

TRAVAIL  
ET EMPLOI

## Travail et Emploi

145 | janvier-mars 2016

La discrimination syndicale en question : la situation en France

---

# Négociier sur les carrières syndicales pour lutter contre la discrimination

Une appropriation sélective et minimaliste du droit

*Negotiating on Trade Unionists' Careers to Fight against Discrimination. A Restrictive and Minimalist Use of the Law*

Vincent-Arnaud Chappe, Cécile Guillaume et Sophie Pochic

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/6915>

DOI : 10.4000/travailemloi.6915

ISSN : 1775-416X

### Éditeur

DARES - Ministère du Travail

### Édition imprimée

Date de publication : 1 janvier 2016

Pagination : 121-146

ISSN : 0224-4365

### Référence électronique

Vincent-Arnaud Chappe, Cécile Guillaume et Sophie Pochic, « Négociier sur les carrières syndicales pour lutter contre la discrimination », *Travail et Emploi* [En ligne], 145 | janvier-mars 2016, mis en ligne le 01 janvier 2018, consulté le 07 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/6915> ; DOI : 10.4000/travailemloi.6915

---

# Négociateur sur les carrières syndicales pour lutter contre la discrimination

## Une appropriation sélective et minimaliste du droit

*Vincent-Arnaud Chappé\**, *Cécile Guillaume\*\**, *Sophie Pochic\*\*\**

Depuis la fin des années 1990, le droit de la non-discrimination syndicale a été largement renforcé, que ce soit dans les textes de loi ou à travers la mobilisation judiciaire. En 2008, la loi portant réforme de la représentativité syndicale crée ainsi une obligation pour les grandes entreprises de négocier sur l'articulation de l'activité syndicale et professionnelle pour les entreprises de plus de 300 salariés. Cet article porte sur la façon dont ces évolutions juridiques ont effectivement modifié la situation des représentants syndicaux en entreprises. Quatre monographies de grandes entreprises permettent d'éclairer des dynamiques contrastées d'appropriation du droit, en fonction des accords de droit syndical et d'éventuels contentieux. Ces monographies révèlent un écart entre les accords de droit syndical négociés pour les mandats les plus investis, et visant à garantir une évolution salariale équivalente à celle de leur groupe professionnel, et les pratiques managériales de terrain, marquées par une stigmatisation des syndicalistes de proximité et des pratiques protestataires. Les rares dispositifs de valorisation des compétences acquises par l'expérience syndicale (VAES) visent à ce jour moins à reconnaître des compétences syndicales, et à répondre aux aspirations à une progression de carrière, qu'à faciliter pour les permanents l'exercice d'un dialogue social d'accompagnement.

**J**usqu'aux années 2000, la discrimination syndicale, au sens du traitement inégal et défavorable des représentants des salariés par leur hiérarchie, n'est pas une expression utilisée par les sociologues pour décrire les relations sociales en France. L'hostilité des employeurs envers les syndicalistes est souvent banalisée par ces

---

\* Centre de sociologie de l'innovation – Institut interdisciplinaire de l'innovation (CSI-i3, CNRS, Mines ParisTech, PSL Research University) ; vincent-arnaud.chappe@mines-paristech.fr.

\*\* Queen Mary University of London ; cecile.guillaume94@gmail.com.

\*\*\* Centre Maurice Halbwachs (CMH, CNRS, ENS, EHESS) ; sophie.pochic@gmail.com.

derniers, qui considèrent le ralentissement de leur carrière ou la « placardisation » comme le prix à payer de leur engagement (PENEFF, 1979). Depuis une quinzaine d'années, la situation a grandement évolué : alors que la prohibition de la discrimination syndicale est inscrite dans le Code du travail depuis 1956, les mobilisations judiciaires initiées par la Confédération générale du travail (CGT) à la fin des années 1990 – qui mobilisent le droit européen puis les dispositions de la loi du 16 novembre 2001 sur les discriminations (CHAPPE, 2013) – participent à faire de l'égalité de traitement entre syndicalistes et non-syndicalistes un objectif réaliste, à défaut d'être atteint (comme le montre l'article de Jérôme BOURDIEU et Thomas BREDAS dans ce numéro). S'y ajoute, pendant les années 2000, une demande de véritable reconnaissance et de valorisation des compétences exercées au cours des mandats syndicaux (BARNIER, CLERC, 2014). En instaurant une obligation de négociation sur la « conciliation » des carrières professionnelles et syndicales au sein des entreprises de plus de 300 salariés<sup>1</sup>, qui ouvre la voie à un développement des dispositifs de « validation des acquis de l'expérience syndicale » (VAES dans la suite du texte), la loi de 2008 sur la réforme de la représentativité syndicale marque l'institutionnalisation de cette logique.

Ces avancées législatives comme les mobilisations judiciaires qui les ont accompagnées ne permettent pas de présager des usages du droit réellement mis en œuvre par les entreprises, pas plus que de l'évolution du vécu de la discrimination par les militants syndicaux. Ce n'est pas l'édiction de normes formelles au niveau institutionnel ou l'instauration d'un rapport de force devant les tribunaux qui nous renseignent sur la réalité de l'appropriation par les employeurs de l'interdiction de discriminer les syndicalistes ou sur les effets de l'injonction à négocier sur les pratiques sociales. Comment ces normes légales s'incorporent-elles aux normes organisationnelles et comment se traduisent-elles dans les pratiques effectives ? Les militants syndicaux ont-ils effectivement l'impression d'être traités comme des égaux ? Les pratiques des entreprises et les ressentis des syndicalistes sont-ils homogènes selon le type de mandats, d'organisations syndicales ou d'entreprises concernées ?

Pour répondre à ces différentes questions, cet article prend pour objet des accords de droit syndical signés au sein de grandes entreprises, leur genèse, leur contenu et les conditions de leur mise en œuvre. Ces accords prévoient et régulent le fonctionnement des relations sociales et de la vie syndicale en entreprise. Retranscrivant pour les organisations concernées les obligations édictées par la loi en matière de non-discrimination syndicale, ils ne se résument pour autant pas à une pure répétition des textes officiels. Leur rédaction et leur application supposent un travail d'interprétation,

---

1. Article L. 2141-5 du Code du travail obligeant les entreprises à négocier « un accord déterminant les mesures à mettre en œuvre pour concilier la vie professionnelle avec la carrière syndicale et pour prendre en compte l'expérience acquise dans le cadre de l'exercice de mandats, par les représentants du personnel désignés ou élus dans leur évolution professionnelle ». La loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi – dite loi Rebsamen et votée après la réalisation de notre enquête – prolonge cette obligation en instaurant, uniquement pour les représentants du personnel dont les heures de délégation excèdent 30 % de leur temps de travail, une augmentation de salaire au moins égale à la moyenne des augmentations individuelles perçues pendant cette période par des salariés relevant de la même catégorie professionnelle.

de traduction et d'adjonction, travail analysé par la sociologie du droit d'inspiration néo-institutionnaliste à la fois comme une « mise en conformité légale » et comme un processus de « managérialisation du droit » visant à rendre compatible le droit officiel avec les logiques propres à l'organisation (DOBBIN, 2009 ; EDELMAN, 2011). Les travaux sur les usages du droit par les directions d'entreprise ou par la voie de la négociation collective soulignent les formes toujours spécifiques que prend cette « endogénéisation » du droit en fonction des contextes organisationnels, du niveau des mobilisations judiciaires et de l'historique des relations sociales au sein des entreprises. De ce point de vue, les accords de droit syndical participent à la production d'une « légalité<sup>2</sup> » locale, à l'intersection d'injonctions normatives exogènes et de dynamiques endogènes propres à chaque organisation.

C'est en suivant ce fil d'analyse que nous avons cherché à saisir et qualifier les réponses juridiques que les partenaires sociaux ont apportées face à l'intensification des contraintes légales en matière de discrimination syndicale. Notre recherche, effectuée à partir de quatre monographies de grandes entreprises (voir encadré 1) où le fait syndical est une réalité importante (bien qu'avec des intensités très différentes), vise à rendre compte de la variété des « pratiques légales » (BARNES, BURKE, 2006) que les entreprises mettent en œuvre. Ces pratiques varient en fonction des caractéristiques de ces entreprises, de leur historique de relations sociales et des mobilisations judiciaires qui les ont ciblées. Elle a également pour but de repérer certains points de convergence dans l'interprétation des normes légales.

Dans une première partie, nous mettrons ainsi en évidence la pluralité des configurations organisationnelles dans lesquelles s'inscrivent les entreprises et les accords de droit syndical analysés ; malgré cette diversité, la discrimination syndicale y fait dans tous les cas l'objet d'une représentation commune, relativement étroite et purement salariale. Dans une deuxième partie, nous évoquerons l'écart entre ces accords de droit syndical négociés « par le haut » et « pour le haut » des hiérarchies syndicales, et l'encadrement de proximité qui, en dépit de quelques évolutions à la marge, continue de stigmatiser les syndicalistes de terrain et les pratiques protestataires. Dans une dernière partie, nous montrerons comment les dispositifs de VAES négociés renforcent le clivage entre représentants nationaux et militants de terrain et restent très limités dans leurs effets. En conclusion, nous soulignerons donc que les accords internes n'ont permis qu'un cadrage par le haut et restrictif de la discrimination syndicale laissant à de nombreux militants de terrain le sentiment d'un traitement discriminatoire<sup>3</sup>.

---

2. Par légalité on entend « une élaboration collective et sociale, construite en référence au droit formel, celui des textes et des institutions, présentes [*sic*] au moins potentiellement dans leurs représentations et leurs significations » (PÉLISSÉ, 2014, p. 27).

3. Notre perspective compréhensive ne permet pas de juger de la réalité des discriminations vécues par les militants au regard de la qualification proprement juridique. Elle permet par contre d'attester d'un écart entre les promesses portées par le droit et les dispositifs internes aux entreprises, et de leur réception par celles et ceux qu'ils sont censés protéger.

ENCADRÉ 1

**Méthodologie de l'enquête**

Pour réaliser ces monographies en 2014 et 2015, nous avons effectué 60 entretiens (15 entretiens pour chacune des quatre entreprises) auprès de responsables des différentes organisations syndicales présentes au niveau de l'établissement, et parfois des fédérations syndicales qui couvrent ces secteurs d'activité. Nous y avons abordé avec les personnes interrogées les accords de droit syndical, les cas de contentieux juridiques et leur propre perception ou expérience de la discrimination syndicale. Nous avons de plus rencontré des responsables de la direction des ressources humaines de trois des quatre entreprises et aussi, parfois, les avocats ayant conseillé les syndicalistes enquêtés. Pour conserver l'anonymat des personnes enquêtées, nous avons changé leurs noms et ne mentionnons pas leurs responsabilités syndicales.

Nous avons complété ces entretiens par une analyse documentaire : presse et documentation syndicale, procès-verbaux (PV) du comité central d'entreprise (CCE) et jurisprudence de contentieux. Nous avons enfin consulté les mémoires soutenus par les représentants du personnel des établissements enquêtés ayant suivi le certificat Sciences Po « Dialogues » (promotion 2014, cf. *infra* p. 141 pour une présentation de cette formation).

Cette recherche a été financée par l'Agence d'objectifs de l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires), au titre des études lancées par la Confédération française démocratique du travail (CFDT).

## **Une représentation partagée de la discrimination syndicale dans des légalités d'entreprise singulières**

Les quatre entreprises étudiées ont chacune une histoire singulière, ce qui explique qu'elles sont marquées par des temporalités propres et des modalités d'articulation différentes entre production d'accords, contexte institutionnel évolutif et mobilisation contestataire du droit par des syndicalistes s'estimant discriminés (voir tableau). Alors que ces différentes configurations participent à l'émergence d'une légalité endogène, les mesures produites par ces accords ont pourtant tendance à se ressembler d'un cas à l'autre. Elles montrent ainsi que les entreprises étudiées abordent toutes la problématique des discriminations de manière à la fois quantitative et minimaliste.

### **Mobilisations judiciaires et accords de droit syndical : des configurations et temporalités différentes**

PSA Peugeot Citroën constitue un premier cas typique, où l'établissement d'un rapport de force par la mobilisation judiciaire de syndicats puissants a permis d'aboutir à la production d'un droit syndical protecteur au début des années 2000 (CHAPPE, 2015). Alors que le secteur automobile est un des bastions du syndicalisme ouvrier, cette entreprise fondée en 1966 voit le développement d'une répression syndicale forte

**TABEAU – Comparaison des dispositifs conventionnels de droit syndical et historique des contentieux dans les quatre entreprises étudiées**

	<b>PSA</b>	<b>Disneyland Paris</b>	<b>GRDF</b>	<b>DCNS</b>
<b>Secteur</b>	Automobile	Hôtels, restauration, loisirs	Énergie	Construction navale
<b>Nombre de salariés en 2013 (France)</b>	100 000	15 000	12 000 (en propre) 45 000 (co-employés avec ERDF)	13 000
<b>Taux de syndicalisation</b>	Moyen, 10 % environ	Bas, 5 %	Élevé, 30 % environ	Élevé, 30 % sur certains sites
<b>Syndicats représentatifs* (&gt; 10 %) aux dernières élections professionnelles</b>	Syndicats éclatés : CGT (20 %), CFE-CGC (20 %), FO (19 %), CFDT (14 %), CFTC (12 %), GSEA (11 %)	Syndicats éclatés : CFDT (23 %), CGT (17 %), CFTC (15 %), UNSA (14 %), CFE-CGC (11 %), FO (11 %)	Un syndicat majoritaire : CGT (51 %), CFDT (16 %), CFE-CGC (13 %), FO (11 %)	Syndicats éclatés : CFDT (34 %), CGT (28 %), UNSA (20 %), CFE-CGC (13 %), mais CGT majoritaire chez les ouvriers.
<b>Accords de droit syndical et de gestion des parcours syndicaux</b>	Accord sur l'exercice du droit syndical en 1998, renégocié en 2001. Accord sur la « Gestion des parcours militants » en 2009.	Accord de « Rénovation sociale », signé en 2004.	Statut des industries électriques et gazières de 1946. Accord de droit syndical en 2008. Accord « Gestion des parcours des mandatés » en 2014.	Mesures statutaires de la fonction publique depuis 1982. Mesures du ministère de la Défense en 1992. Accord de droit syndical pour DCNS en 2004.
<b>Historique des contentieux</b>	Plusieurs contentieux ou amorces de contentieux dans les années 1980, côté CFDT (Mulhouse) ou CGT (Sochaux). « Affaire Peugeot-Sochaux » à partir de 1995, référé prud'homal et assignation pénale, signature d'un accord collectif de réparation pour 169 militants CGT.	Un certain nombre de cas individuels pour discrimination syndicale, surtout portés par l'UNSA et FO.	20 dossiers déposés par des militants CGT aux prud'hommes dès 2001, en référé (dont 13 gagnés). Centralisation de 1 500 dossiers par la fédération CGT-FNME (Fédération nationale des mines et de l'énergie), procédure de conciliation à partir de 2005 (dont 300 repositionnements au sein de GRDF) Cas de contentieux individuels portés par des militants CGT ou SUD sur le repositionnement et la répression syndicale : plusieurs ont été gagnés, certains sont encore en cours.	10 dossiers déposés par des militants CGT au tribunal administratif en 2008. 2 cas gagnés, mais reclassement de l'ensemble des plaignants et modification de l'ordonnance de 1992.

\* CFE-CGC : Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres.

CFTC : Confédération française des travailleurs chrétiens.

FO : Force ouvrière.

GSEA : Groupement des syndicats européens de l'automobile.

UNSA : Union nationale des syndicats autonomes.

ciblant notamment la CGT et la CFDT, de la fin des années 1960 à la fin des années 1990, avec en contrepartie le soutien d'un syndicalisme « maison » (HATZFELD, 2014 et dans ce numéro). Dès les années 1980, les syndicats se mobilisent, avec des succès mitigés, contre ce qui leur semble une politique d'entreprise organisée. Au milieu des années 1990, six syndicalistes de la CGT, ouvriers professionnels sur le site de Sochaux, entreprennent une mobilisation judiciaire sur de multiples fronts (action en référé, devant les juridictions pénales et prud'homales). Rejoints par un nombre croissant de plaignants et s'appuyant sur le procès-verbal d'un inspecteur du travail, sur le soutien de Pascal Moussy (juriste à la confédération) et sur la stratégie judiciaire élaborée par l'avocat Tiennot Grumbach<sup>4</sup>, ils remportent plusieurs victoires dans différentes arènes judiciaires. Cette mobilisation aboutit en 1998 à la capitulation de PSA, contrainte à fournir une réparation et un repositionnement au sein de l'entreprise aux 169 membres de la CGT. Le remplacement du président Jacques Calvet par Jean-Martin Folz en 1997 met fin à cette période de répression quasi assumée ; le discours officiel change et vante au contraire les vertus du dialogue social. Un accord de droit syndical est signé en 1998 – trois ans avant la grande loi de novembre 2001 sur les discriminations – puis actualisé en 2001 pour devenir bien plus protecteur. En 2009, sous la pression des permanents syndicaux et de la nouvelle loi du 20 août 2008, un nouvel accord est signé, qui introduit de façon limitée mais réelle la thématique de la reconnaissance et de la valorisation des parcours syndicaux.

Le cas de Disneyland Paris s'oppose à celui de Peugeot sur de nombreux points. Dans la filiale française créée en 1992 de la multinationale des loisirs, le poids des syndicats y est beaucoup plus faible – 5 % de taux de syndicalisation au regard des 10 % chez Peugeot – et les équipes syndicales y sont très instables. Malgré des relations sociales très conflictuelles, de nombreux accords ont été signés, notamment en 2004 avec un accord de droit syndical relativement protecteur, dit « de rénovation sociale ». La direction a également mis en place en 2010 un dispositif de prévention du harcèlement et des discriminations de tous types – dont les discriminations syndicales – sous la forme d'une cellule d'écoute (BOUZAR, BOUZAR, 2013). Pour autant, des récriminations liées à de possibles discriminations syndicales continuent à exister ; elles ont parfois pris la forme de litiges judiciaires individuels, qui ne se sont cependant pas transformés en un contentieux massif soutenu syndicalement.

Les deux autres entreprises étudiées, GRDF (Gaz réseau distribution France) et DCNS (Direction des constructions navales), présentent des caractéristiques bien particulières : aujourd'hui privatisées, elles restent marquées par leur passé d'entreprise « à statut », ont toujours des taux de syndicalisation importants (aux alentours de 30 % selon les sites), et disposent d'un droit syndical fort, bien antérieur aux évolutions législatives des années 2000 en matière de non-discrimination.

---

4. Cet avocat travailliste engagé, ancien établi chez Citroën et militant maoïste, s'était spécialisé dans la défense exclusive des salariés et de leurs représentants en entreprise. Il était proche de la CGT et de L'Humanité, se désignant lui-même comme « *avocamarade* ».



Créée en 2008 suite à l'ouverture à la concurrence des marchés de l'énergie, GRDF, alors filiale à 100 % de Gaz de France (GDF), hérite du statut des industries électriques et gazières. Si le statut de 1946 intégrait déjà le principe de liberté syndicale, un dispositif de suivi des rémunérations des mandats consacrant plus de 50 % de leur temps de travail à leur activité syndicale est instauré dès 1953<sup>5</sup>. Il est complété en 1968 par les « listes d'homologues<sup>6</sup> » dont le but était d'éviter les problèmes de discrimination que les militants syndicaux seraient susceptibles de rencontrer dans leur évolution de carrière. Malgré ce dispositif *a priori* protecteur, un contentieux aux prud'hommes, autour de 20 cas au départ en 2000, a été porté par la fédération CGT Énergie, qui a collectivisé près de 1 500 dossiers de discriminations potentielles. Une procédure de conciliation collective est alors négociée à partir de 2005, dont 300 cas de repositionnement concernent GRDF. L'accord de droit syndical négocié à la création de la filiale en 2008 maintient le volume généreux d'heures syndicales existant auparavant, tandis qu'en 2014 un accord de « gestion des parcours militants » s'inscrivant dans l'esprit de la loi de 2008 vise à prévenir la discrimination et faciliter la réintégration après un mandat (mais toujours uniquement pour les mandats à 50 % et plus de leur temps de travail).

Entreprise spécialisée dans l'industrie navale militaire, DCNS a elle aussi été privatisée, en 2003, et est détenue à hauteur de 64 % par l'État français, de 35 % par Thalès et de 1 % par son personnel. Une partie importante de ses salariés, notamment les ouvriers d'État, reste employée par le ministère de la Défense. Parmi ces « salariés à statut » (CARTIER *et al.*, 2010), les permanents syndicaux sont protégés depuis 1992 par un dispositif décidé par le ministère de la Défense<sup>7</sup>. Malgré tout, de nombreux cas de carrières ralenties, en particulier pour les cégétistes sur les sites où les relations sociales sont les plus tendues, sont à déplorer. Suite à la privatisation, un nouvel accord de droit syndical est signé en 2004, et un dispositif de VAES, qui répond aux exigences de la loi de 2008, est mis en place en 2012. Là encore, en dépit de ces mesures, dix permanents CGT portent en 2008 un contentieux en discrimination syndicale devant le tribunal administratif pour des cas de discriminations à cheval sur les deux périodes, avant et après la privatisation. Deux seulement ont gain de cause, mais tous ont obtenu un reclassement interne ainsi qu'une modification de l'ordonnance de 1992<sup>8</sup>.

---

5. Selon la circulaire Pers 245 du 8 décembre 1953, la direction de l'unité doit comparer la progression en termes de rémunération de base des mandats à la moyenne des agents de même niveau de classification et autoriser l'avancement au regard du temps moyen pour obtenir un avancement.

6. La « note du 2 août 1968 » précise que les « homologues » étaient embauchés avec le même métier, la même classification, la même formation, à la même période et avec la même ancienneté, à cinq ans près. Si plus de cinq comparants sur dix changeaient de classification, le syndicaliste pouvait prétendre à une promotion. Cette liste ouvrait droit à un examen annuel et à réclamation au sein des organismes paritaires.

7. Instruction n° 38990 du 25 novembre 1992 relative à l'exercice du droit syndical au ministère de la Défense.

8. Cette ordonnance précise désormais : « En matière d'avancement, les fonctionnaires dispensés totalement de travail peuvent bénéficier d'un avancement de grade, par établissement d'une comparaison entre le déroulement de carrière des fonctionnaires du corps considéré et celui des dispensés de service, en prenant pour référence le temps moyen nécessaire à un agent classé à la moyenne du grade pour obtenir un tel avancement, ceci indépendamment des critères liés aux pyramides statutaires, au nombre des conditionnants, etc. »



Les quatre entreprises présentent donc des formes différenciées d'articulation entre mobilisations collectives contre les discriminations syndicales, usage du contentieux et production de dispositifs de gestion et de protection des militants *via* la signature d'accords de droit syndical.

Dans le cas de Peugeot, les accords de droit syndical sont une réponse organisationnelle aux revendications d'égalité de traitement portées par les militants, d'abord de façon extra-judiciaire dans les années 1980 puis devant les tribunaux. L'accord de 2009 concernant la reconnaissance des parcours syndicaux s'inscrit dans la continuité des précédents et traduit l'émergence d'une revendication d'un « droit à la carrière » pour les militants syndicaux, tout en proposant une mise en conformité légale et formelle avec la loi du 20 août 2008.

DCNS et GRDF sont quant à elles couvertes depuis longtemps par un important appareillage de droit syndical fortement calqué sur les dispositifs de la fonction publique. Cette protection n'a pas empêché qu'apparaisse un contentieux réclamant la fin de la discrimination envers certains militants, particulièrement de la CGT. L'écart entre les normes édictées par les dispositifs protecteurs et le vécu subjectif (et objectivé par le biais de courbes de salaire comparatives réalisées par les ressources humaines) d'une discrimination syndicale par les militants est à l'origine de la mobilisation. « L'affaire Peugeot » y joue un rôle de catalyseur révélant les potentialités du droit (prud'homal ou administratif) dont se saisissent certains militants CGT (CHAPPE, 2013).

Chez Disneyland Paris, la rareté et l'éparpillement du contentieux s'expliquent par l'émergence tardive du droit syndical au sein de l'entreprise et par la faiblesse des syndicats comme possibles « structures de soutien » (*support structure*) de la mobilisation (EPP, 1998). L'accord de 2004 atteste d'un processus d'« isomorphisme mimétique<sup>9</sup> » (DiMAGGIO, POWELL, 1983) : l'entreprise imite les innovations sociales des autres entreprises pour anticiper une contrainte normative croissante incarnée par l'augmentation du contentieux en matière de discrimination syndicale au début des années 2000. Cet accord n'a pas été pour autant un point d'appui facilitant l'apparition de revendications massives en matière d'égalité de traitement : la faiblesse interne des organisations syndicales – et notamment de la CGT – explique que le droit n'a pas été constitué comme une ressource privilégiée à un niveau collectif pour demander l'égalité de traitement. Disneyland Paris est d'ailleurs la seule entreprise enquêtée à ne pas avoir fait évoluer son accord de droit syndical pour répondre aux nouvelles injonctions portées par la loi de 2008.

Les quatre entreprises étudiées témoignent de modalités d'appropriation du droit et de mise en conformité légale extrêmement différentes. Elles invitent à remettre en question un modèle unique d'endogénéisation du droit où les organisations – soumises à un droit exogène et à une pression judiciaire – produiraient un ensemble de

---

9. En situation d'incertitude, les organisations ont tendance à imiter les comportements et solutions les plus facilement identifiables, notamment ceux développés par d'autres organisations considérées comme légitimes.

mesures visant une mise en conformité légale purement symbolique et superficielle et ce, afin de parer tout nouveau risque contentieux (EDELMAN, 2011). À l'instar de PSA, les mobilisations judiciaires portées par des collectifs syndicaux puissants sont susceptibles d'obliger les organisations à produire des régulations locales préventives ; paradoxalement, dans les cas de DCNS et GRDF, les accords de droit syndical, dont l'objectif est de produire des relations sociales pacifiées, ont servi d'appui à l'émergence de revendications judiciaires venant en retour transformer ce droit syndical. Le cas de Disneyland Paris montre également, en creux, que des syndicats forts sont une condition de l'apparition de mobilisations judiciaires massive (PÉLISSE, 2009).

### Une représentation quantitative et minimaliste de la discrimination syndicale

Même si les accords de droit syndical ont été signés à l'issue de trajectoires différentes, l'analyse de leur contenu révèle des convergences et une représentation similaire des difficultés de l'exercice de l'activité syndicale. Dans les quatre entreprises, les accords de droit syndical octroient des moyens supplémentaires aux syndicats représentatifs (et uniquement à ceux-ci), sous forme de financement et, surtout, d'allocation d'heures d'exercice syndical, dont le volume est supérieur au quota correspondant aux obligations légales. Ces moyens – obtenus en fonction du rapport de force entre organisations syndicales et directions – permettent à ces dernières de montrer qu'elles font preuve de « bonne volonté » dans le dialogue social. Elles la manifestent également quand elles encouragent l'adaptation des postes de travail des syndicalistes ayant un mandat « lourd », c'est-à-dire consacrant une partie importante de leur temps de travail à l'exercice de leurs mandats syndicaux alors qu'ils ne sont pas pour autant permanents. L'idée est de faciliter l'activité militante en offrant aux organisations syndicales davantage de ressources (matérielles et temporelles) que celles garanties *a minima* par la loi.

Les accords prévoient également des dispositifs de suivi des carrières individuelles visant à repérer le plus en amont possible l'apparition de discriminations syndicales sur le salaire ou l'évolution de carrière afin de les éviter : des indicateurs de suivi permettent ainsi de détecter, à intervalles rapprochés (annuels ou semi-annuels), d'éventuels écarts salariaux entre un mandaté et des « équivalents » non mandatés. Ces techniques de *monitoring* ont des points communs avec la « méthode des panels » développée dans le cadre des procès pour discrimination syndicale pour objectiver les écarts salariaux cumulés sur temps long (CHAPPE, 2011). Dans les quatre cas, le dispositif prévoit que, dans la mesure où le mandaté a rempli ses obligations professionnelles, son évolution salariale se fait « à la moyenne » de son groupe professionnel, à statut et coefficient identique. Le calcul d'une éventuelle discrimination se fait donc « en coupe », c'est-à-dire par rapport à une population de salariés considérés comme « comparables » au moment de l'évaluation et non pas par rapport à une population originellement comparable (c'est-à-dire qui aurait la même date d'entrée dans l'entreprise). Toutefois, comme nous l'avons auparavant mentionné, un dispositif de comparaison spécifique

est en vigueur à GRDF depuis 1968<sup>10</sup>, qui a permis jusqu'en 2014 la comparaison longitudinale d'un militant donné avec une liste de dix « homologues », ce qui offrait au militant la possibilité de réclamer une évolution de classification, et non pas seulement de rémunération. Ce système, présenté par la direction comme complexe à gérer au niveau administratif, a suscité de nombreux contentieux dont certains ont été victorieux et d'autres sont encore en cours. Il a été supprimé par l'accord de 2014 et remplacé par des « conventions de gestion », contrats individualisés où les évolutions relatives à la carrière des mandatés à plus de 50 % sont arrimées à l'évolution moyenne des salariés de même classification (cf. *infra*).

Les accords décrivent enfin un certain nombre de mesures s'inscrivant dans une logique de « valorisation » des compétences exercées dans l'activité syndicale, dans la lignée des incitations de la loi du 20 août 2008. Seul Disneyland Paris n'a pas actualisé son accord depuis 2004.

L'ensemble de ces mesures participe à la construction d'une représentation en creux de la discrimination syndicale. La répression directe comme l'entrave syndicale n'y sont jamais traitées ou évoquées de front : non seulement pénalement répréhensibles, elles sont également largement moralement condamnées dans l'espace public. Il y a manifestement une impossibilité symbolique à reconnaître l'existence d'une répression syndicale directe, ce qui entraîne son invisibilité dans les dispositifs de régulation de l'activité syndicale. Les acteurs se trouvent de ce fait relativement démunis quand de telles situations sont dénoncées, les seuls appuis juridiques disponibles étant ceux offerts par la justice pénale. Disneyland Paris fait ici exception avec sa cellule d'écoute spécialisée contre le harcèlement et la discrimination. Néanmoins, parce qu'elle procède d'une approche à la fois universalisante (traiter tous les cas de harcèlement par le même dispositif) et individualisante (traiter les situations problématiques au cas par cas) (EDELMAN *et al.*, 1993), elle contribue à dissoudre la spécificité de la question syndicale. De plus, dans la mesure où l'instruction d'un cas par la cellule s'accompagne d'un engagement du salarié à ne pas demander d'aide aux syndicats, il semble que l'entreprise cherche ainsi à détourner les salariés des organisations syndicales.

Bien que la question des évolutions salariales et de carrière professionnelle soit centrale dans les accords, nous l'avons vu, elle n'y est pas formulée en référence à la notion de discrimination. Ici encore, la connotation morale du terme « discrimination » dissuade sans doute les entreprises de l'utiliser en dehors des seules déclarations publiques affirmant leur engagement à défendre le principe d'égalité de traitement. La non-utilisation du substantif n'empêche pas néanmoins les problèmes d'exister et la nécessité de les traiter. Dans nos autres entreprises, le dispositif mis en place à GRDF en 2014 est le plus innovant en la matière : la convention de gestion prévoit la possibilité d'une évolution professionnelle pour les permanents et

---

10. Cf. la « note du 2 août 1968 » relative aux règles d'avancement applicables aux agents chargés de fonctions syndicales au sein d'EDF et GDF.

mandatés à plus de 50 %, qui, par une comparaison des rémunérations moyennes par classification<sup>11</sup> (et non par une démarche de reconnaissance positive des compétences syndicales), garantit une évolution salariale et professionnelle automatique. Dans ces trois entreprises, ces dispositifs d'évolution ont en commun de produire un clivage entre les militants permanents – ou en tout cas cumulant un nombre important de responsabilités syndicales, souvent à plus de 50 % – dont la carrière ou l'évolution salariale sont mécaniquement assurées, et les militants de proximité qui ne disposent pas de protection spécifique, et dont l'évolution professionnelle dépend uniquement de l'évaluation par la hiérarchie de leur activité professionnelle exercée à temps partiel. Cette différence de traitement, inscrite au cœur même des dispositifs, laisse entendre que la discrimination ne concernerait que les militants les plus engagés dans l'activité syndicale alors que les militants « intermittents » seraient épargnés. Or, c'est pourtant loin d'être le cas.

## **Une approche « par le haut » et « pour le haut » de la lutte contre les discriminations syndicales**

Si dans trois des terrains étudiés, les accords de droit syndical négociés avec les directions centrales de ressources humaines tentent de proposer des mesures proactives de prévention de la discrimination syndicale, l'enquête réalisée révèle des difficultés de mise en œuvre. Alors que la situation des permanents syndicaux (délégué syndical central [DSC], délégué syndical [DS], secrétaire de comité d'entreprise) est plus fréquemment surveillée car ils relèvent souvent des effectifs des DRH centrales (qui gèrent aussi les détachés dans les fédérations), celle des militants de terrain conservant une activité professionnelle à temps partiel est plus délicate. Ces derniers notent ainsi souvent que leur évolution salariale est bloquée et rencontrent des difficultés professionnelles plus ou moins graves, selon l'attitude de leur hiérarchie intermédiaire. Peu formée au « dialogue social », cette dernière ne perçoit en effet pas nécessairement la contribution des représentants des salariés à la performance de l'entreprise et a le sentiment de subir uniquement la contrainte des absences – non compensées – attribuées au titre du mandat de leur subordonné. Le processus de discrimination commence souvent dès les tout premiers mandats de délégué du personnel ou d' élu au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

---

11. Pour ceux exerçant leur mandat à plus de 50 %, une grille nationale de rémunération moyenne par niveau de classification, révisée tous les trois ans, permet de garantir une évolution automatique en termes de classification. Si la rémunération de l'agent atteint la rémunération moyenne de la classification supérieure (appelé groupe fonctionnel), il est automatiquement repositionné au niveau supérieur. Pour les mandatés à 50 %, ce reclassement dépend aussi de l'appréciation que porte le supérieur hiérarchique sur le professionnalisme dont fait preuve l'agent dans l'emploi qu'il exerce à temps partiel.

## Une répression syndicale ordinaire ?

Dans les entreprises historiquement très syndiquées où existaient des dispositions formelles et anciennes de protection, comme GRDF ou DCNS, l'enquête montre que celles-ci ne préservaient pas certains syndicalistes d'une progression salariale et de carrière ralentie, face à des responsables hiérarchiques qui avaient souvent une représentation négative des organisations syndicales, notamment de la CGT. Les exemples de parcours de syndicalistes permanents rencontrés chez GRDF révèlent ainsi que des jeux pouvaient s'opérer autour de la « liste des homologues », suivant les relations établies avec la hiérarchie locale et l'organisation syndicale. Certains militants de la CGT, syndicat historiquement majoritaire à EDF-GDF, ayant souvent des relations conflictuelles ouvertes avec leur chef d'unité, se voyaient refuser les personnes choisies pour la comparaison au motif que cela leur aurait permis des promotions trop rapides dans certaines filières de métiers techniques. De même, chez DCNS, certains militants disent avoir ressenti que l'activité syndicale était peu valorisée dans leur entreprise. Les syndicalistes soulignent par exemple l'attitude foncièrement anti-syndicale de certains jeunes cadres dirigeants, notamment ceux qui ont commencé leur carrière dans des entreprises privées, comme Thalès dans l'exemple qui suit.

« Non, moi, je verrais plus la question sous l'angle des bâtons dans les roues pour le quotidien, de non prise en compte du fait syndical dans l'activité des personnes, quand on vous dit : "Ton association, t'es gentil, tu fais ça en dehors des heures de bureau." Mon association, c'est une réunion du CE [Comité d'entreprise]... Je prends l'exemple d'un jeune ingénieur qui, à peine son engagement syndical connu, sa jeune RRH [responsable des ressources humaines] lui demande s'il a des problèmes avec sa hiérarchie. C'est un état du quotidien ; il est en potentiel de discrimination pour des postes futurs et on ne fera rien pour l'aider à adapter son temps de travail pour faire ses activités syndicales. La discrimination d'aujourd'hui, c'est ça, avec des gens qui refusent le fait syndical, avec des anciens de Thalès... On a affaire à des gens qui n'ont pas 40 ans et qui ont tous été formés par des gens qui leur ont dit que le syndicaliste est un vilain Bolchévique avec le couteau entre les dents. Ils ont un logiciel du XIX<sup>e</sup> siècle. »

(Permanent syndical CFE-CGC, DCNS, 2014)

Même quand les relations sociales sont structurellement moins antagonistes, comme chez Disneyland Paris, la situation se tend avec la hiérarchie de proximité quand les militants organisent des grèves, des pétitions ou des rassemblements et/ou s'emparent de dossiers conflictuels ou sensibles pour l'entreprise. Qu'ils agissent au CHSCT ou en tant que délégués du personnel, dès lors qu'ils mettent en cause les modes de management ou les conditions de travail, et lancent des actions qui, potentiellement, entraînent des coûts d'expertise à la charge de l'entreprise ou d'éventuelles poursuites judiciaires, la crispation s'installe et les ennuis commencent, comme pour Alain.

Alain est agent technique dans la maintenance des hôtels à Disneyland Paris. Entré dans l'entreprise en 2000, il s'est syndiqué « par la force des choses » à l'issue d'un

conflit avec sa hiérarchie. « J'étais un très bon salarié, j'avais de très bonnes notes. La direction souhaitait mettre les chefs d'équipe en surveillance des autres salariés, je n'étais pas encore chef d'équipe, mais de par ma compétence, je jouais ce rôle, et je n'étais pas d'accord avec le flicage. Je suis devenu la cible à abattre. Deux minutes de retard et c'était un rappel à procédure, des réprimandes... » Alain est alors approché par la CGT qui lui propose un mandat de RS (responsable syndical) au Comité d'entreprise (CE) pour éviter qu'il soit transféré dans un autre hôtel. À partir de ce moment, « ils m'ont foutu la paix » et son chef est muté dans un autre établissement. « Le directeur d'établissement, sachant que je discute avec ses supérieurs au CE, il me laisse tranquille. » Alain siège au CE pour la CGT, mais se heurte au secrétaire de son syndicat dont il ne cautionne pas la stratégie qui vise « à faire tomber la CFDT en faisant alliance avec la CGC », stratégie qui est, selon lui, soutenue par la direction. Mis en minorité lors d'une réunion de bureau, il prend ses distances avec l'équipe dirigeante et se présente aux élections pour être élu au CHSCT de l'hôtel dans lequel il travaille. Il y fait voter une expertise sur la présence d'amiante. « Et là, tout le monde m'est tombé dessus, même l'inspecteur du travail. » Il quitte alors la CGT et conserve son mandat, sans étiquette. Un ami lui propose de rejoindre FO. Il est élu DP en 2006, mais son syndicat est faiblement représentatif et « on se faisait flinguer par la direction car on ne pesait pas ». Il est lui-même victime de harcèlement de la part de sa direction. « Dès que je sors fumer une cigarette, rappel de procédure. On me demande de travailler la nuit et il n'y a pas de travail, donc je ne suis pas payé... » Il décide de constituer un dossier tout seul et engage une procédure aux prud'hommes pour harcèlement et discrimination car ses demandes de promotion au poste de chef d'équipe restent sans suite, alors qu'il a un bac + 2 et constate que des collègues qu'il considère comme moins compétents que lui, progressent dans leur carrière. Élu conseiller prud'homal en 2008, il « comprend mieux les choses » et se fait aider par un avocat payé par le syndicat national FO-Hôtellerie-Restaurant. Il gagne aux prud'hommes après l'intervention du juge de départage<sup>12</sup> en 2010 et reçoit 14 000 euros : « 8 000 pour la discrimination même et puis toutes les amputations sur mon salaire ont été remboursées. » Parallèlement, il s'engage avec d'autres représentants dans une campagne de syndicalisation ; en 2010, FO remporte 12 % des suffrages aux élections de 2010 et gagne ainsi sa représentativité à Disneyland Paris.

Dans les quatre entreprises étudiées, il arrive que la promotion du dialogue social au niveau national coexiste avec des relations internes et locales parfois conflictuelles. Notamment en cas de grèves ou de protestations, la direction utilise le droit pour sanctionner ou licencier les auteurs de troubles en mobilisant des motifs variés (entrave à la liberté du travail, mise en péril de la sécurité, atteinte à l'image de l'entreprise, diffamation, « faute grave », etc.). L'impression de « dédoublement » des relations sociales qui se dégage de ces modes de fonctionnement correspond à une forme de « gestion du fait syndical » (BÉROUD, YON, 2013) qui, tout en soutenant les représentants nationaux opérateurs du dialogue social, stigmatise l'action syndicale de terrain, *a fortiori* si elle s'oppose aux réorganisations et restructurations, et s'exprime en dehors

12. Le juge de départage est le juge professionnel convoqué aux prud'hommes pour « départager » les quatre conseillers prud'homaux élus quand ils ne sont pas arrivés à se mettre d'accord.



des instances formelles de consultation que sont les institutions représentatives du personnel. Ce n'est donc pas la présence syndicale « en soi » qui pose problème aux directions, mais bien plutôt l'activité de collectifs syndicaux qui contestent par exemple la rationalité économique néolibérale par des modes d'action contestataires. Dans les bastions syndicaux hérités d'EDF-GDF que sont les secteurs de la distribution (GRDF et ERDF), mais également dans certains sites de DCNS, on observe que les directions ont tendance à criminaliser l'action syndicale des équipes les plus combatives qui, selon elles, refusent de « jouer le jeu » du dialogue social.

### Des permanents mieux protégés ?

Par comparaison, la carrière des syndicalistes permanents ou fortement engagés (souvent à plus de 50 %) semble désormais mieux protégée par les différents dispositifs. Chez DCNS, par exemple, la direction a demandé à la direction des relations sociales du groupe d'effectuer un suivi précis des évolutions de carrière pour l'ensemble des permanents (environ une centaine de personnes) et, plus particulièrement, pour ceux de statut privé. Cette gestion centralisée s'inscrit dans l'évolution de la négociation d'entreprise : l'établissement n'est plus le lieu pertinent de régulation, le « groupe » jouant désormais un rôle central. Un tel dispositif laisse entière la question des militants qui ne sont pas permanents et ne relèvent d'aucun suivi systématique : leur avancement est comptabilisé dans le même contingent de promotions que les autres salariés, chaque direction de site ayant la main sur la gestion de leur carrière.

À GRDF, afin de remplacer les listes d'homologues, les « conventions individualisées de détachement » sont expérimentées pour les militants des organisations réformistes (CFDT et CFE-CGC) dans les années 1990, avant d'être systématisées par l'accord de 2014. Elles aussi illustrent une tendance à l'individualisation de la gestion des parcours des mandatés. Or le contenu de ces conventions est dépendant du rapport de force entre le militant et sa direction, et se décline différemment suivant les types de mandats. Les conventions des permanents à dimension nationale (DSC, secrétaires CCE, détachés en fédération) sont négociées directement à la DRH (avec souvent une indication de reclassement souhaitable à l'issue du mandat), tandis que celles des mandatés locaux le sont par les équipes RH de chaque établissement. Des conflits qui portent autant sur les frais associés au mandat (frais de déplacement accordés uniquement pour les réunions d'instances ou également pour « animer » les collectifs militants) que sur l'indication de reclassement à l'issue du mandat (rarement respectée), nécessitent parfois l'intervention du DSC et de la DRH au niveau national.

« En cas de difficultés, ce sont souvent les organisations syndicales qui renvoient aux représentants nationaux, qui viennent nous voir, car nous sommes les interlocuteurs des représentants nationaux. Donc on débloque souvent des situations. Et pour les représentants qui ont une dimension nationale, mandatés ou détachés fédéraux, on gère leur situation individuelle ici. Et on fait le lien avec les fédérations. Ce système permet au local de garder la main, ce qui est essentiel, car si on affiche que les RH



locaux n'ont pas de pouvoir de négociation, ça n'aurait aucun intérêt. Et en termes de temps, ce serait ingérable pour nous. Et en termes de légitimité, il faut que ce soit négocié localement. »

(Représentante de la direction des relations sociales, GRDF, 2014)

À cette distinction entre permanents et non permanents s'ajoute celle des statuts d'emploi. Dans les anciennes entreprises publiques où les salariés de droit public conservent une gestion collective des emplois, la question d'une possible discrimination envers les salariés de droit privé se pose. Pour certains enquêtés de DCNS, les militants (non-cadres) sous statut public seraient même avantagés dans leur carrière par rapport aux autres salariés par une progression collective « à la moyenne » et à l'ancienneté, ce que certains considèrent comme du « favoritisme ». En comparaison, la CFE-CGC se plaint que les cadres de droit privé à DCNS peinent à faire reconnaître la valeur de leur « poste » de représentant du personnel dans les évaluations individuelles et voient donc leur carrière salariale ralentie quand ils optent pour un mandat syndical.

Le problème de l'évolution équitable des carrières syndicales touche en effet surtout les salariés du secteur privé qui font l'objet d'une gestion du personnel plus individualisée et moins transparente. Dans certaines entreprises comme Disneyland Paris, la disparité des situations professionnelles et des activités selon les établissements, mais également l'individualisation des systèmes de rémunération rendent difficile l'identification de problématiques récurrentes et comparables. On y observe un sentiment partagé d'inégalités de traitement, sans qu'il y ait pour autant un motif de discrimination identifiable et alors que peu de données disponibles permettent d'objectiver un tel ressenti.

« On est 500 métiers, il y a 20 langues parlées, on a affaire à des gens – des managers, des *team leaders* – qui n'ont pas la même culture... On a une foultitude d'accords... C'est très compliqué, c'est vrai qu'à la maintenance, c'est plus simple, tandis qu'à Parc Opérations<sup>13</sup>, c'est très mélangé. On est la seconde entreprise de France à accueillir des précaires, 6 000 à 7 000 par an, on a tous les statuts possibles, saisonniers, intermittents du spectacle, tous les types de contrats, temps partiel, 2/8, 3/8, équipes tournantes... »

(Permanent syndical UNSA, Disneyland Paris, 2014)

Ainsi que le relatent Dounia et Lylia BOUZAR (2013) dans leur livre sur la cellule de prévention des discriminations mises en œuvre par Disneyland Paris, une telle hétérogénéité complique l'appréciation de la discrimination, du côté des organisations syndicales comme des dispositifs managériaux. Pour qu'un salarié se déclare comme discriminé en termes d'évolution professionnelle, il faut qu'il puisse se comparer à des « homologues » ayant bénéficié de promotions, et démontrer que sa moindre progression s'explique uniquement par son engagement syndical. Or cette question

---

13. Qui regroupe toutes les attractions ouvertes au public.

de la catégorie de référence ou d'appartenance renvoie à l'intrication des inégalités et sources de discriminations : par exemple, une telle est-elle discriminée en tant que syndicaliste, et/ou en tant que femme, et/ou en tant que Maghrébine<sup>14</sup> ? On observe ainsi chez des femmes peu diplômées, ou travaillant dans des milieux fortement féminisés, qu'un déroulé de carrière modeste est considéré comme la « norme », et qu'elles se saisissent peu des dispositifs existants pour lutter contre une progressive mise à l'écart : chez GRDF, tel est le cas de secrétaires devenues secrétaires de syndicat, dont ni la direction ni même les responsables syndicaux n'ont défendu l'évolution salariale ; les femmes travaillant dans les secteurs vente-hôtellerie du parc Disneyland Paris sont dans la même situation. À l'inverse, chez certaines femmes diplômées, qui ont été discriminées au début de leur vie professionnelle dans des milieux techniques masculins, on note une « conscientisation » croisée sur les discriminations sexuées et syndicales au fur et à mesure de leur carrière, notamment lorsqu'elles rentrent de congé de maternité et/ou qu'elles acceptent d'occuper des mandats exposés. Il est de fait nettement plus facile de démontrer que le « droit à la carrière » a été bafoué pour des femmes diplômées de grandes écoles, travaillant dans des grandes entreprises avec un marché interne de l'emploi qui leur permet en fin de carrière de se comparer à des camarades de promotion devenus cadres supérieurs, ou dirigeants. On retrouve ce biais de niveau social dans les procès pour discrimination salariale en raison du sexe et/ou de la maternité, la proportion de femmes cadres y est supérieure à leur présence dans la population active féminine (SILVERA, 2014).

Isabelle, 60 ans et mère de quatre enfants, est une ingénieure « pionnière » dans l'univers technique de l'automobile que constitue PSA. Issue d'un milieu populaire, elle suit des études dans un prestigieux lycée de la région Rhône-Alpes en tant que boursière. Elle obtient son diplôme d'ingénieur mécanicien d'une grande école d'ingénieur au milieu des années 1970 et un diplôme d'études approfondies (DEA), mené en parallèle. Embauchée la même année chez Citroën, elle commence une première partie de carrière d'ingénieure, en charge de la qualité puis à la conception. Après la naissance de son premier enfant, elle essuie un refus de promotion. « Coriace », elle se défend seule, estimant que les syndicats, « [ce sont] des lavettes ». Son adhésion à la CFE-CGC se fait « par hasard » grâce à la pression amicale d'un collègue. Six mois plus tard, elle est propulsée déléguée du personnel, ce qui fait vibrer sa « fibre sociale » ou « associative » (elle a milité pour le Mouvement de libération des femmes [MLF] pendant ses études). De fil en aiguille, elle devient déléguée syndicale, est élue au CE, et occupe successivement tous les mandats en prenant des responsabilités importantes, tout en conservant 25 % d'activité professionnelle et en continuant d'évoluer : elle accepte en effet tous les postes qui se libèrent. Ce n'est qu'assez tardivement qu'elle prend conscience que son évolution de carrière a pu pâtir de discrimination : elle réussit à évoluer jusqu'à la catégorie « 3B » en 2002 mais stagne depuis. En 2001, lorsque son chef lui reproche de ne pas en faire assez à cause de ses engagements syndicaux et souhaite l'inscrire dans son évaluation

---

14. Dans les quatre entreprises où nous avons enquêté, nous n'avons rencontré de syndicalistes issus de minorités ethniques ou de nationalités étrangères qu'à Disneyland Paris.

annuelle, elle lui rétorque : « Je suis conseiller prud'homme, je te le déconseille. » Puis elle se présente comme tête de liste aux élections prud'homales : « Il a compris le message [rires]. » Si elle sait que son évolution professionnelle est bloquée, elle ne sait pas quelle en est la principale explication : « Vous voyez, femme, syndicaliste, ça fait déjà beaucoup, c'est lourd à porter ! [rires] Deux trucs comme ça, et en plus, hargneuse, disons le mot ! » Elle le comprend d'autant moins qu'elle estime avoir une grande puissance de travail, notamment grâce à sa capacité à jongler entre ses « différentes vies ». Si elle n'exerce officiellement ses activités professionnelles qu'à 25 %, elle y consacre en réalité davantage de temps de travail, ce qui l'a menée au « *burn-out* ». Jusqu'à il y a peu, elle ne percevait pas de discrimination tangible à son encontre. Toutefois, invitée récemment à l'assemblée des cadres supérieurs de PSA, elle constate que tous les collègues entrés dans l'entreprise à la même époque qu'elle sont devenus cadres supérieurs, sauf elle. Elle y voit une preuve de discrimination : « C'est clair, net et précis. » Sur sa dernière fiche d'entretien à destination des mandats, elle précise : « Plus d'évolution depuis 2006 ». Elle est d'ailleurs en train de monter son dossier pour discrimination dont elle s'occupera lorsqu'elle sera à la retraite : « Comme je suis conseiller prud'hommes, je sais faire, c'est bon ! »

La menace du contentieux peut ainsi aussi bien servir d'arme dans la négociation de rattrapage de salaire que pour contre-attaquer en cas d'évaluations négatives arbitraires. Isabelle n'envisage cependant de ne mettre sa menace à exécution qu'à la fin de sa vie professionnelle : attaquer son employeur est alors moins risqué puisque sa carrière est derrière elle. Généralement, le recours au droit reste rare, sauf si l'action judiciaire est enclenchée et soutenue par les structures fédérales (et leurs secteurs juridiques). Dans les quatre entreprises enquêtées, le fait d'être conseiller prud'homme, ou d'avoir un collègue conseiller prud'homme dans la section syndicale, aide souvent les militants à prendre davantage conscience de leurs droits et à constituer des dossiers pour discrimination avec des preuves recevables par les juges. Dans le cas de la fédération CGT-Énergie, le soutien fédéral (financier et logistique) aux premiers contentieux menés par certains syndicats locaux, ou même par des individus isolés, s'est inscrit plus largement dans une campagne de mobilisation pour le maintien du droit syndical dans un contexte de privatisation et d'externalisation, et dans une stratégie de syndicalisation envers les jeunes et les cadres.

## **De la discrimination... à la valorisation des parcours syndicaux ?**

Au-delà de la question centrale des inégalités dans la perception des discriminations et d'un droit à la carrière, l'idée d'une « gestion des parcours militants », avec une valorisation des compétences individuelles acquises par l'exercice des mandats syndicaux, fait débat parmi les syndicalistes rencontrés. Elle est présentée comme un nouvel idéal à atteindre par les directions des ressources humaines de certaines grandes

entreprises, en conformité avec la loi du 20 août 2008 (voir encadré 2). À l'inverse, certains représentants syndicaux véhiculent encore l'idée d'un engagement bénévole qui met nécessairement entre parenthèses les possibilités d'évolution professionnelle et rejettent le principe même de rétributions personnelles de cet engagement pour le collectif, voire celui de « carrière », qu'elle soit syndicale ou professionnelle : une telle position est majoritairement partagée à SUD et dans une certaine mesure à la CGT. Les militants ne vivent alors pas l'éventuel plafonnement ou ralentissement de leur progression professionnelle comme une « discrimination » au sens d'une inégalité de traitement considérée comme injuste.

#### ENCADRÉ 2

##### **Valoriser l'expérience syndicale sans discriminer, cadre légal et accords**

En France, la validation des acquis de l'expérience (VAE) est instituée par la loi sur la modernisation sociale du 17 janvier 2002. Elle désigne une procédure qui permet d'obtenir des diplômes de tous niveaux sur la base des compétences acquises lors d'expériences, professionnelles ou bénévoles, après validation par un jury des connaissances et des compétences acquises. Parmi les candidats, certains syndicalistes se sont saisis de ce droit individuel pour envisager des reconversions à l'issue de leurs mandats, tout comme certaines organisations syndicales ont promu ce droit auprès de leurs militants (notamment les conseillers prud'homaux et les permanents d'appareil), levant par là le « tabou de la rétribution » de l'engagement (WILLEMEZ, 2007 ; LE QUENTREC, 2007).

La loi de 2008 sur la représentativité syndicale étend cette logique de compétences aux syndicalistes d'entreprise, puisque par la négociation collective, les partenaires sociaux sont désormais incités à « prendre en compte l'expérience acquise dans le cadre de l'exercice de mandats par les représentants du personnel désignés ou élus dans leur évolution professionnelle » (article L. 2141-5 du Code du travail). Elle complète également l'article concernant la formation professionnelle tout au long de la vie, selon lequel toute personne engagée dans la vie active est en droit de faire valider les acquis de son expérience notamment professionnelle « ou liée à l'exercice de responsabilités syndicales » (article L. 6111-1). Le contenu de ces dispositifs est ouvert, à condition qu'ils respectent le principe de non-discrimination : « Sauf application d'un accord collectif visant à en assurer la neutralité ou à le valoriser, l'exercice d'activités syndicales ne peut être pris en considération dans l'évaluation professionnelle d'un salarié » (Cass. soc., 23 mars 2011, n° 09-72733). Une première cartographie des dispositifs négociés par de grandes entreprises dresse la liste des mesures envisagées : entretien individuel en début, au milieu et/ou en fin de mandat ; égalité de traitement en matière de formation, de bilan de compétences ou de VAE ; droit à des dispositifs spécifiques, en termes de formation, d'accompagnement ou de bilan de compétences syndicales, parfois intégrés dans des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) (ORSE, 2014).

## L'extension de la validation des acquis à l'expérience syndicale ?

Les avis des syndicalistes sur les dispositifs négociés visant à « valoriser » l'expérience syndicale, notamment celle des mandats exerçant principalement cette activité, semblent très marqués par le discours de leurs organisations. Au niveau confédéral, la CGT critique la reconnaissance de la professionnalité du mandat au nom d'un engagement davantage bénévole que professionnel et du droit à une carrière « normale », « à la moyenne ». D'autres confédérations soutiennent cette orientation, car ils défendent souvent en interne la conception d'un syndicalisme professionnel ou expert. La CFDT porte ainsi de manière offensive ce principe de différenciation des parcours syndicaux et de compétences syndicales à la fois spécifiques et transférables : certaines fédérations ont d'ailleurs initié un travail de valorisation des parcours militants en leur sein (LE QUENTREC, 2007). La CFE-CGC, que ce soit au niveau confédéral ou dans ses fédérations, réfléchit également à des outils d'évaluation de l'activité syndicale, en partenariat avec des équipes universitaires (TOMÁS *et al.*, 2014). Cette position est à relier au profil de ses adhérents : techniciens et cadres, diplômés (bac + 2 et surtout bac + 5), ils sont peu demandeurs de formations diplômantes supplémentaires, de type VAE ou CIF/DIF (congé individuel de formation/droit individuel à la formation). Elle correspond aussi à leur familiarité avec la « logique compétences<sup>15</sup> », qu'ils utilisent en tant que professionnels et transfèrent parfois dans leur organisation syndicale pour gérer le parcours, la formation et la réintégration de leurs propres responsables (GUILLAUME, 2011 ; POCHIC, 2014 ; DELMAS, 2015). Force Ouvrière plaide depuis plus récemment pour la reconnaissance des acquis, surtout en cas de perte de représentativité, afin de ne pas décourager l'engagement syndical.

Dans le cas de GRDF, la CFE-CGC avait ainsi proposé que l'accord s'inspire de la grille d'évaluation des compétences syndicales qu'elle utilise en interne pour gérer ses propres équipes militantes. Elle envisageait un dispositif d'appréciation dual, dans une relation de relative confiance envers l'encadrement : une partie relative aux compétences transférables aurait été évaluée par un DRH au niveau régional ; une autre partie sur les compétences spécifiques aurait été évaluée par l'organisation syndicale.

« On souhaitait mettre dans l'accord des outils qui permettent de différencier pour faciliter la reconnaissance du parcours des mandats. On était parti sur l'idée d'une grille d'évaluation des compétences évaluées pour certains items par la direction et puis sur d'autres items par nous. Et on aurait pu mettre en place un système d'instance d'appel ou de débat contradictoire s'il y avait vraiment des visions des choses contrastées et contestées. Je vais prendre un exemple pour l'illustrer : je pense qu'aujourd'hui le chef des RH de l'unité de Lyon est nettement mieux placé que moi pour dire si M<sup>me</sup> Y, une de mes militantes, prépare bien ses dossiers en CE. Est-ce qu'elle sait globalement négocier une défense individuelle [sur son site] ? Je pense qu'ils sont mieux placés que moi. Mais est-ce que sa communication globalement

15. Depuis les années 1980, la notion de « compétences » tend à remplacer celle de « qualification » ou de « métier » dans différents dispositifs de gestion, dans l'objectif d'individualiser les parcours et d'accompagner les mobilités, ce qui transforme selon certains auteurs l'échange salarial (REYNAUD, 2001).

fait mouche auprès des agents et porte les valeurs de la CFE ? Là je pense être mieux placé, sincèrement. Sa loyauté vis-à-vis des positions et des valeurs de la CFE ? Je pense que je suis nettement mieux placé. Sa capacité à faire du développement [syndical] ? Je suis le seul à avoir les données, vous voyez. Donc je pense qu'il y a des items qui, en toute objectivité, peuvent être évalués par les uns ou les autres. »

(Permanent syndical CFE-CGC, GRDF, 2014)

Ce modèle de « bilan de compétences syndicales », réalisé uniquement par la direction ou de manière duale par la direction et les syndicats, existe déjà dans certains accords (par exemple à Orange/France Telecom) et est préconisé par l'association Dialogues<sup>16</sup> (sur la base de fiches mandats négociées par les partenaires sociaux). Il est généralement réservé aux syndicalistes détachés à plus de 50 %, voire parfois uniquement à une poignée de responsables au niveau national (ORSE, 2014). Dans le cas de GRDF, l'opposition du syndicat majoritaire, la CGT, soutenu par FO, a rendu ce projet caduc<sup>17</sup> pour deux raisons principales : la professionnalisation du syndicalisme, qui serait alors considéré comme un métier, est par principe refusée ; l'évaluation de l'activité syndicale par la direction (hiérarchie de proximité ou même responsables RH « à distance ») est écartée au motif que seules les organisations syndicales, et surtout les adhérents et les salariés par leurs votes, sont à même d'évaluer cette activité. Pour faciliter leur réintégration en sortie de mandat, et éventuellement leur réorientation professionnelle, les représentants de la CGT et de FO de GRDF défendent surtout l'égalité de traitement des mandatés avec les autres salariés, et le droit au bilan de compétences (réalisé par un prestataire externe) et à la formation continue (type CIF, DIF ou accompagnement pour une VAE). Les accords de gestion des parcours des mandatés rappellent souvent le principe d'égalité de traitement dans l'accès à la formation continue, façon implicite de révéler qu'il n'était pas appliqué avant que la négociation ait lieu. L'accord de « Rénovation sociale » de Disneyland Paris semble ainsi minimaliste en la matière, puisqu'il propose un bilan de compétences au bout de trois ans de mandat, sachant que tout salarié a normalement droit à un bilan de compétences au bout de cinq ans d'ancienneté, dont un an dans l'entreprise<sup>18</sup>.

Les dispositifs de valorisation de l'expérience syndicale (VAES) développés dans certaines grandes entreprises rencontrent davantage d'échos chez les permanents syndicaux, qu'ils le soient à temps plein au sein de leur entreprise (DSC, RS CCE) ou qu'ils exercent leurs fonctions dans les appareils (syndicats territoriaux, fédérations, unions interprofessionnelles régionales). Principalement s'ils s'engagent en milieu de carrière et, en raison de l'incertitude liée aux résultats des élections professionnelles ou à leurs relations avec leur organisation syndicale, les mesures pouvant faciliter

16. Association créée en 2003 par deux anciens secrétaires généraux de la fédération CGT Banques-Assurances afin de revaloriser le dialogue social en entreprise. Elle offre différentes prestations et formations, dont un certificat en « Culture économique et sociale » créé en 2009 en partenariat avec Sciences Po Formation continue.

17. La direction l'a remplacé par un simple test de personnalité déjà utilisé pour ses sessions de recrutement.

18. Le salarié justifiant d'au moins cinq années d'activité salariée dont douze mois dans l'entreprise, peut demander une autorisation d'absence d'une durée maximale de vingt-quatre heures à son employeur pour réaliser un bilan de compétences.



leur réintégration en fin de mandat les intéressent particulièrement. Les syndicalistes peu diplômés, ou relevant des professions intermédiaires, qui ont acquis de nombreux savoirs et aptitudes grâce à l'exercice de mandats de gestion ou de direction d'instances à responsabilités et à enjeux (secrétaire de CE ou CCE, secrétaire de CHSCT), aimeraient souvent pouvoir réintégrer leur entreprise sur des postes qualifiés, en bénéficiant de la promotion au statut cadre, sans avoir à passer par des formations universitaires longues ou des dispositifs internes sélectifs de « passage-à-cadre ». Les syndicalistes cadres diplômés aimeraient, eux, pouvoir continuer leur progression de carrière au sein de l'encadrement supérieur et ne pas être placardisés.

### **Valoriser par la formation ou former pour acculturer à la gestion ?**

Afin de montrer leur bonne volonté concernant la valorisation de l'expérience syndicale, mais aussi de l'afficher en externe, certaines grandes entreprises offrent à certains de leurs permanents syndicaux des cycles de formation spécifiques. En contrepartie de la place croissante accordée à la négociation en entreprise et de la technicité des multiples dossiers à investir (intéressement, GPEC, égalité professionnelle, seniors, etc.), elles proposent souvent aux syndicalistes des formations dispensées dans les mêmes institutions sélectives que celles où elles recrutent et forment leurs cadres supérieurs : Sciences Po, l'Essec (École des sciences économiques et commerciales) ou Dauphine. Le certificat en « Culture économique et sociale », monté par l'association Dialogues dans le cadre de la formation continue de Sciences Po Paris<sup>19</sup>, séduit beaucoup de DRH de grandes entreprises. Il s'articule autour d'un parcours de formation de dix jours répartis sur dix mois<sup>20</sup> et est désormais proposé à des petites promotions de syndicalistes, qui mélangent toutes les organisations représentatives d'une même entreprise<sup>21</sup>. Dans notre échantillon, PSA et DCNS ont envoyé trois promotions de douze personnes depuis 2012 et GRDF une promotion de huit personnes en 2014. Pour ses deux concepteurs, anciens permanents de la fédération Banques-Assurances CGT, cette formation repose sur le pari de relégitimer le syndicalisme par la promotion du dialogue social.

Cependant cette formation repose sur une ambiguïté de départ. Pour les directions, elle vise surtout à influencer les schèmes de perception des représentants du personnel, à leur faire « comprendre » les contraintes de l'entreprise dans l'objectif d'améliorer le dialogue social. Elle n'est en aucun cas présentée comme une réponse à un quelconque risque de discrimination syndicale et semble plutôt symptomatique d'une tentative de « managérialisation » des contraintes légales (EDELMAN, 2011). Les jugements que

---

19. Cf. note 16.

20. Avec près de deux tiers du programme sur des questions de méthode de travail et d'efficacité dans la manière d'organiser le travail (gérer et optimiser son temps, management de projet, communication écrite et orale) et un tiers de savoirs plus académiques (syndicalisme et relations sociales, culture économique et financière), et la réalisation d'un mini-mémoire de recherche soutenu à l'oral devant un jury.

21. Avec souvent un nombre de places au prorata de la représentativité du syndicat. Entre 2009 et 2014, 22 entreprises et une collectivité locale ont envoyé entre 1 et 5 promotions de 7 à 15 militants en formation, soit 408 stagiaires inscrits au total.



portent les participants sur cette formation continue varient d'ailleurs fortement en fonction de leur trajectoire biographique et de leur position professionnelle. Toutes les organisations syndicales ont accepté d'y participer, certaines pour « voir » comme la CGT à DCNS et à GRDF, d'autres avec plus d'enthousiasme, étant entendu que se jouent souvent en parallèle des renégociations houleuses (et souvent à la baisse) des heures et des moyens de l'action syndicale. Certains – surtout ceux qui n'ont pas fait d'études ou n'ont que des diplômes professionnels courts (brevet d'études professionnelles, certificat d'aptitude professionnelle, baccalauréat professionnel) – vivent cette formation dans une école « prestigieuse » comme une reconnaissance symbolique gratifiante. Ils estiment que la formation est difficile et exigeante, particulièrement lorsqu'ils ont des mandats à fortes responsabilités ou des négociations importantes pendant cette période, car il leur faut en plus trouver le temps de rédiger un mini-mémoire de recherche personnel. Cependant la rétribution symbolique leur semble être à la hauteur de l'investissement. D'autres, en revanche, qu'ils aient déjà des titres scolaires élevés ou qu'ils soient en fin de carrière, sont davantage sceptiques sur le contenu et l'utilité de la formation : dans les quatre entreprises où nous avons enquêté, certains DSC ont d'ailleurs refusé d'y participer. Beaucoup de mandatés, notamment ceux détenant des responsabilités nationales, considèrent ne pas avoir besoin de formations supplémentaires car le volume et la qualité de la formation syndicale proposée par leurs fédérations leur semblent largement suffisants. Enfin, certains, principalement à la CGT, contestent l'orientation idéologique de la formation, qui valorise un syndicalisme de proposition et de négociation au détriment d'un syndicalisme plus contestataire et protestataire.

### Reconnaissance symbolique ou statutaire ?

Les critiques se concentrent surtout sur les effets purement symboliques de certains dispositifs de VAES, comme le certificat Sciences Po/Dialogues, qui n'est pas un diplôme universitaire<sup>22</sup> et ne constitue pas un levier pour accéder au statut cadre pour les autodidactes ou pour négocier une progression de classification pour ceux qui sont déjà cadres. Seule l'entreprise AXA avait, dans le cadre d'une charte en 2009, décidé que l'obtention de ce certificat donnait automatiquement droit à une promotion ; aucun autre accord à notre connaissance n'a suivi cet exemple et AXA est rapidement sorti de cette logique de « qualification ». La déception des représentants syndicaux face à un certificat finalement « sans débouchés » en termes d'évolution de carrière se révèle souvent après la fin de la formation, à l'issue des tentatives infructueuses de certains pour être promus. Alors qu'au sein des grandes entreprises, les flux de promotion interne se tarissent et qu'un diplôme du supérieur, souvent bac + 5, et surtout de grandes écoles, est de plus en plus fréquemment exigé pour accéder à la catégorie cadres, la promotion d'un ancien ouvrier, *a fortiori* syndicaliste, est loin d'être chose aisée.

---

22. Contrairement à la VAE universitaire qui permet d'acquérir par un mémoire soutenu devant un jury académique une équivalence de diplôme universitaire.

« J'ai un certificat à Sciences Po, et les autres qui ont un certificat à Sciences Po, on peut se vanter d'avoir fait Sciences Po, voilà... Mais de reconnaissance proprement dite sur le papier à l'usine, il n'y a rien eu. Après, on l'a pas faite pour ça non plus cette formation, mais, voilà, il faut aussi reconnaître les efforts qu'on a fournis... [rires] Bon, Sarkozy, ce n'est pas trop ma tasse de thé, "travailler plus pour gagner plus", mais tout ce travail, enfin... On a donné, on a fourni un effort, il faudrait qu'il y ait un retour... Il faut qu'on soit récompensé quelque part... »

(Permanent syndical CFDT, PSA, 2014)

En effet, la question de la « reconnaissance » des acquis de l'expérience syndicale et donc du reclassement des anciens syndicalistes sur un marché interne soulève des enjeux d'organigramme, d'accès au pouvoir et d'emplois disponibles. Si les directions des relations sociales, qui côtoient et fréquentent très régulièrement les représentants nationaux, sont souvent convaincues des qualités, personnelles et professionnelles, de leurs partenaires sociaux, elles peinent à modifier les représentations stéréotypées des managers de proximité et des cadres dirigeants sur les syndicalistes. Plus largement, les employeurs sont peu enclins à faire bénéficier leurs salariés de la VAE de peur que ces derniers, mieux formés, ne quittent l'entreprise ou ne demandent une requalification, en termes de salaire ou de poste (NEYRAT, 2006). Seuls certains profils de permanents syndicaux, relativement jeunes et avec de bonnes relations avec la direction ou les DRH, réussissent à contourner ces barrières à l'entrée de l'encadrement, le capital social se révélant être le vrai sésame du reclassement, ce que nous avons également constaté sur la reconversion des anciens permanents des appareils (POCHIC, 2014). Chez DCNS, à l'exception d'un militant devenu cadre, les militants CGT avec des compétences techniques se sont ainsi plutôt vus proposer de reprendre un poste ouvrier dans un contexte de pénurie d'ouvriers qualifiés (les écoles de métiers propres à l'entreprise ayant fermé en 2000) ; certains ont accepté des postes peu valorisants car ils étaient en fin de carrière et/ou n'avaient pas envie de reprendre une formation longue. Les rares reclassements internes se font à DCNS principalement au sein des métiers des ressources humaines ou des relations sociales, souvent au siège de l'entreprise, ce qui renforce d'autant la tendance des services RH nationaux à soutenir ce type de reclassement. Un tel cloisonnement participe en retour de la faible sensibilisation des cadres intermédiaires aux possibles allers retours entre mandats et vie professionnelle. Les rares reconversions internes sur des postes de cadres suscitent de vives réactions côté syndical, certains y voyant une « trahison », d'autres un combat pour la reconnaissance des compétences acquises.

Si certains syndicalistes défendent l'idée d'une reconnaissance *en positif* de l'activité syndicale et donc d'un droit à la carrière, d'autres sont mal à l'aise devant la demande de rétributions individuelles pour les anciens permanents ayant exercé aux sièges des grandes entreprises ou des fédérations et confédérations. Pour certains, devenir cadre au sein de la même entreprise est inenvisageable, car il leur faudrait mettre de côté des valeurs qu'ils ont toujours défendues et modifier leur conception de l'engagement syndical (GUILLAUME, 2014). Pour d'autres, une progression de carrière

« à la moyenne » serait susceptible de contrer la tendance à la désyndicalisation ; dans le même temps, ils pensent qu'une majorité de salariés pourraient nourrir des préjugés négatifs à l'encontre de leurs représentants qui, selon eux, négocieraient des avantages pour eux-mêmes et bénéficieraient de favoritisme et d'effet d'aubaine. À cet égard, l'accord de 2014 à GRDF intègre une « prime de disponibilité ». Conçue sur le modèle de la « prime de disponibilité » déjà existante pour les cadres, elle est destinée aux mandatés à plus de 50 % et est censée compenser les contraintes liées aux mandats dits lourds : disponibilité extensive exigée de fait de la direction avec des sollicitations le soir et le week-end, multiples déplacements, horaires étendus des négociations. Si les négociateurs se félicitent de cette « reconnaissance » monétaire de leur activité syndicale, certains militants de proximité se demandent si la direction n'a pas ainsi « acheté » la paix sociale...



Les accords de droit syndical participent bien à une forme d'appropriation des normes de non-discrimination syndicale au sein des entreprises ; à ce titre, leurs effets structurants pour les relations sociales doivent être pris au sérieux. Dans une certaine mesure, ils parviennent effectivement à réguler une partie des discriminations syndicales se traduisant par de la stagnation salariale, c'est-à-dire celles qui ont été mises en lumière et problématisées par les procès intentés à la suite de l'affaire Peugeot depuis deux décennies. Mais les protections qu'ils apportent restent largement ciblées sur un profil particulier de syndicalistes impliqués dans un processus de professionnalisation de l'activité syndicale (GUILLAUME, POCHIC, 2009) et intervenant dans un contexte de centralisation du dialogue social au niveau « groupe ». Les autres militants restent largement démunis devant les pressions exercées par l'encadrement sur leur propre engagement, et n'ont d'autres choix que de « faire avec » ou d'intenter une action judiciaire avec tous les risques que cela comporte, notamment sur le maintien dans l'emploi. Quant aux dispositifs de VAES proposés par les grandes entreprises, ils sont pensés à ce jour dans une optique de gestion « interne » des parcours, avec des objectifs d'optimisation des ressources syndicales et du dialogue social. Ils proposent peu de formations diplômantes qui augmenteraient l'employabilité externe des militants, dans un environnement économique marqué par l'incertitude et les restructurations. Ce constat en trompe-l'œil invite ainsi à être attentif aux modalités complexes de traduction de l'exigence de non-discrimination dans des accords d'entreprise, et plus spécifiquement au sein d'outils de gestion (CHIAPELLO, GILBERT, 2013). Dans la mesure où nous ne nous sommes pas limités à une approche purement interne et où nous avons étudié ces accords dans leur appropriation et les tensions qu'ils suscitent, nous observons des dynamiques de recomposition des modalités de régulation, en particulier ici des relations professionnelles : le discours de promotion du dialogue social au niveau des sièges sociaux cohabite ainsi paradoxalement toujours avec des pratiques locales de répression syndicale.

## BIBLIOGRAPHIE

- BARNES J., BURKE T. F. (2006), "The Diffusion of Rights: From Law on the Books to Organizational Rights Practices", *Law & Society Review*, vol. 40, n° 3, pp. 493-524.
- BARNIER L.-M., CLERC F. (2014), « Égalité, équité, reconnaissance, démarches de valorisation... du travail syndical », *Nouvelle Revue de psychosociologie*, n° 18, pp. 163-170.
- BÉROUD S., YON K. (2013), « Réforme de la représentativité, pouvoir syndical et répression : quelques éléments de réflexion », *Agone*, n° 50, pp. 159-173.
- BOURDIEU J., BRED A. (2016), « Des délégués syndicaux sous-payés : une situation de discrimination stratégique ? Une analyse économétrique à partir de l'enquête REPONSE de 2010 », *Travail et Emploi*, n° 145, pp. 31-58.
- BOUZAR D., BOUZAR L. (2013), *Combattre le harcèlement au travail. Décrypter les mécanismes de la discrimination*, Paris, Albin Michel.
- CARTIER M., RETIÈRE J.-N., SIBLOT Y. (dir.) (2010), *Le Salarial à statut. Genèses et cultures*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- CHAPPE V.-A. (2011), « La preuve par la comparaison : méthode des panels et droit de la non-discrimination », *Sociologies pratiques*, n° 23, pp. 45-55.
- CHAPPE V.-A. (2013), "Taking Trade Union Discrimination to Court: A Sociology of Support and Resources for Legal Action", *Sociologie du travail*, vol. 56, Supplément 1, pp. 69-87.
- CHIAPELLO È., GILBERT P. (2013), *Sociologie des outils de gestion : introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte.
- DELMAS C. (2015), « Formation et identité syndicale à la CFE-CGC. L'entreprise comme espace de référence », *Travail et Emploi*, n° 144, pp. 31-59.
- DI MAGGIO P. J., POWELL W. W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, pp. 147-160.
- DOBBIN F. (2009), *Inventing Equal Opportunity*, Princeton (N. J.), Princeton University Press.
- EDELMAN L. (2011), « L'endogénéité du droit », in Bessy C., Delpuech T., Péliasse J. (dir.), *Droit et régulations des activités économiques : perspectives sociologiques et institutionnalistes*, Paris, LGDJ-Lextenso, pp. 85-110.
- EDELMAN L., ERLANGER H., LANDE J. (1993), "Internal Dispute Resolution: The Transformation of Civil Rights in the Workplace", *Law & Society Review*, vol. 27, n° 3, pp. 497-534.
- EPP C. R. (1998), *The Rights Revolution: Lawyers, Activists, and Supreme Courts in Comparative Perspective*, Chicago, London, Cambridge University Press.
- GUILLAUME C. (2014), « Devenir permanent(e) syndical(e) : une carrière déviante ? », in Guillaume C. (dir.), *La CFDT, sociologie d'une conversion réformatrice*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 151-176.

- GUILLAUME C. (2011), « La formation des responsables à la CFTC-CDFT : de la “promotion collective” à la sécurisation des parcours militants (1950-2010) », *Le Mouvement social*, n° 235, pp. 105-119.
- GUILLAUME C., POCHIC S. (2009), « La professionnalisation de l’activité syndicale : talon d’Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », *Politix*, n° 85, pp. 31-56.
- HATZFELD N. (2016), « Une lutte syndicale exemplaire chez Peugeot-Sochaux (1995-2000). La remise en cause d’un système discriminatoire », *Travail et Emploi*, n° 145, pp. 173-196.
- HATZFELD N. (2014), « Lutte contre la discrimination syndicale à Peugeot-Sochaux : combats judiciaires et mutations syndicales (1995-2000) », in Narritsens A., Pigenet M. (dir.), *Pratiques syndicales du droit : France, XX<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècles*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 255-266.
- LE QUENTREC Y. (2007), *La Validation des acquis de l’expérience militante dans le champ syndical : une reconnaissance du militantisme ?*, Toulouse, Institut régional du travail de Midi-Pyrénées.
- NEYRAT F. (2006), « La VAE, une reconnaissance de la formation tout au long de la vie ? », in Neyrat F. (dir.), *La Validation des acquis de l’expérience : la reconnaissance d’un nouveau droit*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, pp. 129-162.
- ORSE (OBSERVATOIRE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES) (2014), *Valorisation des compétences dans le cadre d’activités syndicales et de bénévolat associatif. Rapport*, Paris.
- PÉLISSE J. (2009), « Judiciarisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail », *Politix*, n° 86, pp. 73-96.
- PÉLISSE J. (2014), *Le Travail du droit. Trois études sur la légalité ordinaire*, Mémoire original pour l’Habilitation à diriger les recherches, Paris, Institut d’études politiques de Paris.
- PENEFF J. (1979), « Autobiographies de militants ouvriers », *Revue française de science politique*, vol. 29, n° 1, pp. 53-82
- POCHIC S. (2014), « Façons de sortir. Politiques et pratiques de reconversion des anciens permanents de la CFDT », in Guillaume C. (dir.), *La CFDT, sociologie d’une conversion réformatrice*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 151-176.
- REYNAUD J.-D. (2001), « Le management par les compétences : un essai d’analyse », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 1, pp. 7-31.
- SILVERA R. (2014), *Un quart en moins. Des femmes se battent pour en finir avec les inégalités de salaires*, Paris, La Découverte.
- TOMÁS J.-L., KLOETZER L., CLOT Y. (2014), « Coanalyser l’activité syndicale : un référentiel d’activité entre dilemmes et acquis de l’expérience syndicale », *Nouvelle Revue de psychosociologie*, n° 18, pp. 177-194.
- WILLEMEZ L. (2007), « Faire fructifier son engagement : conséquences et limites de la VAE militante », in Neyrat F. (dir.), *La Validation des acquis de l’expérience : la reconnaissance d’un nouveau droit*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, pp. 378-394.