

Négociier sous contrainte : les modalités d'appropriation du rôle de « partenaire social » par les représentants de la CGT
Negotiating under Constraint: CGT Representatives' Appropriation of their Role as a "Social Partner"
Negociar bajo coerción: modalidades de apropiación del rol de "socio social" por los representantes de la CGT

Baptiste Giraud

Volume 70, numéro 2, printemps 2015

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1031487ar>
DOI : <https://doi.org/10.7202/1031487ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)
1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Giraud, B. (2015). Négociier sous contrainte : les modalités d'appropriation du rôle de « partenaire social » par les représentants de la CGT. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 70(2), 306–326.
<https://doi.org/10.7202/1031487ar>

Résumé de l'article

Cet article étudie les stratégies de négociation et de mobilisation des dirigeants confédéraux de la CGT à l'occasion de réformes gouvernementales de la protection sociale qui préfiguraient celles qui ont été engagées depuis 2008 en réponse à la "crise" économique. L'analyse de l'autonomie des syndicats dans la négociation de ces réformes doit être réinscrite dans un examen au plus long cours des transformations des formes et des conditions de possibilité de la lutte syndicale. L'étude des pratiques de ces dirigeants syndicaux permet, en particulier, de s'interroger sur les ressorts de leur enrôlement dans ces processus de négociation, ainsi que sur les effets et les dilemmes qu'implique cette action institutionnelle sur leur manière de contester les projets gouvernementaux.

Leur engagement dans ces procédures de concertation n'a rien de mécanique ni de consensuel. Il est, d'abord, le fruit de leur affaiblissement politique et militant. Cette situation modifie leur perception des profits qu'ils peuvent retirer à réinvestir les manières d'être et les outils légitimes dans l'espace de la négociation. Elle les porte notamment à valoriser la production de contre-expertise et de contre-propositions pour justifier leur opposition aux projets gouvernementaux. L'investissement de ces modes d'action institutionnels n'exclut pas le recours à l'arme de l'action collective, mais il contribue à en modifier les usages. D'une part, ces dirigeants syndicaux s'imposent des limites dans leurs stratégies de mobilisation des salariés pour asseoir leur légitimité dans la négociation. D'autre part, ils doivent composer avec de multiples contraintes organisationnelles qui entravent leur capacité à mobiliser leurs adhérents au cours de ces négociations interprofessionnelles. Contre la tendance à opposer l'institutionnalisation des syndicats à leur capacité à entrer en conflit, l'étude des pratiques des dirigeants de la CGT met donc davantage en évidence les contraintes institutionnelles, politiques et organisationnelles qui influencent la manière dont s'articulent et se reconfigurent les usages syndicaux des outils de la négociation et de l'action collective.

Négociier sous contrainte : les modalités d'appropriation du rôle de « partenaire social » par les représentants de la CGT

Baptiste Giraud

À partir d'un corpus d'entretiens et d'observations ethnographiques réalisés auprès de dirigeants confédéraux de la Confédération générale du Travail (CGT), cet article rend compte de la manière dont ces derniers se sont engagés dans les négociations qui ont accompagné les réformes de la protection sociale menées au début des années 2000. Sont examinés plus spécifiquement les processus de recomposition des pratiques de négociation et de mobilisation des représentants de cette confédération syndicale, généralement qualifiée de syndicat "contestataire". Pour cela, nous étudions, d'abord, les conditions politiques et organisationnelles qui incitent ces représentants syndicaux, en dépit de leur opposition aux réformes, à s'investir dans le jeu institutionnel de la négociation et de la concertation, avant de revenir, ensuite, sur l'impact de leur intégration institutionnelle sur les formes de mobilisation qu'ils mettent en œuvre.

MOTS-CLÉS : institutionnalisation, mobilisation syndicale, expertise, réforme, protection sociale.

Introduction

Le syndicalisme français s'est historiquement construit autour d'un modèle révolutionnaire qui envisage l'autonomie vis-à-vis de l'État (perçu allié objectif du patronat) comme une condition nécessaire à l'émancipation des salariés. Entre un patronat de combat et ce syndicalisme très politisé, la négociation n'a longtemps semblé envisageable que sur le mode d'un armistice provisoire à l'issue d'un conflit. Même si l'institutionnalisation de la négociation collective fut beaucoup plus lente et conflictuelle en France que dans la plupart des autres pays européens, elle s'est néanmoins considérablement développée au cours de ces trente dernières années. Le recours à la négociation collective est désormais plébiscité comme le moyen de créer les conditions d'un compromis juste et efficace entre syndicats et patronat. Votée en janvier 2007, la *Loi dite « de modernisation du*

dialogue social » instaure d'ailleurs le principe d'une concertation obligatoire des représentants syndicaux et patronaux avant tout projet de loi concernant les relations du travail, l'emploi ou la formation. Élevés au rang de « partenaires sociaux » du gouvernement, la plupart des syndicats se sont ralliés aux principes d'une pratique syndicale contractuelle, autonome des partis politiques, qui se légitime par sa capacité à déterminer les règles des relations professionnelles au moyen de la négociation.

La généralisation de la pratique de la négociation s'opère cependant selon des modalités très ambivalentes pour les syndicats. Depuis le milieu des années 1980, ces négociations ont, effectivement, consisté pour l'essentiel à mettre en œuvre des réformes initiées par le patronat et les gouvernements, dans l'optique d'« adapter » le « modèle social » français afin d'alléger le « coût du travail » et de libéraliser le fonctionnement du marché du travail. Ces politiques économiques n'ont fait que s'accélérer en réponse à la « crise » économique et financière de 2008. Autrefois synonymes de progrès sociaux, les négociations semblent aujourd'hui davantage contraindre les syndicats à des concessions. Même si, parfois, ils ont obtenu en échange la reconnaissance ou l'extension de certains droits sociaux (droit individuel à la formation, droits rechargeables pour l'assurance chômage), leur capacité à peser sur l'issue des négociations apparaît très limitée (Dufour et Hege, 2011). Les représentants syndicaux semblent ainsi pris dans une contradiction forte : rarement, ils n'ont été autant sollicités pour des procédures de négociation qui absorbent l'essentiel de leur activité, négociations dont ils ne maîtrisent toutefois pas l'agenda et qu'ils semblent bien en peine d'influencer, *a fortiori* dans un contexte de grande faiblesse de l'adhésion syndicale (8%).

Selon certains, on assisterait, en réalité, à l'émergence d'un nouveau modèle d'action syndicale moins conflictuel, mais aussi plus dépendant des pouvoirs politiques et économiques. L'intégration institutionnelle des dirigeants syndicaux aurait pour effet de les acculturer à une pratique syndicale plus consensuelle, pratique acquise à la nécessité de trouver des compromis et de s'adapter aux contraintes économiques nouvelles des entreprises (Tixier, 2007). En outre, les dirigeants syndicaux délaisseraient le travail de mobilisation des salariés pour donner la priorité à la consolidation de leurs positions institutionnelles, qui elles assurent l'essentiel des ressources financières et matérielles de leur organisation (Andolfatto, Labbé, 2006). La baisse significative du nombre de jours de grève observée à partir de la fin des années 1980 a largement contribué à alimenter cette analyse des transformations de l'action syndicale.

Cependant, de même que les conflits se maintiennent sous des formes variées dans les entreprises (Béroud *et al.*, 2008), l'insertion des dirigeants syndicaux dans de multiples arènes institutionnelles n'implique pas qu'ils renoncent à faire appel à la mobilisation collective des salariés pour s'opposer aux projets patro-

naux ou gouvernementaux. En 2008, contre la politique de rigueur du Président Sarkozy, puis, en 2010, contre le projet gouvernemental de réforme du système de retraite, de puissants mouvements de grève et de manifestations ont été organisés à l'initiative de l'ensemble des organisations syndicales représentatives françaises (Béroud et Yon, 2012). Auparavant, d'autres mouvements de contestation syndicale avaient secoué la France à l'occasion de précédentes réformes du système de protection sociale et du marché du travail (1995, 2003, 2006). Ces mobilisations ne sont pas isolées sur la scène européenne. Toutefois, c'est en France qu'elles sont parmi les plus fréquentes et les plus importantes sur le continent (Gall, 2013). Plus récemment, les mesures « d'assouplissement » du droit du travail et d'exonération massive des cotisations sociales, décidées en faveur des entreprises par le gouvernement du Président Hollande, n'ont cependant pas suscité de mobilisations d'ampleur comparable, dans un contexte de profondes divisions entre organisations syndicales, certaines (CGT, Force ouvrière-FO, Fédération syndicale unitaire - FSU) contestant les accords conclus par d'autres (Confédération française démocratique du Travail -CFDT, Confédération française des travailleurs chrétiens CFTC, Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres CFE-CGC). Si la dernière période démontre que la capacité de mobilisation syndicale est d'autant plus fragile quand le niveau de chômage et la précarité au travail se développent, elle laisse également entrevoir la manière différente, concurrente et souvent conflictuelle dont ces organisations s'engagent dans les processus de négociation. Plutôt que de considérer a priori que l'enrôlement des représentants syndicaux dans des dispositifs de concertation s'opère de façon mécanique, homogène et qu'il implique nécessairement une domestication de l'action syndicale, il apparaît donc nécessaire de mieux rendre compte des dynamiques conflictuelles de l'institutionnalisation de l'action syndicale (Hyman, 1972). Pour cela, plutôt que d'opposer et de dissocier dans l'analyse les pratiques de négociation et de mobilisation des directions syndicales, il est préférable de se pencher sur la manière dont ces deux registres d'action s'articulent et entrent en tension dans leurs stratégies d'action (Scheuer, 2006). C'est ainsi que l'on pourra rendre compte tout à la fois des ressorts de l'engagement des représentants syndicaux dans ces dispositifs de négociation, des relations de dépendance que ces derniers impliquent et de la manière dont ces représentants cherchent à s'en dégager.

Méthodologie

Dans cette optique, nous prendrons appui sur un corpus d'entretiens et d'observations ethnographiques réalisés entre 2003 et 2006 auprès des permanents confédéraux de « l'espace revendicatif » de la CGT. Mandatée pour représenter leur organisation dans de multiples organismes de concertation, cette dizaine

de « conseillers confédéraux » assure également le suivi des négociations interprofessionnelles. Au cours de la période étudiée, ces dirigeants syndicaux ont été confrontés à une importante réforme du système des retraites en 2003 et, l'année suivante, à une réforme de la sécurité sociale, réforme visant à réduire les dépenses de santé couvertes par les remboursements. La réforme Fillon des retraites fut particulièrement conflictuelle puisqu'elle a occasionné plusieurs journées de grève et de manifestations, les enseignants étant de leur côté entrés dans un mouvement de grève reproductible qui dura près de trois semaines¹. En revenant sur les modalités d'engagement des représentants de la CGT dans ces deux négociations, qui préfigurent le type de réformes économiques négociées depuis 2008, il s'agit donc de réinscrire l'étude des modalités de l'action syndicale face à ces politiques libérales dans une analyse au plus long cours de ses recompositions et des conditions de possibilité de son autonomie, dans un contexte d'institutionnalisation croissante de la négociation collective.

L'étude des pratiques des dirigeants confédéraux de la CGT présente un intérêt particulier, en raison de la position de cette confédération dans l'espace pluriel du syndicalisme français. Héritiers d'un syndicalisme très politisé, les dirigeants de la CGT avaient, à la fin des années 1970, critiqué avec force le « recentrage » de la CFDT sur la pratique de la négociation: « C'est pas à l'Élysée, c'est pas à Matignon que se fait le syndicalisme, c'est dans les luttes² ». Aujourd'hui encore, la CGT est l'organisation syndicale représentative qui signe le moins d'accords interprofessionnels. Elle continue donc d'occuper une position centrale dans la résistance aux politiques d'austérité. Dans les discours et les stratégies de la direction de la CGT, on observe cependant une évolution manifeste dans la manière d'appréhender la pratique de la négociation. En effet, la direction incite désormais ses adhérents à réinvestir les espaces de la négociation comme un lieu central de leur activité militante et à le concilier avec l'organisation de la mobilisation des salariés. Dans les médias, en réponse à ceux qui les accusent d'être enfermés dans une culture du « conflit » archaïque, les représentants de la CGT se posent comme les partisans d'un syndicalisme « de contestation et de négociation », un syndicalisme aussi apte à signer des accords, au même titre que les autres organisations syndicales. Cette volonté de rompre avec l'image d'un syndicat politisé réfractaire au principe de la négociation s'incarne aussi dans les stratégies adoptées par les représentants confédéraux pour s'opposer aux réformes gouvernementales. Or, au début des années 2000, la direction confédérale de la CGT est encore constituée d'une génération de militants qui ont porté et accompagné, au cours de leur carrière de représentant syndical, cette évolution stratégique de leur confédération. À ce titre, l'examen des manières de penser et d'agir de ces dirigeants syndicaux apporte un éclairage d'autant plus heuristique sur les ressorts de cette conversion stratégique ainsi que ses implications sur leurs pratiques de négociation et de mobilisation.

Pour cela, nous verrons d'abord en quoi la reconfiguration des rapports de force politiques et syndicaux explique comment ces dirigeants syndicaux en viennent à réinvestir les dispositifs et les outils de la négociation collective, en vue de relégitimer leur action et de s'autonomiser du champ partisan. Puis, nous montrerons par quels mécanismes ils en viennent à être « pris » au jeu de la négociation collective. Enfin, nous observerons comment, en retour, ces représentants syndicaux adaptent leurs pratiques revendicatives, sous l'effet de l'amenuisement de leur capacité de mobilisation collective, mais aussi en raison des relations de pouvoir qui délimitent les manières possibles d'exister efficacement et de « compter » dans le jeu institutionnel des relations professionnelles (Lagroye, 2002). En revenant sur la manière dont les représentants de la CGT sont à la fois incités et contraints dans leur façon de réinvestir les espaces institutionnalisés du « dialogue social », on souhaite montrer ce qu'une sociologie politique des pratiques des dirigeants syndicaux — autant attentive à ce qui se joue dans les arènes de négociation qu'en dehors d'elles —, peut apporter à la compréhension des transformations des modalités de l'action syndicale en France, des principes de son autonomie et des limites qu'elle rencontre dans le contexte actuel des réformes libérales (Gumbrell-McCormick, Hyman, 2013).

Démobilisation, concurrence syndicale et revalorisation de la négociation

Au début des années 2000, le secteur revendicatif confédéral de la CGT était composé de permanents entrés dans la CGT dans les années 1970. Issus de différentes fédérations (métallurgie, impôt, commerce), ces permanents ont néanmoins un profil relativement homogène. Faiblement dotés en capitaux scolaires (parmi la dizaine d'enquêtés, deux seulement sont titulaires du baccalauréat), ils ont accompli une longue carrière militante dans l'organisation. D'abord militants en entreprise, ils ont, ensuite, été cooptés à des responsabilités, soit au niveau de leur fédération professionnelle, soit au niveau de leur union départementale, avant d'être intégrés dans le secteur revendicatif de la confédération. Entrés dans la CGT quand elle demeurait encore largement subordonnée au Parti communiste (PCF), la plupart de ces permanents étaient engagés dans ce parti, et en sont encore, pour la plupart, adhérents. Par leur parcours, ces conseillers incarnent donc un modèle de promotion par le militantisme et de politisation syndicale historiquement caractéristique des sphères dirigeantes de la CGT, et ils présentent un profil toujours distinctif par rapport aux dirigeants d'autres organisations syndicales. La CFDT, par exemple, fait bien davantage appel dans ses services confédéraux à des conseillers techniques plus diplômés, recrutés pour leurs compétences d'expertise.

Le parcours militant de cette génération de dirigeants de la CGT explique d'autant mieux le regard toujours critique qu'ils portent sur le fonctionnement

de la négociation collective. Tous s'inquiètent en particulier du fait que le développement de la négociation collective par le gouvernement et les directions d'entreprise serve uniquement à éloigner les syndicalistes des salariés et à légitimer des décisions, en réalité déjà actées. Ces craintes s'expriment d'ailleurs par rapport à leur propre travail de permanent. Leur socialisation militante s'est, en effet, construite autour de la sanctuarisation de la centralité de l'action collective des salariés dans l'histoire des conquêtes ouvrières. Comme le résume grossièrement l'un d'entre eux : « À la CGT, notre culture, c'est quand même plus la lutte que l'institutionnel ». La trajectoire militante de ces permanents explique d'autant mieux leur attachement à l'institution syndicale envers laquelle ils se sentent redevables, tout comme au modèle du militant syndical légitime qu'elle promeut et qu'ils pensent incarner : celui d'un militant de « terrain » qui s'est forgé dans la lutte quotidienne avec les salariés et qui s'est élevé par et pour ce combat. L'expérience et les savoir-faire acquis dans le travail syndical au contact des salariés dans l'entreprise restent ainsi définis comme le socle des compétences nécessaires à tout représentant syndical. Aussi n'y a-t-il rien d'évident pour ces conseillers confédéraux à se retrouver cantonnés à un travail de représentation institutionnelle dans des espaces de négociation interprofessionnelle, déconnectés de tout lien direct avec les salariés, avec la crainte d'être transformés en « militants de dossier », enfermés dans un rôle « d'experts » possiblement antagoniste avec leur idéal militant :

Moi, je suis quelqu'un de terrain. Ce dont j'ai besoin, ce dont j'ai envie, c'est d'être le plus proche des gens, et de les aider à conquérir des droits et tout ce qui s'ensuit. Donc, dans une boîte, pas de problème. Mais, au niveau confédéral, c'est l'inverse. Malheureusement, on est amené à donner la vision de la CGT à différentes institutions. Là, c'est différent parce qu'on est amené à rencontrer le ministre, lui donner la position de la CGT sur tel ou tel projet de loi. Mais, là, si vous voulez, je n'avais pas l'impression de m'y retrouver complètement. Pour la bonne et simple raison, que je pense que la vocation première d'un syndicaliste, c'est de défendre ces intérêts à tous les niveaux! Mais c'est plutôt plus près du terrain. [...] Si on ne fait pas gaffe, après, on est en décalage avec ce que les salariés attendent.

Pour comprendre comment ces représentants de la CGT en viennent *malgré tout* à trouver une légitimité à leur travail de négociation et à justifier la nécessité pour l'ensemble de leurs adhérents de considérer la négociation comme un enjeu central de leur militantisme syndical, il faut d'abord revenir sur la façon dont la transformation des rapports de force politiques et syndicaux les a amenés à intégrer l'idée qu'il leur fallait changer leurs pratiques. Le premier bouleversement auquel ces représentants syndicaux ont été confrontés fut l'étiollement de l'univers militant communiste. Sa matrice idéologique et matérielle donnait, en effet, sens et corps au « syndicalisme de combat » que leur organisation prétendait

incarner face au pôle « réformiste ». Dans un contexte de restructurations considérables du monde du travail, les difficultés de la CGT à porter son projet syndical ont été accentuées par l'essoufflement des mouvements de grève et des conflits du travail ainsi que par le délitement de ses forces militantes, puisque, pendant les années 1980, elle passe de 2 millions d'adhérents revendiqués à moins de 700 000. En outre, le recentrage de la CFDT met fin à l'unité d'action qui avait cours entre la CFDT et la CGT dans les années 1970. La CGT se retrouve ainsi isolée sur le front syndical dans son refus catégorique des accords dits de « rigueur » engagés par le gouvernement socialiste (Mouriaux, 1998). Cette posture l'expose aux critiques de ses concurrents, notamment de la CFDT, critiques qui viennent redoubler celles de ses adversaires pour dénoncer un syndicalisme qui se complaît dans « la contestation impuissante³ ». Cette stigmatisation n'a certes rien de nouveau. Mais elle devient d'autant plus coûteuse pour la CGT que l'audience électorale du PCF s'écroule et que la capacité de mobilisation de la confédération s'effrite. Aux yeux des porte-parole de la CGT, le déclin de leurs troupes militantes est le signe qu'ils n'arrivent plus à démontrer aux salariés l'efficacité de leur « syndicalisme de lutte » :

De l'Après-guerre jusque dans les années 80, on est dans un contexte où la négociation ne peut être que favorable parce qu'il y a à la fois une forte croissance. [...] Si on n'obtenait pas satisfaction, on avait la roue de secours, à savoir les organisations dites réformistes qui, tout en étant conscientes que ce n'était pas suffisant, engrangeaient le résultat. Et elles pouvaient dire : « Nous, on obtient du résultat ». Et nous on pouvait dire : « Oui, mais ce résultat n'est pas suffisant, il faut continuer à se battre, et nous on a contribué à se battre, et on va continuer à le faire ». Il y a avait un petit peu un partage des rôles. [...] Après, c'est devenu quand même plus difficile, surtout à l'égard des salariés quand les accords sont devenus beaucoup plus défavorables. Un des obstacles qu'on a rencontré, c'est que, de leur point de vue, la CGT ne négocie pas, et donc qu'on ne sert à rien, puisqu'on ne pesait pas sur les accords. Et on pouvait plus dire : « La lutte a quand même payé ».

Ces responsables cégétistes sont d'autant plus désorientés par l'affaiblissement de leur organisation, qu'ils voient dans le même temps la CFDT regagner des adhérents. Ils ont le sentiment d'avoir « laissé les autres prendre du poids dans la réforme ». Le réinvestissement du champ de la négociation collective s'impose alors à leurs yeux comme une nécessité pour redonner un surcroît de légitimité à l'action de leur organisation. Cet *aggiornamento* stratégique consista d'abord à dissocier les moyens et la finalité de l'action de l'organisation syndicale — défendre les intérêts des salariés par la mobilisation et la négociation — des luttes partisans pour la conquête du pouvoir. Il constitue, de ce point de vue, une prise de distance avec un PCF en déclin et il vise à redonner confiance aux salariés dans l'utilité de l'action de la CGT :

Ce qui a changé, c'est qu'auparavant, pour valoriser l'action de la CGT, on mettait surtout en avant son engagement dans les luttes. Il y avait derrière ça l'idée que le changement ne pourrait venir qu'avec une alternance politique. Mais les salariés, du coup, ne voyaient pas trop l'utilité de ce qu'on faisait. Alors que maintenant, on veut insister sur les résultats de l'action, sur ce qu'on obtient. Il fallait démontrer notre efficacité.

Les dirigeants de la CGT rationalisent également leur travail institutionnel comme une nécessité pour contester plus efficacement le statut d'interlocuteur privilégié que revendique désormais la CFDT vis-à-vis du gouvernement et du patronat dans l'arène des négociations. Certes, la CGT n'est généralement pas seule à contester les réformes libérales. En 2003, FO, Solidaires, le syndicat majoritaire des enseignants (la FSU), et même l'Union syndicale des syndicats autonomes (UNSA), étaient alliés avec la CGT dans la lutte contre le projet de réforme Fillon. Or, ces organisations sont relativement bien implantées dans le secteur public, qui se mobilise fortement à l'occasion de cette réforme. Et la CGT se trouve plus particulièrement concurrencée dans sa prétention à incarner un syndicalisme de lutte et dans son rôle de direction de la mobilisation par Solidaires et FO, qui lui reprochent de vouloir éviter un affrontement plus radical avec le gouvernement. Dans ce contexte, l'engagement et le maintien de la CGT dans la mobilisation, en dépit de la défection rapide de la CFDT qui signe un protocole d'accord avec le gouvernement dès le début du mouvement, étaient donc en partie imposés par la nécessité de ne pas risquer d'être mis en difficulté par ces deux concurrents dans ce qui constitue aujourd'hui ses principaux « bastions ».

Toutefois, dans les réunions des conseillers confédéraux de la CGT, les appels à la grève générale lancés par Solidaires ou FO suscitent généralement des commentaires ironiques. De fait, ils ne croient guère dans la capacité militante de ces organisations à s'engager seules dans cette voie. En revanche, l'attitude de la CFDT focalise leur attention. D'abord, parce qu'elle rivalise désormais avec la CGT du point de vue de son nombre d'adhérents et de son audience électorale. Ensuite, parce que la CFDT s'est imposée comme le principal interlocuteur syndical du patronat et du gouvernement dans la négociation des réformes. Elle apparaît, à ce titre, comme étant celle qui contribue le plus activement à la marginalisation institutionnelle de la CGT, en permettant aux gouvernements et aux représentants patronaux de valider des accords sans avoir à tenir compte des positions de la CGT. En ce sens, les efforts entrepris par les dirigeants de la CGT pour apparaître comme des syndicalistes « responsables », porteurs de contre-propositions, résultent d'abord de leur volonté quasi obsessionnelle de s'affranchir de l'image du syndicat hostile à tout compromis, dont ils se sentent prisonniers. C'est en démontrant qu'ils sont capables d'entrer dans une logique de négociation, d'accepter des compromis et des réformes qu'ils pensent pouvoir s'arroger une position plus difficile à ignorer par leurs concurrents ou leurs adver-

saies. La justification par Maryse Dumas de la signature par la CGT de l'accord interprofessionnel sur le « droit individuel à la formation », en décembre 2003, quelques mois à peine après son opposition à la réforme des retraites, illustre parfaitement ce raisonnement : « Nous sommes plus forts pour nous faire entendre après la signature de la CGT qu'avant. Désormais, le patronat et les autres organisations syndicales doivent composer avec notre présence⁴ ». Sur fond de rivalités syndicales, les dirigeants confédéraux justifient enfin leur travail institutionnel et l'importance nouvelle donnée à la pratique de la négociation par leur organisation comme une nécessité contrainte par son affaiblissement militant :

À un moment donné, tu vois qu'une certaine culture de la force, elle ne suffit plus. [...] Il faut bien trouver autre chose, aller chercher des armes ailleurs. On est obligé de composer. Le fait que la négociation soit devenue un véritable enjeu pour nous, bon ben, ce n'est pas surgi de nulle part. C'est surgi du fait que, avant ce qu'on obtenait par les luttes, et bien on ne l'obtient plus comme ça... Donc, il faut aller sur d'autres terrains, sans n'en exclure aucun. L'un n'empêche pas l'autre.

Repolitiser les discours experts

À cet égard, l'engagement institutionnel de ces représentants syndicaux passe par une réappropriation critique des discours économiques et des registres d'argumentation technique qui servent à justifier la nécessité des réformes et à discréditer toute forme de résistance syndicale. L'engagement des représentants syndicaux sur le terrain de la discussion économique dans un travail de contre-propositions de réforme consiste d'abord à déconstruire la neutralité apparente des discours d'expertise « scientifiques » qui leur sont opposés. En faisant valoir la possibilité de choix de réformes alternatifs, ils cherchent aussi à repolitiser les enjeux du débat, sous une forme adaptée aux contraintes de la légitimité technocratique qui domine les échanges entre gouvernement et syndicats. La mobilisation contre la réforme des retraites, en 2003, offre une claire illustration des logiques et des contraintes de ce travail syndical de contre-expertise.

Le vieillissement de la population française avait alors été posé comme une contrainte objective justifiant de modifier les règles de fonctionnement du régime de retraite pour garantir la pérennité de leur financement. Ce postulat n'est d'ailleurs pas remis en cause par l'une des négociatrices de cette réforme pour la CGT : « On ne peut pas nier cette réalité, tous les spécialistes nous le disent ». L'autorité des discours savants qui circulent dans le dispositif de concertation mis en œuvre dans le cadre de la réforme (le Conseil d'orientation des retraites)⁵ contribue ainsi à délimiter l'espace des revendications que les négociateurs de la CGT se sentent autorisés à défendre. Cela n'implique cependant pas qu'ils se soumettent aux solutions préconisées par le gouvernement pour résoudre ce « problème » : l'allongement des durées des cotisations salariales et la modi-

fication des règles de calcul des niveaux de pension. Non seulement les représentants de la CGT dénoncent la baisse du montant des retraites que risquent d'occasionner ces mesures, mais surtout, ils contestent l'analyse des causes du déficit du système des retraites en vertu de laquelle le gouvernement justifie de demander aux salariés actifs de cotiser plus longtemps. Alors que l'exécutif attribue ce déficit à l'augmentation des dépenses liées au vieillissement de la population, les représentants de la CGT l'imputent, au contraire, à l'insuffisance de la contribution patronale au financement de la protection sociale. À l'appui des travaux de certains experts intervenus dans le cadre du COR et d'autres économistes critiques (Bernard Friot, collectif des « économistes atterrés », etc., mais aussi de leur propre analyse critique des données de l'INSEE), les responsables de la CGT dénoncent en particulier l'impact des politiques d'exonération de cotisations sociales et du sous-emploi (chômage, contrats précaires, temps partiel, etc.) qui induisent une baisse des cotisations prélevées. Contre l'idée qu'il n'y aurait d'autre choix que de demander aux salariés de cotiser plus longtemps pour compenser l'allongement de la durée de vie est alors opposée la nécessité de privilégier d'autres manières d'augmenter le niveau des cotisations prélevées : politique de relance de l'emploi, remise à plat des dispositifs d'exonération et des modalités de calcul des cotisations patronales, etc. Les représentants de la CGT s'efforcent ainsi d'extraire la question du financement des retraites de sa seule problématique démographique pour la réinscrire dans un débat plus politique, portant sur la contribution du capital et la répartition de la richesse produite au travail en vue du financement de la protection sociale.

Ce travail de contre-expertise économique, venant soutenir la critique syndicale, n'a évidemment rien d'inédit. Mais, dans un contexte de ralliement des partis de la gauche gouvernementale aux principes libéraux qui inspirent les réformes contemporaines du système de protection sociale, et alors que la portée de la critique de la « gauche radicale » française (PCF, NPA) reste limitée, l'engagement des syndicalistes dans ce travail de contre-expertise apparaît d'abord largement contraint par la nécessité de mettre en débat la possibilité de solutions alternatives pour mieux justifier l'opposition du syndicat au projet du gouvernement et inciter les salariés à entrer en lutte. L'attachement des dirigeants de la CGT à apparaître porteurs de contre-propositions traduit, par ailleurs, leur préoccupation constante de ne pas se laisser enfermer dans une vision binaire du champ syndical, consistant à opposer l'image vertueuse d'un syndicalisme réformiste, disposé à adapter le « modèle social » français aux contraintes économiques nouvelles, à celle d'un syndicalisme contestataire, figé dans une culture du conflit et arque bouté sur la défense d'un statu quo irréaliste. Soucieux d'échapper à cette image stigmatisante qu'on leur accole, les dirigeants de la CGT s'efforcent alors de donner un sens plus légitime à leur opposition au projet Fillon : ce ne sont pas le principe ni l'objectif de la réforme qui sont contestés — retrouver l'équilibre financier du

système des retraites —, mais les modalités envisagées pour l’atteindre. Ce travail de mise en forme des motifs de leur refus du projet gouvernemental est, aux yeux de ces permanents, la condition nécessaire pour le légitimer :

Il s’agit de donner une autre image de la CGT. On ne se contente pas de dire «non», mais on le fait dans la mesure où on le motive, c’est-à-dire qu’on fait des propositions. Alors que trop souvent, la CGT apparaissait comme l’organisation qui disait non, point barre. [...] L’attitude actuelle, ça va donner l’image d’un syndicat qui s’oppose, mais qui ne s’oppose pas pour s’opposer, qui est porteur d’alternatives. Et là, c’est quand même plus difficile de nous dégommer. Et, après, on peut s’appuyer là-dessus.

Être pris au jeu institutionnel

Les efforts consentis par les conseillers confédéraux pour changer l’image de leur organisation se comprennent d’autant mieux par les profits qu’ils estiment retirer de cette démarche dans le cadre des négociations auxquelles ils participent. Certes, ils ne se bercent d’aucune illusion sur leur capacité à convaincre le gouvernement, par la seule force des arguments économiques soutenant leurs contre-propositions de réforme. Mais cette posture leur apparaît néanmoins efficace pour leur éviter d’être trop facilement marginalisés dans le cours des négociations. Les dispositifs de concertation peuvent être, par exemple, investis pour nouer des alliances avec d’autres acteurs, hors du champ syndical. Pendant la préparation du rapport du Haut Conseil de la sécurité sociale sur l’état du système d’assurance-maladie, destiné à jeter les bases de la négociation sur le sujet en 2004, le représentant de la CGT s’est notamment efforcé de se rapprocher des représentants d’organisations de médecin ou de patients, en cherchant à élaborer des revendications communes sur la place des associations de patients dans le dispositif de gestion des caisses de sécurité sociale ou sur des mesures d’amélioration du « système de soins » offert (organisation des protocoles de soin, évaluation des pratiques des médecins, ...). En élargissant ainsi les thèmes d’intervention du syndicat, le représentant de la CGT espérait obtenir en échange le soutien de ces acteurs pour faire intégrer certaines revendications de la CGT dans les préconisations formulées par le rapport du Haut Conseil : « Pour faire prendre en compte ton point de vue dans la négociation, il faut que tu te mettes en situation de négociation, en montrant qu’on est ouvert à la discussion et à ce que disent les autres ». L’intérêt de cet investissement dans le jeu des échanges institutionnels est également envisagé par rapport aux autres organisations syndicales. En manifestant tous les attributs du syndicaliste engagé dans le processus des négociations et attaché à l’élaboration de solutions partagées, le conseiller confédéral de la CGT est, en effet, convaincu qu’il sera plus difficile pour les représentants de la CFDT en particulier de les écarter des discussions avec le gouvernement et le patronat :

La méthode du gouvernement et de la CFDT, c'est toujours de dire que ce n'est pas possible de s'entendre avec la CGT, avec des soupçons permanents sur notre volonté de prendre nos responsabilités, sur notre volonté d'aller au bout, de signer des accords. Et de prendre prétexte pour ça pour négocier du coup dans notre dos [...] Face à ça, on a posé des questions concrètes, on a fait toute une série de propositions alternatives. Du coup, les autres organisations ne pouvaient pas faire comme si on ne disait rien. Ils ont bien été obligés de prendre en compte ce que l'on disait dans les groupes de travail, de ne pas la jouer en solo.

Pour autant, les négociations sur la réforme des modes de financement des retraites et de la sécurité sociale, comme beaucoup d'autres dossiers de négociation ces dernières années, se sont conclues par des accords, soutenus notamment par la CFDT, largement défavorables aux positions défendues par la CGT. Ses dirigeants ont, d'ailleurs, refusé de les signer. On pourrait alors penser que cette difficulté persistante à peser sur l'issue des négociations incite les dirigeants de la CGT à s'interroger sur la pertinence de leur stratégie. Mais ce serait sous-estimer les motifs de satisfaction que ces représentants syndicaux retirent néanmoins de leur engagement dans le jeu de la négociation et des dispositifs de concertation. Ils sont d'abord convaincus d'avoir réussi par leur présence à empêcher leurs concurrents syndicaux et leurs interlocuteurs d'aller jusqu'au bout de leur intention. Certes, les « victoires » revendiquées peuvent sembler secondaires, voire marginales vues de l'extérieur. Mais elles sont, au contraire, vécues par ces représentants de la CGT comme le signe d'un regain de leur influence dans les processus de négociation, après des années à douter de leur capacité à enrayer le déclin de leur organisation :

Dans les négos, on a réussi, grâce à nos propositions, à imposer aux autres syndicats de ne pas franchir certains pas. Ça, j'en suis persuadé. Si on n'était pas là, si on n'était pas dans ces négos, et qu'on disait : « le projet du MEDEF (Mouvement des entreprises de France) et de l'État, c'est de la merde, on se casse et vous vous démerdez entre vous », c'est sûr qu'on irait vers un autre accord. Le simple fait d'être là et de dire, on n'est pas d'accord et voilà ce qu'on propose, même si on sait pertinemment que tous les autres ne sont pas d'accord avec nous, ça a bloqué le processus d'un compromis qui aurait pu se faire sans nous.

À défaut de parvenir à infléchir le résultat de la négociation, les représentants de la CGT sont persuadés de contribuer, par leur action institutionnelle, à améliorer l'image de leur organisation. Au moins ont-ils le sentiment d'exister de manière plus légitime face aux interlocuteurs patronaux et gouvernementaux, par la réinscription de leur action dans les normes de comportement et les registres de justification dominant ces lieux d'échanges institutionnels : « On est perçu d'une façon, je ne dirais pas plus sérieuse parce qu'on a toujours été sérieux [...] Mais enfin, quand même si, un peu [...] Je dirais qu'on ressent une meilleure prise en compte de ce qu'on dit, ce qui n'était pas évident avant ».

Enfin, la participation à ces dispositifs de concertation donne la possibilité à ces dirigeants syndicaux d'origine populaire d'accéder à des savoirs savants dont la maîtrise ne va pas forcément de soi. Surmonter cette difficulté, c'est donc aussi pour ces militants syndicaux prouver aux autres et à soi-même leurs propres compétences intellectuelles : « Ça a été vraiment très intéressant, très enthousiasmant comme travail. Et c'est précisément de se frotter à cette complexité qui rend le truc intéressant. Je dirais que quelque part, y a presque une part de défi ». Ce qui se joue dans la manière dont ces permanents de la CGT s'engagent dans des échanges institutionnels, avec des représentants patronaux et politiques dotés d'un pouvoir d'expertise socialement reconnu, dépasse donc le seul enjeu des questions débattues. Le réinvestissement des savoirs et des modes d'action valorisés dans ces arènes de discussion est aussi vécu comme une manière de continuer à s'élever socialement par leur militantisme, et sur le mode d'un combat indissociablement personnel et collectif contre la vision dévalorisante de la contestation syndicale — et des formes de protestations populaires plus largement —, consistant à disqualifier l'incompétence, l'irrationalité et l'extrémisme de leurs représentants (Collovald, 2002).

Les motifs de satisfaction et de gratification que ces dirigeants syndicaux retirent de leur action dans les interactions du jeu institutionnel expliquent d'autant mieux qu'ils en viennent à se conformer à ses règles, mais aussi à porter un regard réflexif et critique sur les pratiques de leurs propres militants. Convaincus d'avoir redonné une légitimité à leur organisation par leurs pratiques de négociation, ces dirigeants confédéraux en viennent à considérer le réinvestissement de ces pratiques comme un changement qui s'impose à l'ensemble des militants de la CGT. Condition intériorisée à une prise de parole légitime des militants, l'indexation de leurs pratiques à la nécessité de rompre avec l'image d'un syndicalisme contestataire, mais aveugle aux réalités économiques, conduit paradoxalement certains conseillers confédéraux à reproduire ces critiques en direction de leurs propres militants : « Déjà, il faut montrer qu'on n'est pas con, qu'on a lu le texte, qu'on y a réfléchi, qu'on connaît les lois. Rien que ça, c'est déjà pas mal d'un point de vue symbolique, ça change les choses. Le bœuf de la CGT qui dit : 'Nous on veut pas !', ça, c'est terminé ».

L'ajustement des modalités de recours au répertoire de l'action collective

Face à une CFDT accusée de s'engager dans des pratiques de « négociation froide », déconflictualisées — avec le seul objectif d'aboutir à un accord qui conforte sa position d'interlocuteur privilégié du patronat et du gouvernement —, les dirigeants de la CGT continuent cependant à défendre le principe d'une action syndicale qui concilie davantage la négociation avec le recours à l'action

collective des salariés, au service de la défense de leurs intérêts. Cette conception plus conflictuelle de la négociation s'arrime à l'idée, toujours solidement ancrée dans l'esprit des dirigeants de la CGT, que la construction d'un rapport de force collectif reste nécessaire à la satisfaction des revendications syndicales (Gantois, 2014). Défendre une pratique de la négociation concurrente de celle de la CFDT est aussi une manière de chercher à dénouer les tensions internes que suscite la stratégie de la direction confédérale :

Dans les premières formations que je menais, quand je parlais de compromis, y en a combien qui me parlait de compromission ? Parce que justement, on estimait que ce que faisait la CFDT en termes de négo, c'est de la compromission. Donc, la négo, ce n'était surtout pas pour nous ! Mais nous, on met autre chose derrière dans la négo... Ce n'est pas signer pour signer.

Objet d'un relatif consensus entre les conseillers et les dirigeants confédéraux de la CGT, l'accent mis sur le réinvestissement du champ de la négociation rencontre, en effet, plus de résistances auprès des militants. Certains ont le sentiment que les activités institutionnelles de leur direction se font au détriment de son engagement dans l'organisation de la lutte des salariés. Les pratiques de négociation des dirigeants confédéraux cristallisent ainsi les tensions que les dirigeants de la CGT ont à gérer avec une partie de leur « base » militante, du fait même de la distance pratique et symbolique qu'elles impliquent dans leur manière de faire du syndicalisme (Mischi, 2011). Dans une réunion de préparation du 48^e Congrès de la CGT (2006), des militants de l'hôpital public ont ainsi interpellé directement Bernard Thibault (alors secrétaire général) afin de l'inciter à davantage « mouiller la chemise » : « Il faut taper du poing sur la table et dire ça suffit ! Qu'est-ce qu'on attend pour appeler à une grève générale interprofessionnelle ? Il n'y a que ça pour faire céder le gouvernement ! ». Un autre estimait, lui, que « les gages donnés au gouvernement et au patronat, l'institutionnalisation et la bureaucratisation de la direction ont fini par nous éloigner de l'action ».

En proie à ces conflits internes, en tension avec leur propre éthos militant, ces dirigeants de la CGT s'efforcent alors de concilier la recherche d'une légitimité nouvelle dans l'espace de la négociation avec le maintien d'une fidélité assumée aux principes d'un « syndicalisme de lutte ». Les formes de la mobilisation contre la réforme des retraites sont à cet égard encore particulièrement révélatrices des dilemmes qu'implique cependant la réconciliation de ces deux ordres de légitimité. Alors que d'autres organisations syndicales (SUD, FO, coordinations d'enseignants) se prononcent en faveur d'un appel à une « grève générale reconductible », les dirigeants de la CGT privilégient l'organisation de journées d'actions ponctuelles et multiformes : initiée dès le début du lancement du projet de réforme, en janvier 2013, la mobilisation s'accélère dans la dernière ligne droite de la négociation, entre les mois d'avril et de juin, la CGT étant à l'initiative

dans cette période de cinq appels interprofessionnels à la grève, complétés par l'organisation d'une manifestation nationale à Paris un dimanche, puis par le lancement d'une pétition. Plus de deux millions de salariés se mobilisent au point d'orgue du conflit. En riposte à la politique de rigueur du gouvernement Fillon en 2008, comme à l'occasion d'une nouvelle réforme du système des retraites en 2010, cette option stratégique consistant à privilégier l'organisation d'une succession de journées de grèves et de manifestations sera également choisie (Béroud et Yon, 2012).

Cette stratégie d'action est d'abord justifiée comme une adaptation nécessaire à l'affaiblissement de la capacité de mobilisation de la CGT, en raison du déclin du nombre de ses adhérents, qui se recrutent, de surcroît, pour l'essentiel dans le secteur public. Et alors que les syndicats se voient souvent reprocher de ne défendre que les intérêts corporatistes d'agents du secteur public au statut « privilégié », les dirigeants de la CGT conçoivent le recours à des modes d'action diversifiés et à des temps de mobilisation espacés comme une stratégie plus adaptée qu'un appel à un mouvement de grève reconductible pour rassembler un grand nombre de salariés venant d'horizons professionnels différents, et pour s'attirer les faveurs de l'opinion publique. Ainsi espèrent-ils donner un surcroît de légitimité à la mobilisation (Giraud, 2006).

Mais le choix de cette stratégie de lutte traduit également la volonté de *contenir* la mobilisation dans des formes dont la signification puisse être mise en adéquation avec la volonté des dirigeants de la CGT d'apparaître comme un syndicat acquis à la logique de la négociation : « Notre objectif sur la réforme des retraites, ce ne doit pas être de faire tomber le gouvernement. C'est d'obtenir que de vraies négociations soient engagées ». Dans cette optique, n'accélérer le rythme des mobilisations qu'au terme du calendrier des négociations, puis opter pour des journées d'action espacées s'avère être une manière d'attribuer la responsabilité de la grève au gouvernement, accusé de procéder à un « simulacre » de concertation alors que le syndicat manifeste, dans la conduite même de la mobilisation, tous les signes de sa bonne volonté pour poursuivre la négociation et éviter les « blocages ».

Reste que les conditions ne sont pas toujours réunies pour que les dirigeants confédéraux de la CGT puissent entreprendre avec succès la mobilisation des salariés à l'occasion de négociations interprofessionnelles. Au contraire, le plus souvent, les conseillers confédéraux sont contraints de mener ces négociations sans pouvoir compter sur le soutien militant de leur organisation. Plusieurs éléments contribuent effectivement à limiter leur capacité de mobilisation de leurs propres adhérents (Giraud, 2009). Les interrogations nées des choix stratégiques de la direction peuvent agir comme un premier facteur de démobilisation militante. Dans les réunions de militants, on entend régulièrement certains s'inter-

roger sur l'utilité d'en appeler uniquement à des journées d'action. Ces doutes gagnent d'autant plus facilement les militants qu'ils ont le sentiment d'accumuler les défaites face aux multiples réformes libérales qui leur ont été imposées au cours de ces dernières décennies.

La faculté des dirigeants confédéraux à initier des mobilisations est aussi contrainte par la difficulté à rassembler, autour d'enjeux de lutte partagés, des adhérents aux profils d'engagement très variés. Venu à la CGT pour des raisons et selon des modalités très différentes (Contamin et Delacroix, 2009), entretenant des relations souvent très distantes avec leur union locale (Piotet, 2009), les adhérents de la CGT sont d'abord très inégalement disposés à se reconnaître dans les mobilisations initiées par leur confédération. D'une part, parce que beaucoup d'entre eux conçoivent la légitimité de l'engagement syndical dans les limites d'une action de défense des intérêts professionnels des salariés dans l'entreprise, et voient les actions confédérales comme des mobilisations plus politiques que syndicales. D'autre part, parce que ces mobilisations passent par des modes d'action (grève, manifestation) dont ils sont très inégalement familiers (Giraud 2009).

Enfin, même lorsqu'ils partagent les mots d'ordre de leur direction, les militants de la CGT sont inégalement disponibles pour s'engager dans les actions qui leur sont proposées. De fait, les négociations interprofessionnelles sont désormais nombreuses et régulières. Or, les militants d'entreprise, comme les dirigeants des fédérations professionnelles, doivent composer avec des ressources militantes souvent limitées pour répondre aux multiples sollicitations institutionnelles dont ils sont eux-mêmes l'objet. Dans ces conditions, les appels à la mobilisation venant de leur confédération ne sont généralement pas perçus comme des actions prioritaires. Loin d'être mécanique, l'engagement des fédérations et des militants d'entreprise exige donc un long travail de mobilisation interne. Des dizaines de réunions avaient ainsi été organisées avant la mobilisation contre la réforme des retraites en 2003. Mais ce travail n'est évidemment pas envisageable pour toutes les négociations interprofessionnelles qui se succèdent, et se chevauchent parfois. Bien souvent, les réunions de « l'espace revendicatif » de la CGT au cours desquels se succèdent les aveux d'impuissance des conseillers confédéraux à mobiliser les adhérents, s'apparentent ainsi à un cimetière de mobilisations sociales avortées. À l'image de ce conseiller confédéral responsable de la négociation sur la formation professionnelle qui se déroule également en 2003 :

On a hésité à faire un tract... parce que je ne sais pas à quoi ça va servir avec toutes les négos qu'il y a en ce moment. Si on en fait un, il ne sera pas lu, il ne sera pas distribué. Le problème, c'est que les militants le perçoivent comme une bataille de plus. Ils disent qu'ils n'ont pas le temps de s'en occuper.

Conclusion

L'examen des pratiques des conseillers confédéraux de l'espace revendicatif de la CGT donne ainsi à voir la complexité des conditions structurelles et des logiques interactionnelles en fonction desquelles se déterminent les modalités de leur engagement dans les dispositifs de la négociation collective. Différents enseignements peuvent en être tirés quant à la manière dont se redéfinissent dans ces cadres institutionnels les principes et les conditions de possibilité de l'autonomie de l'action syndicale. Il ressort d'abord que la revalorisation de la pratique de la négociation dans l'économie des stratégies d'action syndicale n'a rien d'un processus linéaire et mécanique. C'est surtout l'évolution des rapports de force politiques et sociaux dans lesquels se développent les dispositifs de la négociation collective en France qui explique que ces dirigeants syndicaux trouvent un intérêt à s'en emparer pour nouer des alliances et renforcer la légitimité de leur action. L'évolution de ces stratégies d'action syndicale accompagne, ce faisant, un processus d'autonomisation de l'action syndicale vis-à-vis de l'action partisane. L'appropriation de ces cadres d'action institutionnels n'implique pas pour autant que les syndicalistes renoncent aux instruments de l'action collective. Les pratiques de négociation de ces dirigeants confédéraux indiquent plutôt une transformation du répertoire de l'action syndicale, le recours aux registres de la négociation et de l'expertise venant se combiner aux formes plus classiques de la mobilisation collective des salariés. Les modalités de cette articulation laissent, néanmoins, entrevoir les multiples formes de dépendance stratégique qui contraignent la manière dont ces dirigeants syndicaux participent à ces négociations. Dans un contexte où les gouvernements et les dirigeants patronaux maîtrisent l'agenda de la négociation collective, l'autonomie d'action des représentants syndicaux est d'abord entravée par leur faculté très inégale et variable à impulser la mobilisation des salariés pour s'opposer aux programmes de réformes qui leur sont imposés. Les représentants syndicaux sont, par ailleurs, dépendants, dans leur manière de négocier, des limites qu'ils s'imposent dans l'usage du répertoire de l'action collective, afin de contenir la mobilisation dans des formes qui ne compromettent pas, à leurs yeux, la légitimité qu'ils revendiquent dans l'espace de la négociation. L'autonomisation de l'action syndicale par rapport au champ partisan crée de ce point de vue des contraintes nouvelles que les représentants syndicaux se sentent tenus de respecter dans la manière de contester les politiques gouvernementales et patronales. Enfin, l'autonomie d'action des représentants syndicaux est contrainte par la situation de concurrence qui les oppose entre eux, et qui rend leurs stratégies de négociation et de mobilisation *interdépendantes*.

Notes

- 1 Cette réforme visait à en résorber les déficits par l'alignement de la durée de cotisation des agents du secteur public (37,5 ans) sur celle des salariés du privé (40 ans), cela par leur allongement progressif à partir de 2012.
- 2 *L'Humanité*, 24 octobre 1979.
- 3 Edmond Maire, in *Le Nouvel Observateur*, 11 février 1980.
- 4 Journée d'étude sur le droit individuel à la formation, juin 2004.
- 5 Créé en 2000, le COR rassemble les principaux acteurs responsables des retraites (représentants syndicaux et patronaux, élus, agents des administrations compétentes de l'État). Il a pour mission de mener une réflexion sur l'évolution du financement du système de retraite. De nombreux experts (économistes, sociologues, démographes) ont, alors, été associés aux travaux du COR.

Références bibliographiques

- Andolfatto, Dominique et Dominique Labbé. 2006, « La transformation des syndicats français », *Revue française de Science politique*, 56 (2), 281-297.
- Bérourd, Sophie, Jean-Michel Denis, Guillaume Desiage, Baptiste Giraud et Jérôme Péglise. 2008, *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Bellecombe-en-Bauge : Éditions du Croquant.
- Bérourd, Sophie et Karel Yon. « Face à la crise, la mobilisation sociale et ses limites. Une analyse des contradictions syndicales », *Modern and Contemporary France*, 20 (2), 2012, 169-183.
- Collovald, Annie (dir.). *L'humanitaire ou le management des dévouements*, Rennes : PUR, 2002.
- Contamin, Jean-Gabriel et Rolland Delacroix. 2009, « Les transformations des formes d'engagement au prisme du local », *Politix*, 85, 81-104.
- Dufour, Christian et Adelheid Hege. 2011, « L'évolution de la négociation collective et de ses acteurs dans six pays européens », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 66 (4), 535-561.
- Giraud, Baptiste. 2006, « Au-delà du déclin. Difficultés, rationalisation et réinvention du recours à la grève dans les stratégies confédérales des syndicats », *Revue française de Science politique*, 56 (6), 943-968.
- Giraud, Baptiste. 2009, *Faire la grève. Les conditions d'appropriation de la grève dans les conflits du travail en France*, Thèse de science politique, Université Paris 1.
- Gall, Gregor. 2013, « Quiescence Continued ? Recent Strike Activity in Nine Western European Economies », *Economic and Industrial Democracy*, 34 (4), 667-691.
- Gantois, Mailys. 2014, « Former à la négociation collective. Observations croisées de stages à la CFDT, à la CGT et à FO », dans Ethuin, Nathalie et Karel Yon (dir.). 2014, *La fabrique du sens syndical*, Bellecombe-en-Bauge : Éditions du Croquant, 291-315.
- Gumbrell-McCormick, Rebecca et Richard Hyman. 2013, *Trade Unions in Western Europe. Hard Times, Hard Choices*, Oxford, Oxford University Press.
- Hyman, Richard. 1972, *Strikes*, London : Fontana Paperbacks.
- Lagroye, Jacques. 2002, « L'institution en pratique », *Revue suisse de Science politique*, 8 (3-4), 114-128.
- Mischi, Julian. 2011, « Gérer la distance à la « base ». Les permanents CGT d'un atelier SNCF », *Sociétés contemporaines*, 84, 53-77.

- Mouriaux, René. 1998, *Crises du syndicalisme français*, Paris : Montchrestien.
- Pernot, Jean-Marie. 2005, *Syndicats : lendemains de crise ?*, Paris : Folio.
- Piotet, Françoise. 2009, « La CGT, une anarchie (plus ou moins) organisée ? », *Politix*, 85, 9-30.
- Scheuer, Steen. 2006, « A Novel Calculus ? Institutionnal Change, Globalization and Conflict in Europe », *European Journal of Industrial Relations*, 12 (2), 143-164.
- Tixier, Pierre-Eric. 2007, « Les mutations de la négociation collective. Le cas de la France », *Négociations*, 8, 103-119.

RÉSUMÉ

Négociateur sous contrainte : les modalités d'appropriation du rôle de « partenaire social » par les représentants de la CGT

Cet article étudie les stratégies de négociation et de mobilisation des dirigeants confédéraux de la CGT à l'occasion de réformes gouvernementales de la protection sociale qui préfiguraient celles qui ont été engagées depuis 2008 en réponse à la "crise" économique. L'analyse de l'autonomie des syndicats dans la négociation de ces réformes doit être réinscrite dans un examen au plus long cours des transformations des formes et des conditions de possibilité de la lutte syndicale. L'étude des pratiques de ces dirigeants syndicaux permet, en particulier, de s'interroger sur les ressorts de leur enrôlement dans ces processus de négociation, ainsi que sur les effets et les dilemmes qu'implique cette action institutionnelle sur leur manière de contester les projets gouvernementaux.

Leur engagement dans ces procédures de concertation n'a rien de mécanique ni de consensuel. Il est, d'abord, le fruit de leur affaiblissement politique et militant. Cette situation modifie leur perception des profits qu'ils peuvent retirer à réinvestir les manières d'être et les outils légitimes dans l'espace de la négociation. Elle les porte notamment à valoriser la production de contre-expertise et de contre-propositions pour justifier leur opposition aux projets gouvernementaux. L'investissement de ces modes d'action institutionnels n'exclut pas le recours à l'arme de l'action collective, mais il contribue à en modifier les usages. D'une part, ces dirigeants syndicaux s'imposent des limites dans leurs stratégies de mobilisation des salariés pour asseoir leur légitimité dans la négociation. D'autre part, ils doivent composer avec de multiples contraintes organisationnelles qui entravent leur capacité à mobiliser leurs adhérents au cours de ces négociations interprofessionnelles.

Contre la tendance à opposer l'institutionnalisation des syndicats à leur capacité à entrer en conflit, l'étude des pratiques des dirigeants de la CGT met donc davantage en évidence les contraintes institutionnelles, politiques et organisationnelles qui influencent la manière dont s'articulent et se reconfigurent les usages syndicaux des outils de la négociation et de l'action collective.

MOTS-CLÉS : Institutionnalisation, mobilisation syndicale, expertise, réforme, protection sociale.

SUMMARY

Negotiating under Constraint: CGT Representatives' Appropriation of their Role as a "Social Partner"

This article focuses on the strategies of negotiation and mobilization of some French trade union leaders (*Confédération générale du Travail-CGT*) facing important governmental reforms of the welfare system. This period (2003-2006) initiated a long process of structural reforms that have been accelerated since 2008, in answer to the economic crisis. The analysis of trade union autonomy during the negotiations of these reforms has to be included in the framework of the wider issue of the transformations of trade union action. Analysing the action of the trade union leaders contributes to highlight the mechanisms of their involvement in collective bargaining. It also helps to understand the effects of their institutional involvement in their manner of protesting against governmental decisions.

Their commitment in these procedures of dialogue has nothing mechanical or of consensual. At first, it is the consequence of their political and militant weakening. This situation modifies their perception of their own interest to reinvest the game of the collective bargaining. It incites them in particular to value the production of economic arguments and counterproposals to justify their opposition to the governmental projects. The investment of these institutional modes of action does not exclude the use of collective action. But, it contributes to change trade union strategies: because of the limits that these union leaders stand out to increase their legitimacy in the negotiation, and also because of their difficulties to organize collective action.

Analysing the strategies of CGT's leader shows that the institutionalization of labour unions obstacles necessary to enter in conflict. It rather highlights the institutional, political and organizational factors that determine how they adapt and combine the practices of the negotiations and the collective action.

KEYWORDS: institutionalization, labour-union mobilization, expertise, welfare state reforms.

RESUMEN

Negociar bajo coerción: modalidades de apropiación del rol de "socio social" por los representantes de la CGT

Este artículo estudia las estrategias de negociación y de la movilización de los dirigentes confederales de la CGT con ocasión de las reformas gubernamentales de la protección social que anticipaban aquellas que han sido emprendidas desde 2008 en respuesta a la "crisis" económica. El análisis de la autonomía de los sindicatos en la negociación de esas reformas debe ser reinscrito en un examen más vasto de las transformaciones de las formas y de las condiciones de posibilidad de lucha sindical. El estudio de las prácticas de estos dirigentes sindicales permite, en

particular, de interrogarse sobre las implicaciones de su adhesión a estos procesos de negociación, así que sobre los efectos y dilemas que envuelven esta acción institucional en cuanto a la manera de contestar los proyectos gubernamentales.

Su adhesión a estos procedimientos de concertación no tiene nada de mecánico ni de consensual. Antes de todo, es el fruto de su debilitamiento político y militante. Esta situación modifica su percepción de las ganancias que pueden obtener al adoptar las maneras de ser y los instrumentos legítimos en el espacio de la negociación. Esto los lleva a valorizar la producción de contra-experticia y de contraproposición para justificar su oposición a los proyectos gubernamentales. La implicación en estos modos de acción institucionales no excluyen el recurso a la arma de acción colectiva, pero ello contribuye a modificar los usos y esto en razón de los límites que estos dirigentes sindicales se imponen para asentar su legitimidad en la negociación así que de las múltiples restricciones organizacionales que entran su capacidad a movilizar sus adherentes durante estas negociaciones interprofesionales.

Contra la tendencia a oponer la institucionalización de los sindicatos a su capacidad a entrar en conflicto, el estudio de prácticas de los dirigentes de la CGT pone sobre todo en evidencia las restricciones institucionales, políticas y organizacionales que influyen la manera cómo se articulan y se reconfiguran los usos sindicales de los instrumentos de la negociación y de la acción colectiva.

PALABRAS CLAVES: Institucionalización, movilización sindical, experticia, reforma, protección social.