



Article scientifique

Article

2020

Published version

Open Access

This is the published version of the publication, made available in accordance with the publisher's policy.

La conflictualité du travail peut-elle se limiter au champ politique?:
réflexions sur les référendums populaires en Suisse contre l'extension des
horaires d'ouverture des magasins

Cianferoni, Nicola

How to cite

CIANFERONI, Nicola. La conflictualité du travail peut-elle se limiter au champ politique?: réflexions sur les référendums populaires en Suisse contre l'extension des horaires d'ouverture des magasins. In: Les Mondes du travail, 2020, vol. 24-25, p. 179–189.

This publication URL: <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:159167>

3

d'ici et d'ailleurs

La conflictualité du travail peut-elle se limiter au champ politique ?

Réflexions sur les référendums populaires en Suisse contre l'extension des horaires d'ouverture des magasins

Nicola Cianferoni*

***Résumé :** la crise du syndicalisme s'est traduite en Suisse par un déplacement de la conflictualité du travail de l'entreprise vers le champ politique. Ce tournant stratégique est engagé par les centrales syndicales suisses au cours des années 1990. Dans le cas de la grande distribution, il se décline par le recours plus fréquent au référendum citoyen pour contester l'extension des horaires d'ouverture des magasins. Même si les travailleuses et travailleurs soutiennent le syndicat dans ces batailles référendaires, celui-ci ne parvient pas pour autant à remplir sa fonction dans la négociation collective et reste perçu comme un corps étranger au monde du travail. Cet article interroge l'efficacité d'une stratégie syndicale consistant à investir le champ politique à défaut d'organiser les travailleurs dans les entreprises.*

***Mots-clés :** conflictualité, grande distribution, négociation collective, référendum, syndicalisme.*

La conflictualité du travail et les mobilisations syndicales évoluent avec le développement du capitalisme (Kelly, 1998 ; Silver, 2003). Néanmoins, un tournant structurel est à l'œuvre depuis la fin des années 1970 : le mouvement ouvrier issu de la révolution industrielle (Abendroth, 1967) connaît une crise majeure qui se traduit par un affaiblissement du syndicalisme (Gumbrell-McCormick & Hyman, 2013) et une « conversion » de la social-

* Collaborateur scientifique à la section Travail et Santé du secrétariat d'État à l'Économie, Confédération Suisse.

Post-doctorant à l'Institut de recherches sociologiques de l'Université de Genève

nicola.cianferoni@unige.ch

démocratie au néolibéralisme (Amable & Palombarini, 2017). En France, une étude a montré que parallèlement à la diminution du nombre de grèves, la conflictualité au travail prend des nouvelles formes dans les entreprises, comme celle des pétitions (Béroud *et al.*, 2008). En Suisse, le nombre de grèves avait déjà considérablement baissé après la Seconde Guerre mondiale (Oesch, 2007, p. 343). Quelques conflits ont éclaté au cours des dernières années dans les entreprises, mais ces événements restent exceptionnels¹. Le processus d'institutionnalisation du partenariat social basé sur l'interdiction des grèves et lock-out durant la validité des conventions collectives, en vigueur depuis les accords dits de « paix du travail » de 1937 (Aubert, 1989), a eu pour effet de diminuer considérablement et durablement la conflictualité dans les entreprises.

Plusieurs travaux ont montré que les syndicats suisses ont décidé d'investir le champ politique laissé traditionnellement à la social-démocratie, cherchant à retrouver une implantation syndicale par un regain de conflictualité sur le plan politique (Oesch, 2011; Widmer, 2007). Ces études analysent les transformations sociologiques des syndicats sans se prononcer sur leurs impacts effectifs sur les lieux de travail. C'est précisément ce que propose d'éclairer cet article. À l'appui d'une étude de cas sur la grande distribution suisse, où les syndicats sont très investis dans le champ politique, nous souhaitons interroger l'impact des batailles référendaires contre l'extension des horaires d'ouverture des magasins sur la conscience syndicale des travailleurs et leur rapport au syndicalisme.

L'article est structuré autour de cinq sections. La première présente le choix stratégique du syndicalisme suisse d'investir le champ politique au détriment d'une stratégie axée davantage sur la négociation collective au niveau de la branche ou de l'entreprise. La deuxième section expose comment ce choix s'est traduit par le recours aux référendums populaires dans la grande distribution. La troisième section interroge l'investissement du champ politique par le syndicat² comme stratégie pour contourner les difficultés dans la négociation collective. La quatrième section fait état d'une déconnexion entre, d'un côté, le syndicat et, de l'autre, les travailleuses et travailleurs. La cinquième et dernière section cherche à comprendre pourquoi, en dépit de l'investissement du champ politique, le syndicat ne parvient pas à remplir ses fonctions dans la négociation collective.

1. Aspects méthodologiques

Avant de présenter le syndicalisme suisse et ses choix stratégiques, nous allons préciser rapidement la méthodologie utilisée pour la réalisation de l'étude. Les informations empiriques reposent sur un vaste corpus d'entretiens semi-directifs réalisés en 2012-2013 dans deux entreprises de la grande distribution actives dans le canton de Genève³. Nous nous sommes entretenus avec 78 personnes : les membres de la direction des entreprises, les travailleurs et travailleuses de tous les rangs hiérarchiques et des secrétaires syndicaux. Leur répartition d'après les critères sociodémographiques se caractérise par une diversité des sexes, du taux d'activité, de l'âge et des affectations. Les emplois féminins se situent à hauteur de 55 % chez Gamma (Genève) et 56 % chez Omega (Suisse romande) au moment de l'enquête.

1. C'est le cas par exemple des grèves aux ateliers des Chemins de fer fédéraux (CFF) de Bellinzone en 2008 (Dif-Pradalier *et al.*, 2019) ou encore à l'Aéroport international de Genève en 2010 (Cianferoni, 2012).

2. Cet article ne mentionne pas son nom et se limite à indiquer « le syndicat » afin de préserver son anonymat.

3. Les deux entreprises sont nommées Gamma et Omega afin de garantir leur anonymat et celui des personnes interrogées.

Parmi les personnes exerçant une fonction hiérarchique figurent neuf gérants et un adjoint (dont une seule femme) et douze chefs d'équipe (huit hommes et quatre femmes). Les différents récits recueillis lors des entretiens ont été confrontés les uns avec les autres pour essayer de dégager la pluralité des points de vue exprimés sur un objet précis (Sen, 1993, p. 129).

La définition du périmètre du terrain a été négociée avec la direction des entreprises dans le cadre d'une étude financée par le Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS). Les magasins inclus dans l'étude sont principalement ceux de la distribution alimentaire, à une seule exception (outils de bricolage). Dans les magasins, nous nous sommes entretenus chaque fois avec le gérant ainsi qu'avec un certain nombre de salariés choisis par lui. Cette démarche ne permet pas d'exclure à priori l'existence d'un biais, à savoir la possibilité que le choix des magasins et la désignation de travailleuses et travailleurs (pour les entretiens) pouvaient comporter des conflits d'intérêt avec la direction. Il n'en reste pas moins que la recherche était une démarche totalement indépendante. Deux entretiens ont été effectués en collaboration avec le syndicat sans prévenir ou informer la direction des entreprises. Tous les entretiens se sont déroulés dans un cadre strictement confidentiel, le plus souvent dans un local fermé de l'entreprise, plus occasionnellement dans un café-restaurant à proximité ; deux fois dans les locaux du syndicat. Nous avons traité les informations de manière à garantir la confidentialité des personnes, des magasins et du syndicat.

2. Aux origines du tournant stratégique du syndicalisme suisse

La crise que connaît le syndicalisme est un phénomène structurel et international. Autant la chute du nombre d'adhérents que l'affaiblissement des syndicats dans la négociation collective ont contraint ses dirigeants à chercher des nouvelles stratégies (Gumbrell-McCormick & Hyman, 2013). Les choix ne sont pas univoques. En France, les centrales syndicales ont trouvé des nouvelles ressources qui leur ont permis de négocier un nombre accru de conventions collectives de branche. Il n'en reste pas moins que leur ancrage sur les lieux de travail continue à s'affaiblir (Andolfatto & Labbé, 2006, 2012). En revanche, le syndicalisme suisse a investi le champ politique pour chercher à se renouveler.

La crise économique de 1992-1993 a durement frappé les entreprises suisses. Les milieux patronaux ont revendiqué et obtenu des nouvelles « conditions-cadres » (De Pury *et al.*, 1996; Leutwiler et Schmidheiny, 1991) donnant lieu à une restructuration de l'économie suisse. D'un côté, les emplois ont sensiblement diminué dans les secteurs industriels fortement syndiqués, alors que la population active a crû fortement dans les services peu syndiqués (Oesch, 2011). De l'autre, les organisations patronales ont obtenu une déréglementation du marché du travail pour améliorer la compétitivité des entreprises face à la concurrence internationale, y compris en décentralisant le niveau de la négociation collective et en flexibilisant le temps de travail (Widmer, 2007).

Cette restructuration économique a plongé le syndicalisme suisse dans une crise majeure. Les syndicats membres de sa principale faîtière, l'Union syndicale suisse (USS), ont engagé un processus de fusions et pris le choix d'investir le champ politique. Le recours plus fréquent aux référendums

populaires et aux initiatives populaires représente l'une des conséquences de cette nouvelle stratégie (Widmer, 2007, p. 415). En Suisse, ces deux instruments politiques sont l'une des spécificités du système politique. Elles permettent aux électrices et électeurs de se prononcer sur les décisions du Parlement fédéral ou cantonal, ou de proposer des modifications constitutionnelles. Elles ne sont pas à confondre avec les référendums d'entreprise ayant pour but de soumettre aux travailleuses et travailleurs – tel était le cas dans usines Fiat en Italie (Gourgues & Sainty, 2015) – un accord négocié entre syndicats et employeur. Ce type de référendum d'entreprise n'est pas pratiqué en Suisse.

Depuis une vingtaine d'années, les syndicats sont fortement engagés dans des batailles référendaires contre l'extension des horaires d'ouverture des magasins. Ils se saisissent des droits fondamentaux pour peser sur les décisions politiques au même titre que les partis et les groupes d'intérêt (Mach, 2015). Dans le cas de la grande distribution, cette stratégie vise à favoriser l'exposition médiatique du syndicat et à exercer une pression politique sur les employeurs pour qu'ils soient plus conciliants lorsqu'il s'agit de négocier les conventions collectives. La médiatisation de ces campagnes devrait conduire les travailleuses et travailleurs à prendre conscience des enjeux relevant de la négociation collective et rejoindre massivement le syndicat.

3. Les batailles référendaires contre l'extension des horaires d'ouverture des magasins

Les disparités des pratiques en matière d'horaires d'ouverture des magasins sont grandes dans le pays. En effet, ils relèvent d'une compétence des autorités locales (cantons et/ou communes), tandis que les limitations à la durée du travail (fixées à 45 heures hebdomadaires pour la grande distribution, sans considérer les dérogations possibles) sont une compétence des autorités fédérales. Les enseignes de la grande distribution revendiquent partout, et depuis plusieurs années, une extension et une harmonisation de ces dispositions. En témoigne le projet de loi fédéral sur l'ouverture des magasins (LOMag) visant à fixer les horaires d'ouverture dans tout le pays de 6h à 20 h du lundi au vendredi, et de 6h à 18 h le samedi, qui est cependant rejeté par le Parlement en 2016.

La situation genevoise reflète la controverse en cours au niveau national. Les horaires d'ouverture des magasins autorisés par les autorités cantonales sont l'objet d'un long conflit qui ne trouve pas de résolution. Dans le cadre d'une révision de la loi cantonale sur les heures de fermeture des magasins (LHOM) du 24 janvier 2002, le syndicat parvient à négocier une convention collective de force obligatoire pour tout le personnel du commerce de détail en acceptant une première extension des horaires d'ouverture. L'heure de fermeture ordinaire des magasins est fixée à 19 h du lundi au jeudi, 19 h 30 le vendredi et à 18 h le samedi. Mais quand en 2010 la LHOM fait l'objet d'une révision ultérieure, le syndicat décide cette fois-ci de manifester son opposition. Il récolte les signatures nécessaires pour faire aboutir le référendum citoyen et soumettre la loi en votation populaire. Le scrutin débouche sur un rejet de la loi avec un score de 56 % le 28 novembre 2010.

Le recours aux référendums populaires par le syndicat suscite la colère des employeurs. Le directeur général de Gamma estime que la stratégie syndicale met en porte-à-faux le fonctionnement de la négociation collective. Pour lui, le partenariat social ne devrait pas englober le champ politique : le syndicat devrait se limiter à négocier des bonnes conditions de travail, tandis que l'entreprise devrait pouvoir choisir librement sa politique commerciale. Il considère que l'un et l'autre ne devraient pas interférer. Il se dit même prêt à faire des concessions pour autant que le syndicat se désinvestisse du champ politique.

« C'est un monde de fous ! Nous sommes en désaccord total. [...] Ce que je dis au syndicat, c'est que leur problème ce n'est pas tant les horaires d'ouverture des magasins, mais plutôt de protéger les salariés dont les horaires [sont] décalés. On ne peut pas obliger des gens à travailler le soir ou la nuit s'ils ont été engagés pour travailler la journée. [...] Il y a [toujours] des volontaires pour travailler la nuit. [...] [Nous pouvons admettre] que le travail de nuit soit doublement rémunéré. » (Directeur général chez Gamma)

Les syndicalistes sont conscients de toucher à un point sensible lorsqu'ils contestent la politique commerciale des entreprises. Par leur opposition à l'extension des horaires d'ouverture, ils souhaitent exercer une pression sur les employeurs de la grande distribution et créer un rapport de force en leur faveur lorsqu'il s'agit de négocier les conditions de travail. Ils estiment que cette stratégie est légitime parce qu'elle est perçue positivement par le personnel, comme en témoigne le récit d'une vendeuse.

« En général, aucun collègue n'est favorable aux nocturnes^t à part deux ou trois cas. [...] Le risque est qu'on ne vit plus, qu'on n'a plus de vie de famille, qu'on ne partage plus de repas en famille. On ne peut pas coucher les enfants à 21 h 30 le soir [et les envoyer à] l'école le lendemain. Et puis, je pense que si l'on rajoute une heure, c'est nous qui allons la faire. On aura peut-être plus de pauses, ou on commence plus tard le matin, mais c'est quand même nous qui serons présents. » (Travailleuse âgée de 28 ans chez Omega)

La crainte est qu'une dérégulation des horaires d'ouverture ait pour conséquence d'allonger les journées de travail, rendant encore plus difficile l'articulation entre travail salarié et travail domestique. Cette convergence entre travailleuses, travailleurs et syndicats ne suscite pas pour autant une adhésion massive au syndicat dans les magasins. Le taux de syndicalisation reste très bas : il se situe dans une fourchette de 3 à 10% d'après les indications fournies par les directions des entreprises et les syndicalistes. On peut donc s'interroger sur l'efficacité de cette stratégie consistant à déplacer la conflictualité du travail dans le champ politique.

Une stratégie pour faire face à l'hostilité patronale

La position des employeurs envers le syndicat n'est pas la même entre les deux entreprises. Chez Gamma, le syndicat n'est plus signataire d'une convention collective depuis qu'il s'est opposé, en 2007, à l'allongement de

la durée du temps de travail hebdomadaire de 41 à 43 heures sans compensation. Cet allongement a touché le personnel des industries et de la restauration du groupe. Les secrétaires syndicaux n'ont plus aucun accès aux lieux de travail et médiatisent leur conflit avec l'entreprise. Le directeur des ressources humaines (DRH) se plaint d'un ton décidément plus agressif des syndicalistes, davantage orienté vers la contestation et l'agitation plutôt que la recherche d'un partenariat social. Ces nouvelles pratiques vont à l'encontre de celles plus anciennes. La pratique des accords négociés dans le plus grand secret et sans bousculer la paix sociale est désormais révolue.

« Nous avons travaillé avec le syndicat de 1957 à 2007 [avec des] rapports de confiance et de respect qui vont dans le sens d'une paix sociale relative, je ne dis pas absolue⁵. [Quand] les nouveaux interlocuteurs sont arrivés, nous avons estimé qu'il n'y avait plus la correspondance nécessaire entre ce qui était attendu et ce qui se faisait. [...] [Les syndicalistes] sont venus distribuer des tracts à l'entrée du personnel... et alors j'ai dit : "Non !" [...] Ils sont [déjà] allés voir nos collaborateurs pour leur dire ce qui était en discussion et en réflexion [dans la négociation collective]. » (DRH chez Gamma)

L'hostilité patronale envers les syndicats est d'autant plus agressive que la pression des cadences a augmenté en lien avec la diminution des effectifs (Cianferoni, 2019). La direction souhaite éviter que les travailleuses et travailleurs puissent se saisir du syndicat pour contester les restructurations en cours. La répression contre les syndicats est pratiquée depuis longtemps par Gamma. Depuis 2001, l'entreprise interdit formellement au syndicat d'accéder à ses locaux. Cette répression semble être le corollaire d'une dégradation des conditions de travail imposée unilatéralement. En revanche, une attitude plus pragmatique envers les syndicats est pratiquée chez Omega. Tout en partageant l'avis que le syndicat a durci le ton au cours des dernières années, la décision de maintenir un partenariat social fait de nécessité vertu. La DRH estime que le partenariat social reste un gage pour des relations de travail pacifiées, en étant consciente qu'il est dans l'intérêt du syndicat de ne pas hausser le ton, sinon il prendrait le risque de se faire éjecter de l'entreprise. De plus, les doléances venant du syndicat permettent la détection, par une voie indépendante de la hiérarchie, des tensions lorsque les travailleuses et travailleurs n'ont plus entièrement confiance dans l'encadrement.

« C'est bien que des gens puissent appeler les syndicats s'ils n'arrivent pas à interpellier la direction par d'autres moyens. Il y a effectivement des situations où le syndicat nous a été utile pour creuser un peu la situation dans nos magasins. Nos structures ne nous permettent pas [toujours] d'avoir une présence sur le terrain. » (DRH chez Omega).

Le syndicat est toléré et jugé utile parce qu'il permet de faire remonter des informations de la base à la hiérarchie. Sa présence est toutefois limitée et fortement encadrée : elle ne doit pas perturber le travail et doit être autorisée au préalable par la direction. La distribution de dépliants doit passer par le gérant du magasin. Il arrive que ce dernier souhaite se charger

5. La paix du travail est relative lorsque des mesures de lutte sont autorisées si elles ont un motif que la convention collective ne règle pas ; elle s'oppose à la paix du travail absolue qui exclut toute mesure de lutte durant la validité d'une convention collective quelle que soit son objet (Degen, 2011).

lui-même de la distribution, empêchant le personnel ou les syndicalistes de le faire. Tout cela ne représente pas un libre accès aux locaux de l'entreprise. Ce dispositif d'encadrement strict de l'activité syndicale permet à la direction d'exercer un contrôle et de limiter toute velléité contestataire.

« [Le syndicat] doit s'annoncer. C'est le cas dans tous les [magasins]. Il est tenu de planifier ses visites et de ne pas déranger les collaborateurs durant leur temps de travail. Il peut donner ses tracts au gérant qui les pose ensuite dans la salle de pause. [...] On peut lui mettre à disposition une salle s'il le souhaite. Cela arrive très peu souvent. » (DRH chez Omega)

Autant chez Gamma que chez Omega les travailleurs manifestent généralement une apathie par rapport à la négociation collective. Cela apparaît de manière récurrente dans leurs récits. Un vendeur explique par exemple ne jamais s'être posé de questions au sujet du syndicalisme. Tout en estimant que les syndicats œuvrent pour son intérêt et celui de ses collègues, il estime qu'un magasin doit tout de même trouver un moyen pour être rentable par rapport à la concurrence afin qu'il puisse offrir des emplois.

« Je ne me suis jamais vraiment posé de questions [sur l'utilité des syndicats]. Il est vrai que, d'un côté, les syndicats sont pour la vie des collaborateurs. C'est vrai aussi, de l'autre, que les gens de la vente souhaitent trouver des solutions pour être compétitifs par rapport à la concurrence transfrontalière. Trouver des solutions ce n'est pas simple. » (Travailleur âgé de 41 ans chez Gamma)

Cette conception de la négociation collective, où le principal enjeu se situe dans le maintien des emplois, montre que la sauvegarde des emplois est un souci important pour les travailleuses et travailleurs, au même titre que les horaires d'ouverture des magasins. Les batailles référendaires lancées par le syndicat et la répression dont celui-ci est l'objet ne semblent toutefois pas infléchir sur leur désintérêt pour le syndicalisme.

4. Un syndicalisme devenu étranger au monde du travail

Les entretiens laissent entendre que deux configurations parmi les trois identifiées⁶ par Serge Paugam (2000) sont perceptibles, autant chez Gamma que chez Omega. La première est celle du retrait d'indifférence. Cela revient à considérer qu'une organisation syndicale est externe à l'entreprise et superflue pour la résolution des problèmes lorsqu'ils se présentent. « Chaque salarié cherche avant tout à atteindre les objectifs qu'il a lui-même négociés avec son superviseur. En cas de difficultés, c'est vers lui qu'il se tourne en priorité. Ce principe d'autonomie dans le travail et de responsabilité individuelle face à la bonne marche de l'entreprise s'avère en contradiction avec le principe de la revendication collective » (Paugam, 2000, p. 277). Il s'agit d'une situation illustrée par une caissière chez Omega. Elle estime être tout à fait capable de se défendre individuellement. Pour elle, il suffit de solliciter le responsable hiérarchique. Elle évoque aussi l'expérience de sa fille, caissière également, qui devait continuer à payer des cotisations syndicales après avoir été licenciée.

6. Le troisième, le retrait par découragement, correspond à une désillusion des salarié-e-s à l'égard de formes de revendications pouvant être engagées par elles/eux. Si ce sentiment est probablement très diffus auprès des salarié-e-s que nous avons rencontré.e.s, il présuppose tout de même (pour Paugam) une expérience montrant les limites de l'action collective, ce qui est plutôt rare dans la grande distribution suisse.

« Je ne me suis pas inscrite au syndicat. [...] Je défends mon beefsteak et c'est tout. [rire] Ce n'est pas en divulguant vos problèmes que ça va forcément les résoudre. S'il y a quelque chose qui ne va pas, vous regardez cela avec votre responsable. [...] Ma fille était [au syndicat] et je peux vous dire qu'elle l'a regretté. Quand elle a été licenciée, elle a dû payer les cotisations syndicales encore une année, alors qu'elle était au chômage. Ce n'est pas normal. C'est de l'abus ! [...] Je trouve que ce n'est pas [le syndicat] qui va résoudre forcément vos problèmes. Si j'ai quelque chose qui ne va pas, je le signale à ma cheffe. Et si avec elle ça ne va pas non plus, il y a mon directeur. Et c'est tout. Pas besoin d'aller plus loin. Tout se passe dans le magasin. » (Travailleuse âgée de 61 ans chez Omega).

D'autres salarié-e-s nous ont expliqué que les conditions contractuelles étant données au moment de l'embauche, si elles ne conviennent pas, il ne reste qu'à chercher un autre emploi.

La seconde configuration, celle du retrait contraint, semble être prédominante chez Gamma, la direction étant hostile à toute forme d'activité syndicale dans l'entreprise. Les craintes de possibles rétorsions, y compris prenant appui sur des erreurs dans l'activité professionnelle, ne permettent pas l'exercice du droit de liberté syndicale. La peur de perdre l'emploi fait que « la moindre erreur dans l'organisation du travail est susceptible de se traduire par un licenciement ou, tout au moins, par un non-renouvellement de contrat pour [le] personnel auxiliaire. Une pression permanente est ainsi exercée par la direction sur ces salariés qui ne peuvent se défendre » (Paugam, 2000, p. 284). Une salariée âgée de 25 ans estime que la commission du personnel⁷ – seule instance représentative des travailleuses et travailleurs reconnue par l'employeur chez Gamma – ne peut pas remplacer le syndicat dans la défense des salaires et des conditions de travail.

« Le fait que les syndicats soient interdits [dans l'entreprise] est mauvais parce qu'il y aurait des choses qui auraient pu évoluer depuis longtemps. Je pense qu'il y a besoin de gens qui [ont pour] métier [de] corriger les choses qui ne vont pas dans les magasins, [de s'assurer] qu'il y a du respect, etc. [...] J'avais expliqué [à la commission du personnel] de A à Z tout ce qui n'allait pas dans ce magasin. Je lui ai envoyé les bouclements des heures, pour qu'elle se rende compte du nombre de celles négatives. Le problème c'est que la commission du personnel [n'a] pas de poids. Tôt ou tard, elle va avoir une barrière, [car] elle ne peut pas aller à la confrontation. » (Travailleuse de 25 ans chez Gamma)

Par son manque d'indépendance, la commission du personnel ne serait pas en mesure de tenir tête à l'employeur en cas de conflit, ce d'autant plus que son président a un contrat de travail avec Gamma et bénéficie d'une décharge pour exercer sa fonction. Ainsi, la répression des activités syndicales par l'employeur interroge la possibilité dont dispose le personnel pour constituer une voix organisée, légitime et démocratique dans la négociation collective (Barnier *et al.*, 2011). Les secrétaires syndicaux cherchent à établir des contacts avec les travailleuses et travailleurs de Gamma moyennant des visites clandestines en passant par la surface de vente des magasins. Ces tentatives sont vécues comme des moments difficiles par les secrétaires syndicaux en raison des échauffourées récurrentes avec les gérants. Les salarié-

e-s sont réfractaires à ces contacts, craignant d'être sanctionné-e-s pour avoir été en contact avec des syndicalistes. Les travailleuses et travailleurs sont tenu.e.s d'avertir immédiatement le gérant si un syndicaliste cherche à entrer en contact avec eux dans la surface de vente. Cette technique d'implantation relève d'un certain désespoir, comme le laisse entendre le récit d'un syndicaliste.

Elle apparaît clairement inefficace dans le recrutement de nouveaux adhérents et dans le développement d'une conscience syndicale chez les travailleuses et travailleurs.

« On fait les sorties à deux pour que l'un puisse s'occuper du gérant tandis que l'autre continue à faire son travail d'information auprès des salariés. On va aussi à deux pour ne pas perdre de la motivation car on peut tomber deux fois sur des gérants difficiles. [...] Il y a évidemment des [salarié.e.s] qui appliquent de manière stricte les consignes de la direction, d'après lesquelles il faut appeler tout de suite le gérant [lorsqu'un syndicaliste est repéré dans le magasin]. » (Secrétaire syndical)

Les travailleuses et travailleurs de Gamma craignent des possibles rétorsions s'ils décident de faire appel aux syndicats. Une terreur silencieuse semble régner dans les magasins. Comme l'illustre le récit d'une vendeuse, cette terreur se manifeste par la crainte d'être aperçue à discuter avec des syndicalistes sur le lieu de travail lors de leurs passages clandestins dans les magasins. En même temps, elle estime que les syndicalistes ne comprennent pas toutes les contraintes liées à une organisation du travail spécifique à la vente. Ce constat apporte un élément d'explication supplémentaire au fossé qui semble séparer le syndicat des travailleuses et travailleurs.

Si on fait appel aux syndicats, on est vite catalogués. Il y a quand même une pression par rapport à ça. [...] [Quand] les syndicats viennent vers nous, ils nous disent : "Oui, en haute saison, il ne faut pas travailler plus", mais on sait que ce n'est pas possible. Ils sont drôles. [...] Ils viennent nous voir au magasin [quand] il y a du monde. Il faut arrêter ces conneries. Tout d'un coup, il y a ton chef qui passe et qui tend l'oreille, parce que les chefs tendent toujours l'oreille. (Travailleuse âgée de 50 ans chez Gamma).

Ces différents éléments laissent entendre que la perception du syndicat par les travailleuses et travailleurs résulte de la combinaison entre peur des représailles et relation de type consumériste. « Les salariés estiment bon pour eux que les syndicats existent, qu'ils soient présents, pas très loin de là où des problèmes peuvent leur arriver. Mais ils sont un corps étranger dont la vie ne les concerne pas. Cette relation d'extériorité assigne aux syndicalistes le rôle de professionnels voués à la répartition locale des problèmes les plus immédiats survenant dans l'entreprise » (Pernot, 2010, p.346). Ce rapport d'extériorité relève d'une forme d'aliénation où les syndicats sont perçus comme des corps étrangers à tout ce qui relève du monde du travail.

7. La commission du personnel est le terme utilisé en Suisse pour désigner le comité d'entreprise..

5. Pourquoi les organisations syndicales ne remplissent plus leur fonction ?

Les syndicats ont été créés durant la période de la révolution industrielle, d'abord sous la forme de coalitions ouvrières (Porter et Webb, 2011), puis comme associations stables et indépendantes de travailleuses et travailleurs ayant pour fonction de négocier collectivement les conditions de travail (Andolfatto et Labbé, 2012). Les syndicats permettent d'établir un rapport de force plus équilibré, voire même favorable suivant la conjoncture, entre, d'un côté, l'employeur et, de l'autre, les travailleuses et travailleurs en empêchant une imposition unilatérale des conditions de salaire et de travail par la mise en concurrence (Engels, 1973 [1844]). De nos jours, les travailleuses et travailleurs ne parviennent pas à donner un sens collectif à l'activité syndicale et à considérer le syndicat comme un outil à disposition pour leurs luttes. L'investissement du champ politique par le syndicat n'apparaît pas comme une stratégie efficace pour permettre aux salarié-e-s de se réapproprier cet outil issu de l'histoire du mouvement ouvrier (Abenroth, 1967).

Ce rapport d'extériorité avec le travailleuses et travailleurs empêche lessyndicats de remplir pleinement ce que Jean-Marie Pernet (2010, p. 279-301) décrit comme leur fonction représentative, laquelle présume une capacité en puissance et en actes des travailleuses et travailleurs organisés dans des associations indépendantes. Cette fonction représentative repose sur une combinaison entre, d'une part, l'autonomie d'un groupe social conscient de ses propres intérêts ; d'autre part, la capacité de ses composants d'agir pour les faire valoir dans la négociation collective. Elle se traduit sur le plan processuel par plusieurs étapes : élaboration des revendications, actions collectives⁸, négociations et résultats. Cette fonction représentative semble fortement affaiblie dans la grande distribution suisse, même si des différences existent entre les deux entreprises étudiées. Nous les résumons dans le tableau ci-dessous.

Fonction représentative du syndicat dans la grande distribution à Genève

Fonction	Revendications	Actions collectives	Négociations	Résultats
Syndicat (Omega)	Inconnues	Référendums contre l'extension des horaires d'ouverture des magasins	Personnel indifférent	Le syndicat est signataire de la convention collective
Syndicat (Gamma)	Échec des tentatives d'établir des contacts clandestins		La commission du personnel est (contre son gré) le seul interlocuteur face à l'employeur	Le syndicat est exclu de la négociation collective et interdit d'accès dans l'entreprise

Chez Gamma, le syndicat cherche à établir des contacts clandestins avec les travailleuses et travailleurs sans toutefois y parvenir. Le résultat est un renforcement de son extériorité de l'entreprise. Chez Omega, le syndicat peut faire valoir les bénéfices d'une convention collective sans pour autant que les travailleuses et travailleurs ne soient mobilisé.e.s lors de l'élaboration des revendications et du processus de négociation. Sa présence dans l'entreprise est tolérée, mais aussi très encadrée. Au niveau de l'action collective, le syndicat est très engagé autour des référendums populaires

8. Même si Jean-Marie Pernet parle de « production de soutiens » en relation avec la mobilisation, nous préférons indiquer qu'il s'agit de l'action collective par souci de clarté.

contre l'extension des horaires d'ouverture des magasins. Les travailleuses et travailleurs partagent la position syndicale, mais cela ne suffit pas pour stimuler un engagement dans l'activité syndicale.

Les pratiques syndicales à géométrie variable envers Gamma et Omega sont susceptibles d'amplifier le rapport d'extériorité que le syndicat entretient avec les travailleuses et travailleurs. D'un côté, la rhétorique est combative lorsque l'entreprise est réfractaire à la négociation collective, comme c'est le cas chez Gamma. Cela peut donner lieu à une sorte d'acharnement syndical envers l'entreprise sous la forme d'actions médiatiques et de communiqués de presse virulents. D'un autre côté, le syndicat peut se montrer très accommodant lorsqu'il est signature d'une convention collective. Il tient alors à préserver les avantages dont il bénéficie en raison de son rôle de partenaire social. Deux poids et deux mesures semblent caractériser la position syndicale envers les deux entreprises, comme l'explique un secrétaire syndical.

« La centrale syndicale est consciente qu'il faut avoir une attitude peu conciliante et extrêmement dure pour faire un pas à l'intérieur de Gamma, la direction de l'entreprise étant extrêmement réfractaire à l'implantation syndicale. Ce n'est pas tout à fait la même chose concernant l'autre grand détaillant, Omega, où la peur de perdre la convention collective fait que la centrale prend mille et une précautions pour ne pas heurter l'entreprise. Vous n'allez très clairement pas faire une action publique de dénonciation de Omega, car cela pourrait les froisser et remettre en cause la signature d'un partenaire conventionnel. » (Secrétaire syndical)

Cette politique syndicale à géométrie variable apparaît comme étant instrumentale et subordonnée à la possibilité d'acquérir ou de préserver les avantages liés au partenariat social. Elle constitue le revers de la stratégie consistant à investir le champ politique dans le secteur de la grande distribution.

Conclusions

Le cas de la grande distribution suisse permet d'illustrer concrètement le tournant stratégique engagé par le syndicalisme suisse au cours des années 1990, lorsque ses dirigeants ont décidé d'investir le champ politique au détriment de l'entreprise comme lieu central de la négociation et de la conflictualité du travail. La logique sous-jacente est la suivante : une extension des horaires d'ouverture des magasins se répercute sur des horaires de travail plus flexibles et une détérioration des conditions de travail. Quand un magasin est ouvert en continu et ferme ses portes tard le soir, y compris le samedi et/ou le dimanche, il requiert une main-d'œuvre disponible pour des longues journées de travail ou pour des créneaux horaires atypiques (Benquet, 2013). Les travailleuses et travailleurs devraient se syndiquer massivement pour soutenir cette stratégie. Le syndicat dispose quant à lui d'un levier supplémentaire pour accroître son poids dans la négociation collective : il peut exercer un droit de veto sur la politique commerciale des entreprises lorsque les employeurs prennent des décisions unilatéralement, c'est-à-dire sans se coordonner en

cherchant un compromis avec les syndicats (Oesch, 2007).

Si la grande majorité des travailleuses et travailleurs se déclare ralliée à la cause contre l'extension des horaires d'ouverture des magasins, leur indifférence demeure généralisée par rapport au syndicalisme. Les batailles référendaires ne semblent pas infléchir cette désaffection, laquelle prend la forme à la fois d'un retrait d'indifférence et d'un retrait contraint (Paugam, 2000). Ainsi, l'investissement du champ politique ne semble pas arrêter le déclin structurel du syndicalisme et apparaît avant tout comme une stratégie défensive. En effet, le syndicat ne parvient toujours pas à englober la totalité de ses missions liées à sa fonction représentative (Pernot, 2010), laquelle présume une capacité en puissance et en actes des travailleuses et travailleurs organisé.e.s dans des associations indépendantes.

Le cas de la grande distribution montre que le déplacement de la conflictualité du travail vers le champ politique (autour de la réglementation des horaires d'ouverture des magasins) ne peut pas remplacer l'organisation des travailleurs dans les entreprises, c'est-à-dire une base syndicale capable de se mobiliser (Oesch, 2011, p. 99). Le véritable enjeu pour le syndicalisme, en termes stratégiques, pourrait se situer dès lors à un autre niveau : celui des tenants de cette extériorité. Autrement dit, il s'agirait plutôt de comprendre pourquoi le syndicalisme est perçu par les travailleuses et travailleurs comme un corps étranger avec lequel ils entretiennent, au mieux, une relation de type consumériste. Un point de départ pour renouer avec la fonction représentative est suggéré par une vendeuse citée dans cet article : les syndicalistes devraient investir davantage de ressources pour le développement d'une compréhension collective des conditions de travail et des moyens pour pouvoir les changer. C'est à partir de là, peut-être, que pourraient surgir les éléments permettant d'engager un nouveau tournant stratégique, permettant cette fois-ci aux syndicats de redevenir un outil de lutte à disposition des travailleuses et travailleurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Abendroth, W. (1967), *Histoire du mouvement ouvrier en Europe*, Maspero, Paris.
- Amable, B. et Palombarini, S. (2017), *L'illusion du bloc bourgeois*, Raisons d'agir, Paris.
- Andolfatto, D. et Labbé, D. (2006), « La transformation des syndicats français. Vers un nouveau « modèle social » ? », *Revue française de science politique*, 56(2), pp. 281-297.
- Andolfatto, D. et Labbé, D. (2012), « Syndicats, syndicalisme ». In : Jobert, A. Mias A., Lallement M. et Bevort A. (éd.), *Dictionnaire du travail*, PUF, Paris, pp. 761-768.
- Aubert, G. (1989), Les conventions collectives et la paix du travail en Suisse, *Revue Internationale du Travail*, 128(3), 411-426.
- Barnier, M.-L., Cochin, Y., Debregeas, A., Gelot, D., Menghini, L., Pelletier, R., Pignoni, M.-T. et Reynosa, S. (2011), *Répression et discrimination syndicales*, Syllepse, Paris.
- Benquet, M. (2013), *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, La Découverte, Paris
- Béroud, S., Denis, J.-M., Desage, G., Giraud, B. et Péliisse, J. (2008), *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Croquant, Paris.
- Cianferoni, N. (2012), « Répondre au dumping salarial par la grève ? Le cas de l'Aéroport international de Genève (AIG) », *Les Mondes du Travail* n° 12, pp. 65-77.
- Cianferoni, N. (2019), *Travailler dans la grande distribution. La journée de travail va-t-elle redevenir une question sociale ?*, Seismo, Zurich et Genève.
- De Pury, D., Hauser, H. et Schmid, B. (1996), *Ayons le courage d'un nouveau départ. Un programme pour la relance de la politique économique de la Suisse*, Orell Füssli, Zurich.
- Degen, B. (2011), « Paix du travail », *Dictionnaire historique de la Suisse*.
- Dif-Pradalier, M., Lepori, A. et Strozzege, A. (2019), « Qui erano tutti ferrovieri : Lo sciopero dell'Officina FFS di Bellinzona nel 2008 : studio sul vissuto e sulle percezioni dei protagonisti », Casagrande, Bellinzona.
- Engels, F. (1973), *La Situation de la classe laborieuse en Angleterre [1844]*, Éditions sociales, Paris.
- Gourgues, G. et Sainty, J. (2015), « La négociation d'entreprise au piège du référendum. Les enseignements des nouveaux accords d'entreprise des usines italiennes Fiat (2010-2011) », in *Sociologie du travail*, 57(3), pp. 344-368.
- Gumbrell-McCormick, R., & Hyman, R. (2013), *Trade Unions in Western Europe : Hard Times, Hard Choices*, Oxford University Press.
- Kelly, J. E. (1998), *Rethinking industrial relations. Mobilization, collectivism, and long waves*, Routledge.
- Leutwiler, F. et Schmidheiny, S. (1991), *La politique économique de la Suisse face à la concurrence internationale. Programme pour un ordre plus libéral*, Orell Füssli, Zurich.
- Mach, A. (2015), *Groupes d'intérêt et pouvoir politique*, Presses Polytechniques et universitaires Romandes, Lausanne.
- Oesch, D. (2007), « Weniger Koordination, mehr Markt ? Kollektive Arbeitsbeziehungen und Neokorporatismus in der Schweiz seit 1990 », in *Swiss Political Science Review*, 13(3), pp. 337-368.
- Oesch, D. (2011), « Swiss trade unions and industrial relations after 1990 : A history of decline and renewal. » In : Trampusch C. et Mach A. (sous la dir. de .), *Switzerland in Europe. Continuity and Change in the Swiss Political Economy*, Routledge, pp. 82-102.
- Paugam, S. (2000), *Le Salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Paris, PUF.
- Pernot, J.-M. (2010), *Syndicats : lendemains de crise ?*, Gallimard, Paris
- Porter, B. et Webb, S. (2011), *Histoire du trade-unionisme*, Les nuits rouges, Paris.
- Sen, A. (1993), « Positional Objectivity », *Philosophy & Public Affairs*, 22(2), pp. 126-145.
- Widmer, F. (2007), « Stratégies syndicales et renouvellement des élites. Le syndicat FTMH face à la crise des années 1990 », in *Swiss Political Science Review*, 13, pp. 395-431.