UNE ÉTAPE DANS LA DÉMOCRATISATION DU SECTEUR PUBLIC L'ÉLECTION DE REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION*

La loi relative à la démocratisation du secteur public comporte deux points forts : la démocratisation des Conseils d'Administration et de surveillance et l'élargissement des droits des salariés. Nous examinerons dans cet article la mise en place du premier volet (1).

Environ 680 entreprises sont concernées : les salariés des maisons-mères et des filiales de plus de 1 000 salariés devaient élire leurs représentants avant le 30 juin 1984. Pour les filiales de 200 à 1 000 salariés la date limite est le 30 juin 1985 mais beaucoup ont voté en même temps que les maisons-mères. Les salariés des filiales ont été appelés à participer à deux élections : ils élisent d'une part leurs représentants au conseil de la maison mère à laquelle est rattachée leur filiale, d'autre part leurs représentants au conseil de la filiale dans laquelle ils sont employés. Ainsi, les salariés élus aux conseils d'administration ou de surveillance des maisons-mères représentent les salariés du groupe (maisons mères et filiales).

UN TEST DE REPRÉSENTATIVITÉ ET UN ENJEU POUR LA DÉMOCRATIE

Les élections de représentants des salariés, au suffrage universel, constituent d'abord un moment privilégié dans le processus des transformations attendues par la loi de nationalisation : elles en constituent en quelque sorte la matérialisation et la première mise en œuvre pratique. En effet, l'analyse du déroulement des campagnes qui ont précédé les élections montre, qu'à cette occasion s'est ouverte et explicitée une confrontation « sur le terrain » des projets et programmes des différents acteurs et partenaires sociaux de l'entreprise.

Les formes de mobilisations qu'elles ont suscitées, *dans tous les cas*, doivent être spécifiées, car elles relèvent de réalités qui varient selon les groupes et les organisations syndicales. Toutefois, les élections sont devenues « l'affaire » de tous les syndicats. Comment interpréter ce phénomène alors que certaines organisations syndicales avaient exprimé et expriment encore des positions de retrait, voire d'opposition par rapport à cette loi ?

La mobilisation assez systématique observée relève, pour une part, des conditions pratiques du déroulement de ces élections. Le parti pris d'organiser les votes dans une période relativement courte (2e trimestre 1984), et sur un même jour pour chacun des

---

* Cet article est rédigé à partir du travail réalisé par G. Barisi, M. Blanc, M. Burdillat, B. Cunéo, M. Dupire, B. Haumont, G. Jousselme, N. May, J.L. Moynot, U. Rehfeldt du Centre de recherche sur les mutations des sociétés industrielles (C.R.M.S.I.) avec la collaboration de N. Burgi et J.Y. Potel.

(1) Ce premier volet est présenté à partir d'une étude réalisée sur les élections des administrateurs salariés dans les Conseils d'Administration d'une dizaine d'entreprises publiques : deux groupes bancaires et cinq groupes industriels du nouveau secteur public, deux entreprises appartenant à l'ancien secteur public et une agence publique. Il ne s'agit ici que de la première phase de l'étude qui porte sur le déroulement des campagnes et l'analyse des enjeux qu'elles révèlent pour les organisations syndicales.

DISPOSITIONS PRINCIPALES DE LA LOI RELATIVE A LA DÉMOCRATISATION DU SECTEUR PUBLIC.

La démocratisation des conseils d'administration ou de surveillance des entreprises du secteur public est régie par les dispositions du titre II de la loi du 26 juillet 1983 et du décret du 26 décembre 1983, complétés par les lois du 16 février 1984 et du 3 janvier 1985.

Les représentants des salariés sont élus à la proportionnelle au scrutin secret de liste sans panachage possible mais avec possibilité de raturer. Les listes doivent comporter un « ensemble de propositions pour l'administration ou le contrôle de la gestion » et deux modalités de présentation sont prévues : avoir recueilli la signature d'une ou plusieurs organisations syndicales représentatives au plan national, ou avoir recueilli la signature d'au moins 10% des personnes occupant, ou ayant occupé lors du précédent exercice, des fonctions de représentation du personnel au sein de l'entreprise.

Dans un premier décompte, un siège est réservé aux « ingénieurs, chefs de service et cadres...», il est attribué à la liste ayant obtenu le plus de voix dans cette catégorie. Dans un second temps, c'est l'ensemble des votes cadres et non cadres qui est pris en compte.

L'organisation des élections revient au chef d'entreprise qui doit consulter les syndicats sur leur organisation et leur déroulement.

Les représentants élus par les salariés occupent au plus un tiers des sièges du conseil d'administration ou de surveillance. Ils ont les mêmes droits et obligations que les autres membres du conseil et leur mandat est gratuit. Le mandat est incompatible avec toute autre fonction de représentation du personnel au sein de l'entreprise. Les représentants des salariés doivent conserver une activité professionnelle dans le cadre de l'entreprise (au moins un 1/2 temps).

Les chefs d'entreprises sont tenus de laisser aux représentants des salariés le temps nécessaire à l'exercice de leur mandat (le minimum est fixé par la loi à 15 heures par mois, le maximum à la moitié de la durée légale du travail).

C'est au conseil d'administration ou de surveillance que revient l'obligation d'arrêter un programme de formation à la gestion des entreprises destiné aux représentants élus des salariés.

groupes, implique une certaine orchestration des efforts et des pratiques militantes ; d'autant plus que les périodes de la campagne officielle sont d'une quinzaine de jours seulement.

Par ailleurs, les moyens financiers et les crédits d'heures alloués aux organisations syndicales sont suffisamment importants pour permettre de faire coïncider la campagne pour les élections avec des mobilisations militantes assez exceptionnelles. Au-delà de différences entre organisations syndicales — qui dépendent des enjeux qu'elles associent à ces élections et leurs pratiques respectives — toutes ont cherché, à cette occasion, à augmenter le nombre de leurs adhérents et à renforcer leur capacité militante.

Il apparaît enfin que l'importante participation des salariés à ces élections, lors des premiers votes, a convaincu les organisations syndicales, les moins engagées a priori, de la nécessité de renforcer leur attention et leur présence. De façon paradoxale, si l'on s'en tient à la faible participation directe des salariés et même spontanément des sections d'entreprises, c'est le fort taux de participation aux votes qui a « forcé » l'engagement syndical. Ce taux important de participation a contribué à resserrer une partie des enjeux de ces élections autour de la *représentativité* syndicale, au détriment, de l'*expression* syndicale. Les organisations syndicales les plus éloignées des idées de nationalisation et de démocratisation contenues dans la loi, ne formulent pas de propositions concrètes pour une gestion économique. Les élections se trouvent réduites pour elles à un test de représentativité nationale.

DE NOUVELLES FORMES D'INTERVENTION DES SALARIÉS SUR L'ÉCONOMIQUE ?

Toutes les organisations syndicales ont présenté des listes et la grande majorité de celles-ci sont des listes syndicales (2), malgré les autres possibilités de parrainage qu'ouvre la loi. Elles apparaissent de la sorte, pendant la campagne et à l'issue du scrutin, les plus légitimes et même les seules à représenter les salariés. C'est d'autant plus important que la fonction d'administrateur peut introduire une rupture dans la conception du rôle des syndicalistes. L'importance accordée à ces élections — appréhendée notamment à travers l'ampleur et les formes d'engagement dans la bataille — reflète donc la plus ou moins grande conviction des divers acteurs quant à la nécessité d'un élargissement de la démocratie industrielle et économique. Cette remarque s'applique aussi bien aux organisations syndicales qu'aux directions des groupes, même si les objectifs visés par les uns et par les autres sont de nature différente.

Pour les organisations syndicales dont une des références pour l'action est la démocratisation, la présence d'administrateurs issus de leur mouvement, est un des éléments qui en permet la concrétisation. Elle est alors toujours appréciée au regard *de l'ensemble de la loi ;* elle débouche et s'appuie sur les autres formes de démocratisation.

Dans ce cadre, la campagne pour les élections est l'occasion d'un travail interne de sensibilisation qui *s'adresse autant aux militants syndicaux des entreprises qu'aux salariés.* La pratique consistant à laisser à chaque section la latitude et le soin d'organiser des actions pour la campagne correspond paradoxalement à un *fonctionnement centralisé* : la préparation et le déroulement de la campagne se réduisent alors à la

(2) Selon les statistiques du ministère du travail portant sur 370 entreprises et 1 473 000 électeurs dont 274 filiales et 670 000 électeurs, des listes « divers », c'est-à-dire sans parrainage syndical explicite ont été présentées dans 50 filiales qui représentent 9,3% des électeurs de l'échantillon. C'est seulement dans une entreprise de 1er rang* (700 salariés) et dans 11 filiales (2 300 salariés au total) qu'aucune liste syndicale n'était présentée ; 76% de salariés pour l'élection des entreprises de 1er rang et 57% pour l'élection des filiales pouvaient même choisir entre tous les cinq syndicats représentatifs.

* Sont considérées comme entreprises de premier rang, les établissements publics d'état à caractère industriel et commercial, les entreprises dont plus de la moitié du capital appartient directement à l'Etat, et les entreprises assimilées par la loi à des entreprises de premier rang du fait de la nature particulière de leur activité ou de la place qu'elles occupent dans un groupe de sociétés.

diffusion des orientations confédérales. Cette pratique, dominante à FO et à la CFTC, conduit à ne pas ouvrir de débat dans ces syndicats sur les élections et leurs enjeux, en dehors des instances dirigeantes ; elle semble traduire tout à la fois un *engagement* réduit à un test de représentativité de la part de ces confédérations ou fédérations, et des formes d'*incapacité organisationnelle à développer le débat* sur ce terrain.

La spécificité des enjeux liés à ces élections tient à la possibilité que s'amorcent ou non des formes d'intervention des salariés sur l'économique et la gestion.

LES PROPOSITIONS DE GESTION A TRAVERS L'ANALYSE DES PROFESSIONS DE FOI

La loi de démocratisation conduit les syndicats à se situer sur le terrain de la gestion économique de l'entreprise. Ils se soumettent à cette obligation tout en introduisant une autre logique, celle du social, dont ils sont traditionnellement porteurs et dont ils tirent leur légitimité,

La question de la compatibilité et de la cohérence entre deux logiques souvent contradictoires est ainsi posée. Cette question est débattue depuis un certain temps dans la plupart des organisations syndicales. On rencontre ici deux types de discours :

— l'exclusion de la logique économique du champ d'intervention syndicale (FO) ;

— l'affirmation de la nécessité de transformer la logique économique elle-même (CGT).

Entre ces deux discours,on trouve des positions intermédiaires, la plus explicitée étant celle de la CFDT. En effet, les propositions de cette centrale sont sous-tendues par une conception suivant laquelle l'affrontement entre ces deux logiques se résoud dans une nouvelle articulation entre l'économique et le social sous forme de compromis partiels cumulatifs. Ces difficultés et ces clivages ont été repérés dans les professions de foi.

Ces textes doivent s'adresser à *tous* les salariés du groupe, le rôle des syndicats étant précisément d'assurer leur défense. Ceci entraîne des dilemmes aussi bien pour le langage que pour la précision des objectifs. Le langage doit être compris de tous (pas de « jargon » de gestion économico-financière) et ne doit pas contenir des objectifs trop spécifiques qui risqueraient d'apparaître comme favorisant ou défavorisant une certaine catégorie de salariés ou certains sites ou établissements. En même temps, les propositions doivent convaincre pour leur « sérieux » et faire accepter les candidats comme « compétents ». Évidemment cette dernière contrainte est plus forte pour un syndicat catégoriel comme la CGC, qui voit cependant, pour la même raison, la première contrainte assouplie. Mais dans la pratique, le langage de la CGC est très proche du langage des autres syndicats, car elle cherche à gagner des voix en dehors du collège cadres.

Le texte doit faire ressortir, même lors d'une lecture rapide, la spécificité de l'organisation, car on suppose que dans la plupart des cas, le vote individuel sera motivé par la sympathie traditionnelle pour une organisation donnée. Cette rédaction doit, en même temps, faire preuve d'adhésion profonde des candidats aux orientations fédérales ou confédérales et pour ainsi dire « mériter » leur parrainage (3).

En raison de ces contraintes, les rédacteurs des professions de foi se sont généralement bornés à additionner des propositions sociales, économiques et financières sans toujours réussir à faire apparaître leur cohérence à l'aide d'une argumentation différenciée.

Les revendications sociales concernant les salaires, les conditions de travail, la formation, etc., sont généralement motivées par l'affirmation que l'investissement devrait davantage concerner les hommes que les machines, faisant référence implicitement, parfois dans les thèmes mêmes, à la théorie de la gestion sur le « capital humain », la « ressource humaine », etc.

La plupart des syndicats associent une plus grande expression des salariés à une meilleure efficacité. Pour les mêmes raisons, ils revendiquent une plus grande décentralisation de la gestion, en particulier une plus grande autonomie des filiales.

D'un rapprochement des différentes propositions contenues dans les textes, émerge une série de contradictions qui se focalisent sur la question de la rentabilité. Dans leur majorité, les syndicats rejettent la rentabilité financière immédiate comme critère principal de gestion. Néanmoins, ces mêmes syndicats acceptent généralement la nécessité de rétablir l'équilibre financier et reconnaissent les lois de la compétitivité (sanction du marché) comme règle économique. Tous refusent cependant que les sacrifices financiers nécessaires aux rétablissements des équilibres touchent les salariés. Sur ce point, c'est la CGT qui argumente de la façon la plus cohérente, en faisant des dépenses pour salaires, formation, recherche, etc., la base d'une compétitivité renouvelée.

Aucun syndicat ne fait pourtant explicitement référence à des nécessités de périodes transitoires impliquant un certain déséquilibre de la gestion. La CGT va implicitement dans ce sens, demandant des critères de gestion nouveaux qui ouvriraient la voie pour un mode de développement différent. En attendant , tous demandent l'apport financier par l'État, sans poser le problème du prélèvement que cela implique au niveau national.

Peu de professions de foi proposent des moyens concrets pour contourner ou déserrer les contraintes de compétitivité. De nouveau, la CGT propose les moyens les plus cohérents avec ses options de départ, en misant sur la coopération prioritaire entre entreprises publiques.

L'idée de la coopération peut être également rattachée à des propositions émisent principalement par la CFDT et la CGT visant à rendre cohérent le perfectionnement de l'entreprise avec des objectifs de développement local, régional et national. Ces deux centrales affirment ainsi leur accord avec l'objectif initial de la nationalisation : être *un outil* pour l'impulsion d'un nouveau mode de développement économique.

---

(3) Cette question ne se pose pas pour FO, car la confédération a imposé un texte unique et identique à tous ses candidats.

Pour la CGT, cela implique notamment une reconquête du marché intérieur s'appuyant sur l'organisation de la production en filières ; la CFDT, quant à elle, met l'accent sur la dimension régionale du développement. La prise en compte d'objectifs extérieurs à l'entreprise manifeste un esprit de solidarité entre les travailleurs et exprime en même temps une attention au fonctionnement économique d'ensemble.

Ceci n'exclut pas *dans certains cas* que des syndicats défendent d'une manière étroite les intérêts de leur entreprise, laissant apparaître *un véritable corporatisme*. Dans notre échantillon, nous avons rencontré cette attitude particulièrement à EDF et auprès d'une majorité de syndicats représentés au Crédit Lyonnais. Dans ce cas, seule la CGT affirme fortement sa conception du rôle de la banque comme soutien actif de la régénération du tissu industriel.

Au niveau international, les orientations des groupes ne sont que peu mises en cause. Tout au plus évoque-t-on la nécessité d'une coopération internationale, parfois au niveau européen. Si la CFDT évoque le plus souvent ce niveau européen, de son côté la CGT fait écho en envisageant une coopération en direction des pays en voie de développement et les pays d'Europe de l'Est, même si l'option européenne n'est pas ouvertement écartée (sauf pour la sidérurgie). Dans un des groupes, la CGT rejette explicitement une politique de coopération avec les État-Unis.

Ces élections se sont tenues dans un contexte général fortement marqué par des restructurations industrielles qui obligent les syndicats à se préoccuper de l'emploi et à prendre position sur la mobilité des travailleurs. On est étonné par le peu de place qu'occupent les thèmes de la restructuration et de la mobilité du travail. Tout au plus trouve-t-on affirmée la nécessité de former les travailleurs pour faire face aux mutations en cours. Ce silence se comprend aisément car il s'agit là de questions délicates impliquant souvent un choix entre différents sites et entres différentes catégories de salariés.

ÉLECTIONS ET RELATIONS SOCIALES

Si les représentants des salariés restent seuls confrontés à cette tâche ils deviendront des experts ou des « potiches », et les conseils même démocratisés resteront des chambres d'enregistrement ou une « institution » supplémentaire. Seule une démocratisation qui mobilise, engage et reconnaît les compétences des salariés, à des échelons divers, est susceptible de donner un contenu et des perspectives à ce qui peut devenir sans cela une instance centralisée supplémentaire.

En effet, l'analyse des modalités de déroulement de ces élections permet de poser *la question de la centralisation*, classique pour le mouvement syndical. Les négociations se sont déroulées au niveau central, le groupe pour les directions, les fédérations concernées pour les syndicats. La complexité de la procédure et la nécessité de parvenir à un protocole ou à un accord l'imposaient en partie. Mais cet aspect tout à fait pratique a permis d'atténuer les particularités locales, *quel que soit l'état du climat social* dans le souci d'égaliser les droits et les devoirs dans tous les établissements .

C'est une situation nouvelle par rapport aux conditions de déroulement des élections professionnelles traditionnelles. Le degré de la précision apportée au niveau central dans la définition des modalités et des moyens de la campagne est variable selon les groupes.

Les écarts remarqués dans les comportements renvoient finalement, d'une part aux modalités de reconnaissance des interlocuteurs (organisations syndicales et listes ; ou organisations syndicales *ou* listes) et, d'autre part, aux volontés plus ou moins prononcées des directions de transformer à l'occasion de ces élections, les modalités de représentativité des salariés.

De plus, ces écarts dénotent des volontés différenciées d'encadrer les campagnes et les opérations électorales. La précision apportée dans les protocoles et les accords est toujours le signe d'une centralisation des opérations. Elle correspond généralement à la volonté des directions des groupes de ne pas laisser aux filiales de trop grandes marges de manœuvre. Elle donne généralement satisfaction aux organisations syndicales en leur garantissant l'accès aux filiales et établissements où elles n'étaient pas implantées. Ces deux logiques ont été convergentes pour renforcer voire institutionnaliser les interventions syndicales dans l'entreprise.

Les élections et la campagne, ne sont que faiblement révélatrices d'un « point de vue » ou d'une orientation des directions quant à la nationalisation et à la démocratisation du secteur public. Formellement, elles en ont joué le jeu, en permettant l'application de la loi selon la réalité propre de leurs structures et de leurs rapports avec les organisations syndicales. Systématiquement les directions sociales des groupes ont eu la charge et la responsabilité des élections. Cela illustre bien qu'il s'agit, dans un premier temps, d'une affaire qui relève de la gestion des institutions représentatives des salariés.

L'enjeu réside dans la possibilité d'élaborer et de réaliser la mise en place de gestions nouvelles. Ceci conditionne l'émergence de positionnements clairs, un élargissement de l'expression des salariés, encore limité aux relations sociales ; les administrateurs élus pourraient alors être en mesure d'assurer pleinement leurs responsabilités à égalité avec les autres administrateurs.

Les orientations des directions sur la loi de démocratisation du secteur public ne seront perceptibles qu'au vu de leur capacité à faire fonctionner cette collégialité sur les problèmes concernant l'avenir des groupes (c'est-à-dire la définition des stratégies industrielles et sociales).

Pour les organisations syndicales les plus engagées sur les enjeux de la loi, il n'est pas anodin que la responsabilité des élections et de leur suivi incombe aux fédérations et aux coordinations de groupe ; c'est là que s'élaborent de façon coordonnée et pragmatique, les propositions économiques et industrielles car c'est là que peuvent le mieux s'accumuler et se déployer les acquis de la réflexion et de l'action. c'est là également que peuvent se révéler les limites d'un raisonnement globalisant sur le « rôle du syndicalisme » et « l'efficacité de la législation », puisque les conditions de l'in-

tervention syndicale sont inégales : même à l'intérieur du secteur nationalisé, les élections, et l'état des relations syndicats/directions qu'elles ont révélé, montrent bien que les rapports de force laissent aux « acquis » des salariés des « consistances » très différentes.

DE NOUVEAUX ÉLUS

L'appartenance au conseil d'administration ou de suveillance est pour les élus *une fonction de qualité particulière*. La loi l'a construite comme exclusive d'autres fonctions de représentation du personnel, et a renvoyé aux conjonctures d'entreprise la détermination des formes concrètes de son exercice, son contenu réel, le rythme et les modalités du travail qu'elle suppose. Elle l'a ainsi distinguée des fonctions remplies par les organisations syndicales, au moment même où elle a institué le parrainage syndical, comme modalité essentielle de présentation des listes. Les militants, les élus syndicaux, mais aussi les directions et les salariés vont donc devoir recomposer les images et la vie syndicale en intégrant cette nouvelle position. On peut déjà voir, dans la façon dont les organisations syndicales ont défini le profil des candidats et les liens entre élus au conseil d'administration ou de surveillance et action quotidienne, un indicateur de leur position à l'égard de cette modalité particulière de démocratisation. Mais l'intégration de l'expérience concrète des élus à une place qui — si elle figurait bien parmi les revendications syndicales en faveur de la nationalisation — n'a cependant pas été définie dans les luttes, dans les positions acquises jusqu'à maintenant par le mouvement ouvrier ; elle se joue donc au-delà des élections, surtout dans le temps. Potentiellement, elle peut participer d'une évolution des relations entre les diverses responsabilités et fonctions syndicales : un enjeu de taille est précisément, pour les syndicats, de réussir à s'approprier comme instance collective l'expérience individuelle de ses élus. Cela paraît être, outre un engagement clair des directions et des pouvoirs publics, une condition essentielle pour que les représentants des salariés soient réellement des partenaires à part entière dans les conseils, ce qui s'est passé au moment des élections. L'expérience des anciennes entreprises nationalisées permet de mesurer cet enjeu (voir ci-après).

LA COMPOSITION DES LISTES : CRITÈRES DE CHOIX

Le point de vue des syndicats sur cette élection et cette fonction s'exprime dans la façon dont ils ont composé les listes de candidats. Il y aura sans doute homogénéité, pour un temps, entre les critères de désignation et les axes d'actions des élus ; le profil des candidats esquisse donc les modalités de cette action.

Les listes devant comporter une fois et demie plus de candidats que de sièges à pourvoir et chaque organisation ne pouvant espérer qu'une partie de ces sièges, il y a en fait deux types de candidats pour lesquels les critères de choix n'ont pas été les mêmes : ceux qui sont en position d'être élus (de façon presque assurée ou probable), et ceux qui n'ont aucune (ou presqu'aucune) chance d'être élus

Dans le premier cas, il s'agit de choisir des individus en fonction de certaines de leurs caractéristiques propres, liées aux représentations et analyses du rôle futur des représentants des salariés. Dans le second cas, la référence est l'ensemble de la liste : il s'agit de compléter l'image qu'elle présente du syndicat, de sa représentativité ; ce qui est alors en jeu est un ensemble de qualités abstraites (d'âge, de qualification, ...) au regard de la composition d'ensemble de la liste.

A titre d'exemple on peut citer la C.G.C. qui, lorsqu'elle ne présentait qu'une liste commune pour l'ensemble des salariés, a choisi fréquemment de placer un agent de maîtrise en tête de liste pour marquer sa prise en compte des catégories autres que les cadres, alors même que la procédure du siège réservé cadre impliquait que ce ne serait pas l'agent de maîtrise, mais le cadre deuxième tête de liste qui serait élu si la CGC avait un siège. Autre exemple, l'inscription fréquente en queue de liste CGT et CFDT, de responsables fédéraux largement connus ne traduit pas une difficulté de « remplissage » des listes, mais d'abord un souci de souligner vis à vis des salariés l'importance qu'accorde l'organisation à ces élections. Le soin apporté par toutes les confédérations à cette dimension de représentativité exprime le caractère d'enjeu obligé qu'ont pris ces élections en 1984 : il fallait en être et pas « n'importe comment ».

Pour les candidats « élus possibles », la *compétence* constitue le premier critère toujours mis en avant, et celle-ci comprend deux dimensions. D'abord une *dimension syndicale* qui renvoie aux capacités militantes du candidat, à sa connaissance de l'organisation et de ses positions. Ce qui est en jeu ici c'est la *confiance* que l'organisation peut accorder à un militant qui risque d'être, au moins partiellement, coupé de l'organisation et peut-être de voir sa nouvelle position lui « monter à la tête » — puisque par le jeu des incompatibilités il va perdre pour partie ses insertions syndicales (au moins formellement certaines responsabilités internes à l'organisation, et réellement l'exercice de mandats électifs).

Une *dimension plus « technique » ou « intellectuelle »* ensuite : connaissances de l'entreprise, des problèmes industriels, économiques, de gestion (ou capacité à les acquérir rapidemment), capacité à se confronter aux autres membres du conseil (non salariés).

L'accent peut être mis, selon les organisations, plus sur l'une ou l'autre de ces composantes : ainsi à la CGC, c'est plus le versant compétence technique et gestionnaire qui est mis en avant, tandis que la CFDT insiste davantage sur la confiance nécessaire et ce qu'elle implique ; mais, même dans ce cas, l'insistance sur la double qualité de militants « fiables » et « avertis » montre bien que la coexistence de ces deux dimensions constitue une exigence (surtout pour les représentants élus au niveau du groupe).

Ce premier critère désignerait assez clairement comme les meilleurs candidats possibles, les militants qui occupent déjà des responsabilités importantes au niveau du groupe ou de l'entreprise (comité d'entreprise, comité central d'entreprise, comité de groupe). Mais l'incompatibilité, en même temps qu'elle justifierait un tel choix, l'interdit.

INCOMPATIBILITÉ DES FONCTIONS SYNDICALES ET DE MEMBRES DU CONSEIL REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

La loi de démocratisation du secteur public a, en effet, caractérisé « la fonction de membres du conseil d'administration ou de surveillance représentant les salariés en prévoyant son incompatibilité avec toute autre fonction de représentation des intérêts du personnel au sein de l'entreprise ou de ses filiales » (art.23). Cette disposition a placé les organisations syndicales faiblement représentées dans certaines entreprises devant un dilemme : désigner des candidats peu crédibles ou risquer de priver le syndicat de ses éléments les plus représentatifs sur le terrain. En fait, si cela a pu constituer un problème difficile dans certaines filiales où le nombre total des militants était limité, le plus souvent les organisations ont pu le règler, rien n'interdisant aux salariés élus de continuer à faire du travail syndical dans l'entreprise. La vraie question sur ce plan, pour les syndicats, paraît être la capacité à gérer collectivement le rapport entre les moyens supplémentaires que donne la participation au conseil et les obligations et le travail spécifique qu'elle impose. Les contraintes de l'incompatibilité personnelle semblent en réalité secondaires pour le maintien d'une activité quotidienne syndicale.

Par contre, les incompatibilités prévues par la loi sont apparues comme un des thèmes de la campagne, cristallisant le point de vue des divers syndicats sur leur conception du lien entre le parrainage syndical et la présence au conseil ; Force Ouvrière en a même fait un thème central, en tirant un argument pour développer son analyse du « caractère anti-syndical » de la loi de démocratisation du secteur public, qui imposerait aux syndicats de participer eux-mêmes à leur propre dépossession.

La résolution de cette contradiction donne lieu à des *pratiques différenciées* (4) :

— d'une part, *selon le niveau de l'élection* : les exigences de *compétences* paraissent avoir *prévalu au niveau des groupes* où l'on trouve souvent des candidats têtes de liste qui assumaient des responsabilités dans les C.E., C.C.E. ou au C.G. ; par contre, le souci de ne pas décapiter les structures syndicales a plus souvent prévalu pour les filiales ;

— d'autres part, *selon les organisations* : toutes ne disposent pas d'un même *« potentiel » militant* (et à l'intérieur d'une même organisation, ce potentiel peut varier d'une fédération et d'un groupe à l'autre). Plus ce potentiel est important, moins la contradiction est aigüe et c'est, dans l'ensemble, à la CGT que les candidats en position d'être élus ont le moins souvent de mandats considérés importants (5).

La CGC a souvent fait appel à des militants ayant eu mais n'ayant plus de responsabilité et ayant parfois pris quelques distances avec le militantisme : les proposer comme membres des conseils représente aussi un moyen de remobiliser ses militants (et on voit qu'ici la dimension fiabilité syndicale est un peu minimisée). FO, pour sa part, a essayé de faire appel à des militants ayant des responsabilités non incompatibles avec le statut d'administrateur salarié, mais porteurs d'expériences acquises (secrétaires de sections syndicales, responsables d'U.D., Sécurité Sociale, Prud'hommes). C'est à la CFDT que l'on trouve le plus fréquemment des têtes de liste qui sont titulaires de mandats dont ils vont devoir démissionner.

Dans certains cas, l'incompatibilité a pu être utilisée pour susciter ou accélérer un renouvellement des hommes dans les structures syndicales.

Notons enfin le nombre élévé de cadres présentés en position éligible dans la plupart des listes ; cette pratique combinée à la procédure du siège réservé, aboutit à leur sur-représentation parmi les élus (6).

Dans les *« nouvelles nationalisées »*, les *représentants des salariés sortants* qui avaient été désignés par leur organisation après la loi de nationalisation ont été *présentés* à nouveau (à de rares exceptions près), en position d'être élus, et ont été *élus*. Ceci n'a rien qui puisse surprendre puisque les critères qui avaient présidé alors à leur désignation étaient les mêmes qu'aujourd'hui. Ils avaient dès lors, le plus souvent, démissionné de leur mandat lorsqu'ils en avaient et étaient remplacés ; enfin, ils avaient commencé à accumuler en deux ans d'exercice une expérience et une pratique des conseils qui les qualifiaient pour ces élections.

S'il y a nouveauté du cadre institutionnel et de l'objet de la confrontation dans laquelle elle s'exprimera, la « compétence » comme l'ensemble des caractéristiques des candidats éligibles mis en avant par les syndicats, ne sont pas nouvelles : ce sont celles qui ont toujours fait partie de la légitimation de leur action.

L'EXPÉRIENCE D'ANCIENNES NATIONALISÉES : EDF et AIR FRANCE

Les conseils commencent à travailler et il est trop tôt pour tirer des conclusions générales des premières observations concernant leur mise en place, mais on peut faire plusieurs remarques à partir d'expériences comparables, quoique limitées. Depuis leur nationalisation (à la libération) les conseils de certaines entreprises nationales comprenaient déjà des représentants des salariés : à EDF par exemple, ceux-ci étaient nommés par les pouvoirs publics sur propositions syndicales et sur la base d'élections de représentativité. A Air France, ils étaient élus par l'ensemble des salariés sur candidatures libres, de fait très marquées par des appartenances syndicales. A partir de ces cas pourtant différents, on peut faire *deux constats* de portée générale.

• Le premier est que la personnalité des élus joue un rôle déterminant dans l'exercice de ce mandat d'autant plus que ce dernier n'a pas encore vraiment

(4) Il ne faut pas oublier l'ampleur, si l'on additionne entreprises mères et filiales, du nombre de militants concernés.

(5) A peut-être aussi joué sur ce point le souci, plus exprimé à la CGT que dans les autres organisations syndicales, d'une articulation nécessaire entre les rôle des CE, CCE, CG et CA, ce qui renforçait la nécessité de na pas décapiter l'une de ces structures au profit d'une autre.

(6) Au plan national, on a compté 57% de cadres parmi les élus des entreprises de 1er rang (ou co-détenus) et 43,5% de cadres parmi les élus des filiales.

été socialisé dans l'histoire du mouvement syndical. Rôle important non seulement dans le fonctionnement du conseil, mais encore dans leur rapport avec le quotidien des structures syndicales. On a vu cette personnalisation de la fonction s'exprimer lors de la préparation des élections de 1984 dans la façon dont les représentants des salariés sortants ont valorisé, au sein de leurs propres organisations, leurs pratiques passées et transformé le décalage propre à leur fonction en capacité à peser sur la nature et les formes de l'engagement syndical dans la campagne, en étant les plus favorables à une participation affirmée non seulement aux élections mais aux conseils d'administration ou de surveillance futurs. La mise en œuvre de rapprochements syndicaux, voire des perspectives d'action commune a pu aussi être facilité par les relations personnelles qui se sont construites entre représentants des salariés.

• *Le deuxième constat* est, en effet, que les élus au conseil semblent conserver dans le fonctionnement syndical une place importante mais qui a tendance à être latéralisée.

Tout se passe comme si leur organisation attendait d'eux qu'ils tiennent d'abord une place d'informateur-expert sur les aspects économiques et industriels du développement de l'entreprise et du secteur, analogue pourrait-on dire au rôle d'informateur-expert social que leur affecte au mieux le président du conseil. Selon les organisations et selon les moments, cette position latérale conduit à l'effacement ou à la mise en avant de la fonction et donc de la personne. La question est de savoir comment interviennent dans ce processus la direction de l'entreprise, le syndicat et l'élu lui-même ; à EDF et AIR FRANCE, il semble que les élus aient conservé une capacité d'intervention notable au sein des bureaux syndicaux ou d'instances dont ils sont toujours membres, étant entendu que chaque organisation a construit historiquement sa propre conception des fonctions de représentation.

Les relations entre élus et syndicats au sein de ces entreprises ont été marquées, ces dernières années, par les évolutions générales qui ont marqué au plan *national* la place des syndicats dans la vie économique : le fait qu'ils aient peu été associés à l'élaboration des politiques industrielles mais plutôt confrontés à la mise en œuvre des volets sociaux qui les accompagnaient, a produit une « syndicalisation », si l'on peut dire, des relations entre élus et directions des entreprises dans l'ensemble des fonctions représentatives. Cela a été vrai notamment pour les conseils, et cela même si dans chaque entreprise, les relations sociales gardaient leur propre intensité. Le problème pour les organisations syndicales est de ne pas perdre le contrôle à la fois des moyens et des compétences affectées à ces fonctions représentatives et du sens qu'elles peuvent prendre pour l'ensemble des salariés.

DE L'AFFIRMATION D'UN POINT DE VUE SYNDICAL AU CONSEIL A SA RECONNAISSANCE PAR TOUS

On vient de le voir, les élus au conseil d'administration ou de surveillance, s'ils occupent des fonctions nouvelles, sont en même temps les *héritiers* des histoires syndicales. Sur ce point toutes les organisations sont attentives, même si leurs histoires sont à chaque fois singulières. Si l'on veut estimer l'effet possible de leur mandat sur les structures syndicales, il faut partir de ce constat en sachant que ce qui va caractériser la situation nouvelle, à la différence des expériences des nationalisées de l'après-guerre, c'est son caractère désormais général de disposition légale. L'institutionnalisation de cette position nouvelle dans le paysage social, crée en effet une condition importante pour sa socialisation, si elle ne l'assure pas à elle seule. L'effet sur les structures syndicales de ces dispositions légales, dépend largement de la façon dont les syndicats pourront et sauront reconnaître et faire reconnaître qu'un représentant de tous les salariés, élus sur un point de vue syndical, puisse être un interlocuteur pertinent dans l'élaboration de la politique de l'entreprise sans troquer son identité. On peut penser que cela se jouera à deux niveaux :

• ***A l'intérieur des entreprises :*** tous les syndicats insistent sur l'accès supplémentaire à l'information que donnent la participation au conseil et les moyens qui l'accompagnent. En même temps, le président du conseil garde la maîtrise totale du secret des délibérations. La question se pose de savoir quel type d'information les élus diffuseront à leurs organisations. Ce qui est sûr c'est qu'il n'y aura pas de diffusion directe aux salariés ; les organisations syndicales ont toutes déclaré attacher la plus haute importance à la gestion de cette confidentialité des informations et des délibérations. La difficulté sera, pour elles, d'éviter que les directions ne soient tentées de stériliser l'existence des conseils, mais en même temps de montrer l'intérêt pratique non seulement de l'expression d'un point de vue syndical, mais de la diffusion des tenues de sa discussion.

Par ailleurs, le fait que la loi limite la tendance à la « professionnalisation » de la fonction d'élu au conseil, en imposant aux représentants des salariés de conserver une activité dans l'entreprise (difficulté que les directions ne savent pas toujours comment gérer) leur paraît également une garantie sur ce point. Elle empêchera en effet la constitution progressive d'une étape « administrateur » dans les profils de carrière et limitera le risque que l'adhésion de l'élu aux intérêts de l'entreprise ne se fasse progressivement avec dissolution du point de vue syndical. L'ensemble des syndicats est conscient des possibilités supplémentaires qu'ouvrent, pour leur propre mouvement, le maintien d'un lien étroit avec le représentant élu des salariés qu'elles ont parrainé. Encore faut-il faire reconnaître la légitimité de ce lien au-delà des élections, ce qui n'est pas formellement prévue par la loi. Cela dépasse l'entreprise.

• ***Au-delà des entreprises :*** l'exercice du mandat de représentant élu des salariés sur la base de la compétence, que nous avons évoquée, peut, à terme, modifier le contenu de la représentativité syndicale, en actualisant l'extension de son domaine d'intervention et l'élargissement de sa surface sociale.

Les élus et les syndicats n'ont pas participé à la définition de ce lieu nouveau. Pour pouvoir y exister, il leur faut faire admettre à leurs partenaires le passage qu'ils ont eux-mêmes à effectuer et à négocier d'une expérience du groupe et de l'entreprise — expérience

nourrie de luttes, de « bagarres », où le langage du militant est lui-même une arme — à l'apprentissage d'un « savoir gérer » dont une des composantes, et non la moindre, est la maîtrise d'un « savoir parler » qui convainque.

Paradoxalement, au terme de cette première élection, il semble que ce ne soit pas tellement la formation des nouveaux élus qui soit en cause. Les débats qui ont eu lieu pendant les élections et les premiers conseils ont cristallisé,en fait, autour de la formation, des discussions de principe avec les directions sur la possibilité pour les organisations syndicales de contribuer à définir le contenu des moyens qui leur étaient donnés. Ces discussions ont d'ailleurs pris, selon les entreprises, des aspects fort divers. Il est clair aujourd'hui — pour les organisations syndicales du moins — que ce n'est ni l'Université, ni les écoles syndicales, ni un mélange des deux qui suffiront à assurer ce passage.

Sur ce plan, les élus sont « formés » suffisamment ou peuvent l'être rapidement. Ce qui est nécessaire, semble-t-il, c'est d'apprendre à se situer par rapport aux temps et aux rythmes de la gestion d'entreprise. C'est la prise en compte systématique du groupe, sa structure financière, la programmation des investissements, les décisions publiques industrielles, en se prononçant dans leurs cours, et pas seulement en réagissant après coup. Ce « savoir parler » là, à acquérir, cette formation indispensable, concerne au-delà de l'élu ou d'une entreprise donnée, tout le syndicat. Il paraît indispensable que les directions et les pouvoirs publics en reconnaissent la nécessité et favorisent le dégagement du temps, des informations et des confrontations correspondantes.