

Chapitre 2

Le syndicalisme et l'entreprise

Qu'ils l'aient souhaité ou non, managers et DRH, au moins dans les grandes entreprises, sont le plus souvent confrontés à la présence de syndicats. Ils entretiennent avec leurs représentants des rapports qui vont des relations de bon voisinage à des rapports beaucoup plus tendus, marqués par une logique d'affrontement et d'exclusion. Toutefois, malgré ces difficultés, ils parviennent parfois à entretenir avec leurs interlocuteurs des relations constructives, cherchant par le dialogue à trouver des solutions mutuellement avantageuses pour l'entreprise et pour les salariés qu'elle emploie.

Comme on le verra un peu plus loin, ces relations difficiles sont un produit de notre histoire. C'est d'abord celle-ci qui explique à la fois la domination des relations sociales par une logique d'affrontement, qui rend toujours difficile la recherche de compromis, et un émiettement croissant du syndicalisme français, qui se traduit par l'existence d'une dizaine d'organisations concurrentes au niveau national. Il en résulte une situation sociale complexe, incertaine et souvent déroutante.

La construction de relations positives avec les syndicalistes est toutefois possible. Mais elle suppose de comprendre à la fois leur culture, leurs références et le mode de fonctionnement des organisations dans lesquelles s'insère leur action. À défaut d'une telle compréhension, managers et DRH s'exposent à deux risques préjudiciables, à la fois pour eux-mêmes et pour l'entreprise qu'ils représentent :

- mal interpréter le comportement de leurs interlocuteurs. Par exemple, un tract, en début de négociation, dénonçant « le caractère inacceptable des propositions de la direction » peut signifier que le syndicat, en gros, en accepte le principe. Encore faut-il savoir décoder le message ;
- s'enfermer dans des préjugés plus significatifs de l'ignorance de celui qui les met en avant que de la réalité de ce qu'il décrit. Affirmer par exemple que « la CGT ne signe jamais » est une opinion largement infirmée par la fréquence des accords d'entreprise entérinés par ses représentants.

Le présent chapitre vise à proposer un certain nombre de clés de compréhension : d'où vient l'image volontiers belliqueuse que se donnent les syndicats en France ? Comment expliquer qu'ils soient si nombreux et qu'ils se montrent si peu capables d'agir d'une façon unitaire ? Comment fonctionne une organisation syndicale ? Quelles sont les motivations et les préoccupations qui animent le syndicaliste dans l'entreprise ? Comment, autrement dit, se comporter avec lui d'une façon qui soit intelligente ?

Spécificités des relations sociales en France

Le comportement du syndicaliste s'explique à la fois par son comportement personnel (le milieu dans lequel il a vécu, sa formation, les expériences bonnes ou moins bonnes dont il garde le souvenir), par les réalités auxquelles il s'efforce de faire face (le comportement de la direction, la situation économique de l'entreprise, etc.) et par

les références culturelles qui tendent à influencer son action et sa perception de la situation. Ces références culturelles lui viennent :

- de la tradition qui lui a été transmise par les anciens du syndicat ou par des collègues déjà syndiqués, parfois investis de responsabilités syndicales, dans son entreprise ou dans une autre, et qu'il aura été amené à consulter pour obtenir un avis ou un conseil ;
- des orientations de l'organisation dont il se recommande, telles qu'il les connaît à travers les relations qu'il entretient avec ses représentants à différents niveaux, à travers les réunions, les stages de formation, les congrès ;
- des analyses et des recommandations dont il peut prendre connaissance dans les publications syndicales qui lui sont destinées.

C'est tout ce « bouillon de culture » qui va l'aider à se faire une idée des situations concrètes qu'il vit dans l'entreprise et à les interpréter, parfois à sa manière, afin de tenter d'y faire face. Le passé y tient une place importante. C'est lui qui explique à la fois les difficultés du « dialogue social » et la division des syndicats entre organisations à la fois rivales et divergentes quant aux principes d'action qui les animent.

Négociation ou confrontation ?

Les relations sociales, en France, posent problème, d'abord, parce qu'elles se fondent sur une tradition de confrontation qui fait souvent la part belle aux invectives par rapport à la recherche pragmatique de solutions qui soient à la fois équitables et réalistes. La légitimité des acteurs sociaux, en second lieu, apparaît comme fragile, compte tenu de la faible influence que globalement ils exercent auprès de leurs mandants. D'où il résulte – en troisième lieu – une tendance de l'État à se substituer, sans concertation préalable, à des corps intermédiaires faibles et souvent défaillants.