



**HAL**  
open science

# Analyse et perspectives de l'action d'influence syndicale dans le secteur de la mobilité: le cas d'UNSA et de la réforme des retraites

Fantine Lavabre

► **To cite this version:**

Fantine Lavabre. Analyse et perspectives de l'action d'influence syndicale dans le secteur de la mobilité: le cas d'UNSA et de la réforme des retraites. Sciences de l'information et de la communication. 2020. dumas-03258407

**HAL Id: dumas-03258407**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03258407v1>**

Submitted on 11 Jun 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

## Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Entreprises et institutions

Option : Entreprises, institutions et risque

# Analyse et perspectives de l'action d'influence syndicale dans le secteur de la mobilité Le cas d'UNSA et de la réforme des retraites

Responsable de la mention information et communication  
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Johan Boittiaux

Nom, prénom : LAVABRE Fantine

Promotion : 2019-2020

Soutenu le : 22/09/2020

Mention du mémoire : Très bien

## Remerciements

Mes vifs remerciements sont tout d'abord adressés à mes deux rapporteurs : Johan Boittiaux, mon rapporteur pédagogique, et Pierre-Gaël Baron, mon rapporteur professionnel, qui m'ont suivi dans le développement et la rédaction de ce mémoire et ont su m'apporter une aide précieuse.

Je remercie aussi Didier Mathis, Secrétaire général de l'UNSA Ferroviaire, pour avoir répondu positivement à ma demande d'entretien malgré ces temps compliqués, et pour m'avoir aidé dans ce mémoire.

Je remercie enfin mes amis, mes camarades de promotion, et ma famille qui m'ont lu et m'ont accordé un temps et une aide précieuse dans la relecture de ce mémoire.

# Sommaire

<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>I) La réflexion de l'imaginaire syndical et le rôle du positionnement stratégique .....</b>	<b>12</b>
<b>1. Une sémiologie du progressisme pour peser dans la négociation politique .....</b>	<b>12</b>
A) La rhétorique du « réformisme combatif ».....	13
B) L'audience : critère et argument d'influence.....	15
<b>2. La figure du secrétaire général comme ambassadeur de la cause syndicale.....</b>	<b>18</b>
A) La personnification du mouvement collectif syndical .....	19
B) Le storytelling du manager syndical .....	23
<b>3. De l'agonie à la professionnalisation de la communication syndicale .....</b>	<b>28</b>
A) La communication militante du professionnel syndical .....	28
B) Communication d'influence : expressions et ressources du pouvoir syndical .....	33
<b>II) Le collectif syndical ou l'action d'influence par la force du groupe .....</b>	<b>37</b>
<b>1. Le lobbying des mobilités : la nécessaire mobilisation du collectif dans son hétérogénéité .....</b>	<b>37</b>
A) Les transports : un secteur de plus en plus régulé socialement .....	38
B) La difficile question de l'alliance interbranche dans les transports.....	40
<b>2. La stratégie syndicale d'occupation collective de la scène publique .....</b>	<b>44</b>
A) Les syndicats comme experts des retraites sur la scène médiatique .....	44
B) L'intersyndicale dans la rue : force du groupe ou effet d'aubaine .....	48
<b>3. Les syndicats : des lobbyistes pas comme les autres.....</b>	<b>52</b>
A) De la difficulté à se considérer comme lobbyistes .....	53
B) La gestion du calendrier politique et la pratique de masse de l'amendement parlementaire....	56
<b>III) Mise en perspective et débat autour des ressorts historiques de l'influence syndicale .....</b>	<b>61</b>
<b>1. L'ambivalence de la grève : un levier d'influence jugé dépassé .....</b>	<b>61</b>
A) L'injonction à la grève comme premier ou dernier recours .....	62
B) La grève au prisme de l'opinion publique.....	65
<b>2. Les nouvelles instances du débat : vers un modèle hybride du lobbying syndical ....</b>	<b>69</b>
A) L'influence du lobbying digital .....	69
B) Le lobbying citoyen par le renforcement du CESE .....	72
<b>3. Recommandations stratégiques.....</b>	<b>75</b>
A) Recommandations pour les syndicats du secteur des transports .....	75
B) Recommandations particulières pour l'UNSA .....	77
<b>Conclusion.....</b>	<b>79</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>84</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>89</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>119</b>
<b>Mots-clefs .....</b>	<b>120</b>

## Introduction

Le poids et les actions des syndicats en France paraissent de plus en plus contestés. Plusieurs constats semblent expliquer à la fois l'affaiblissement du syndicalisme et le rôle de plus en plus accentué de l'État sur les droits sociaux des travailleurs : une culture de l'affrontement, un pluralisme syndical qui divise, une représentativité des syndicats toujours plus faible et un État toujours plus interventionniste.

L'opposition « État versus Syndicats » est d'autant plus d'actualité avec les nouvelles régulations intervenant dans le secteur des transports et des mobilités. Le débat semble aujourd'hui complètement cristallisé entre l'exécutif et les syndicats, ces derniers se positionnant comme de réels contre-pouvoirs à l'encontre de la majorité présidentielle. En atteste cette citation d'Emmanuel Macron qui, en mars 2017, soit peu avant son élection, a apporté sa propre définition du rôle des partenaires sociaux : « Je souhaite un syndicalisme moins politique. On a besoin de corps intermédiaires, mais à la bonne place (...) Je fais confiance aux syndicats pour réguler les relations de travail dans la branche et l'entreprise. Mais ils ne doivent pas se substituer aux détenteurs de l'intérêt général »<sup>1</sup>. Emmanuel Macron redéfinit donc les contours des possibilités d'action et d'influence des corps intermédiaires. Autrement dit, les syndicats n'auraient pas à intervenir dans le processus même de la décision politique à l'échelle nationale. Il est vrai qu'en droit social, la jurisprudence distingue « l'intérêt collectif de la profession » selon lequel les syndicats peuvent agir en justice (art. L. 2143-3 du Code du travail), de l'intérêt général, duquel les syndicats ne peuvent pas agir en justice. Rappelons néanmoins que la définition d'Emmanuel Macron de l'intérêt général peut être biaisée, notamment vis-à-vis de la notion polysémique et ambivalente de l'« intérêt général », qui ne peut se réduire à son aspect idéologique de légitimation de l'action des pouvoirs publics.

---

<sup>1</sup> PLEYNET, Muriel. Vernet, Henri, THEVENIAUD, Pauline. TERRIER, Nelly. LOMAZZI, Marc. LE FUR, Laurence. « Terrorisme, retraites, chômage : Macron dévoile (enfin son projet présidentiel) ». *Le Parisien*. 2 mars 2017. Disponible sur : <http://www.leparisien.fr/politique/le-projet-detaille-d-emmanuel-macron-pour-la-presidentielle-02-03-2017-6724902.php>

La définition d'Emmanuel Macron a alors été particulièrement critiquée par le monde syndical, en atteste la réaction de François Hommeril, président de la CFE-AGC : « Pour l'exécutif, le dialogue social est une langue étrangère »<sup>2</sup>.

Le dialogue social est pourtant censé être au cœur des relations entre syndicats et décideurs publics. Les projets ou propositions de loi concernant le monde de l'entreprise sont généralement envisagés suite à plusieurs processus de consultation et de négociation avec les partenaires sociaux. Pourtant, à la base de ces négociations, ce que l'on appelle les situations d'incommunication ou d'acomunication sont récurrentes. L'incommunication est définie comme « une communication qui débouche sur le sentiment partagé de ne pas arriver à se comprendre (insatisfaction) ou sur la croyance que l'on est parvenu à se comprendre alors qu'il n'en est rien (malentendu) » selon Eric Dacheux<sup>3</sup>, chercheur en communication. Ces situations d'incommunication peuvent aisément se refléter dans le fait qu'à l'issue des négociations collectives, rares sont les syndicats satisfaits des propositions, ce qui explique alors, par exemple, l'émergence de grèves. Ces incommunications mènent aussi à d'autres formes d'expression, à l'image des mouvements sociaux et mobilisations collectives qui se sont tenues en France de décembre 2019 à février 2020 dans le cadre de la réforme des retraites. En ce sens, les situations d'incommunication sont vectrices de nouvelles formes communicationnelles, *a priori* moins institutionnelles que celles encadrées par le politique ou par le droit social. Eric Dacheux distingue, de plus, la situation d'acomunication définie comme « une relation humaine de partage de sens qui s'inscrit dans une durée et dans un contexte donné entre altérités radicales mais qui refuse l'égalité (un ordre hiérarchique, par exemple) et/ou refuse la liberté de l'autre, que ce refus soit explicite (une interdiction, par exemple) ou implicite (on parle alors de manipulation) »<sup>4</sup>. De même, cette situation peut tout aussi bien refléter les relations entre syndicats et pouvoirs publics, et entre syndicats et directions d'entreprises.

---

<sup>2</sup> RAFFIN, Nicolas. « Réforme des retraites : La relation difficile entre les syndicats et Emmanuel Macron, une rupture historique ? ». *20 minutes*. 11 janvier 2020. Disponible sur : <https://www.20minutes.fr/economie/2692003-20200111-reforme-retraites-relation-difficile-entre-syndicats-emmanuel-macron-rupture-historique>

<sup>3</sup> Dacheux, Éric. « L'incommunication, sel de la communication », *Hermès, La Revue*, vol. 71, no. 1, 2015, pp. 266-271.

<sup>4</sup> Ibid.

Somme toute, notre situation initiale qui interroge les relations entre syndicats et décideurs publics semble nous amener à un triptyque communicationnel. D'une part, une incommunication, dans le sens où le sentiment de ne pas arriver à se comprendre, pour une partie comme pour l'autre, est bien souvent mise en avant dans le discours de chacun. D'autre part, une situation de non-communication, car le désaccord prévaut bien souvent dans les relations entre les deux parties, menant alors à des manifestations de mécontentement de la part des syndicats. Enfin, une situation d'acomunication, car nous pouvons facilement supposer que l'ordre hiérarchique a son importance au sein des instances de négociation. Ce triptyque communicationnel a contribué à mettre en avant sur le plan médiatique la notion de « crise syndicale ». Du grec « krisis », qui est « l'action ou la faculté de distinguer », autrement dit la décision, et issu du lexique du théâtre et de la tragédie où il représente le moment paroxystique où l'acteur doit faire un choix face à son dilemme, le terme « crise » est aujourd'hui toujours utilisé pour représenter le moment de la décision. Nous entendons par le terme de « crise syndicale », une cristallisation du conflit entre décideurs publics et syndicats. En ce sens, les capacités d'influence des syndicats – leur capacité à faire entendre leurs préconisations et requêtes – sont en forte baisse. Ainsi, la part des partenaires sociaux dans le processus de décision serait fortement amoindrie. Mais nous entendons aussi bien évidemment, par le terme de « crise syndicale », une baisse de la représentativité des syndicats en France, importante depuis les années 1970. En effet, près de 20% des salariés étaient syndiqués à la fin des années 1970, contre 8% en 2016. Cette baisse des adhésions concernent tous les syndicats, même si les confédérations de cadres sont moins touchées.

Néanmoins, il nous paraît important de préciser que représentativité et influence sont deux notions à distinguer. D'après Dominique Andolfatto<sup>5</sup>, nous sommes passés en France d'un syndicalisme d'adhérents à un syndicalisme de militants, puis de professionnels. Du fait du plus grand nombre de permanents syndicats, et donc de professionnels, au sein de l'ossature des organisations syndicales, ces dernières peuvent continuer à être influentes malgré la baisse du nombre d'adhérents. Paradoxalement, plus la professionnalisation des syndicats s'intensifie, et plus la désyndicalisation est forte,

---

<sup>5</sup> Andolfatto, Dominique, et Dominique Labbé. *Sociologie des syndicats*. La Découverte, 2011

toujours selon Dominique Andolfatto. Selon l'auteur, « le syndicalisme n'est pas en crise, un nouveau modèle s'est imposé »<sup>6</sup>, selon lequel les syndicats garderaient leurs positions de partenaires et d'interlocuteurs dans la négociation politique ainsi qu'une reconnaissance médiatique importante. Cette conclusion nous permet alors de nuancer la grande question de « crise syndicale » et de considérer l'influence des syndicats comme non négligeable dans différents espaces publics.

De cette « crise syndicale », particulièrement mise en avant par les détracteurs du syndicalisme, nous pouvons donc nous demander légitimement quel est réellement aujourd'hui le ressort politique des syndicats en France, et particulièrement dans le secteur des transports. Notre objet de recherche portera effectivement sur le lobbying syndical des mobilités auprès des décideurs publics dans le cadre de la réforme des retraites. Ce sujet de recherche est né à la suite de plusieurs éléments de réflexion. D'une part, l'année 2019 – 2020 a été le théâtre de la plus longue grève de l'histoire en France, élément symbolique de notre année d'apprentissage professionnel à la SNCF en tant que Chargée de Relations Institutionnelles. D'autre part, plusieurs discussions et débats dans la sphère professionnelle et personnelle nous ont permis de développer certaines convictions par rapport au monde syndical et à la réforme des retraites et de constater que ces deux sujets désintéressent de manière générale la jeune génération.

Quelques éléments de définition sont néanmoins à apporter pour aborder l'angle de notre recherche. Par lobbying, nous privilégierons une définition englobante et simple comme celle développée par Transparency France qui comprend « toute communication, écrite ou orale, entre un représentant ou un groupe d'intérêts et un décideur public dans le but d'influencer une prise de décision ». Cette définition nous permet de cadrer notre sujet en désignant la cible du lobbying syndical : les décideurs publics, qui caractérisent l'ensemble des personnes pouvant jouer un rôle dans le processus politique de décision ou dans la définition même des politiques publiques. Ces décideurs publics englobent donc l'ensemble des élus locaux et nationaux, mais aussi leurs conseillers, les membres de la haute administration, du gouvernement...

---

<sup>6</sup> Ibid. p.6.



La forte particularité des syndicats de salariés dans le champ du lobbying (notamment par rapport aux entreprises privées) est clairement d'être sollicités par les décideurs publics autant qu'ils les sollicitent. En effet, un syndicat n'est pas un lobby comme les autres car il fait partie intégrante du système en tant que tel, présent dans nombre de commissions consultatives et autres instances paritaires. Un syndicat, par définition juridique, est une association de personnes destinée à la défense de leurs intérêts professionnels communs. En droit du travail, il existe des syndicats d'employeurs et des syndicats de salariés. Le statut juridique des syndicats professionnels est régi par les dispositions des articles L411-1 et suivants du Code du Travail. Précisions que par syndicat, nous pouvons aussi entendre des fédérations professionnelles en charge de la représentation de tel ou tel secteur, de tel ou tel métier, que nous ne traiterons pas dans notre analyse. Nous nous concentrerons ici sur les syndicats de travailleurs, de salariés.

En France, la réforme des retraites peut être érigée en modèle du genre du lobbying syndical. Cette réforme a remis sous les projecteurs les syndicats en France, les positionnant comme partie prenante non seulement sur le champ politique, mais aussi sur le champ médiatique et auprès de l'opinion publique.

En effet, les discussions se sont poursuivies pendant près d'un an, et en date d'août 2020, ne sont toujours pas terminées. Il s'agit d'une réforme particulièrement contestée par le monde syndical, et pour laquelle l'opinion publique s'est particulièrement mobilisée. L'impact des grèves dans le secteur ferroviaire, à la RATP et à la SNCF, a été central dans cette réforme. En effet, la suppression de certains régimes spéciaux, dont ceux de la RATP et la SNCF, est l'une des mesures phares de cette réforme par points des retraites. Pour ce fait, nous nous sommes donc tout particulièrement intéressés au secteur des transports, et au syndicat de l'Union nationale des syndicats autonomes (UNSA) qui a occupé une place particulière lors des débats.

Effectivement, l'UNSA est le deuxième syndicat SNCF (ne représentant toutefois que 7,5% de conducteurs et contrôleurs), derrière la CGT-Cheminots (qui représente près d'un tiers des conducteurs et 40% des contrôleurs). Chez RATP, l'UNSA est en première position devant la CGT. Dans l'échiquier syndical des transports ferroviaires, l'UNSA est donc considéré comme un « syndicat de cadres », plutôt proche de la CFDT, et en

opposition aux syndicats plus « contestataires » que représentent la CGT ou SUD par exemple. Il est intéressant de noter que l'UNSA est aussi représentative dans la fonction publique, et c'est d'ailleurs dans ce secteur qu'elle concentre la majorité de ses adhérents. L'UNSA est donc un syndicat central en ce qui concerne le débat autour des régimes spéciaux. Malgré tout, l'UNSA n'est pas représentative au niveau national, puisqu'elle n'obtient pas les 10% de voix nécessaires pour valider ce critère.

L'UNSA a été créée en février 1993 par l'union de cinq syndicats autonomes : la Fédération de l'éducation nationale (Fen), la Fédération générale autonome des fonctionnaires (FGAF), la Fédération maîtrise et cadres de la SNCF (FMC), la Fédération autonome des transports (FAT), la Fédération générale des syndicats de salariés et organisations de l'agroalimentaire (FGSOA). Le socle commun de ces structures est de « prendre leurs racines dans le creuset confédéral et interprofessionnel », de rassembler des organisations autonomes et généralement représentatives dans leur propre secteur d'activités, ce qui en fait l'une de ses particularités : le poids de l'intersyndicale y est plus qu'important. D'après son site internet, l'UNSA compte aujourd'hui près de 200 000 adhérents, actifs et retraités. Le syndicat est organisé selon une double structuration, à la fois par branches professionnelles, et par unités géographiques. L'UNSA Ferroviaire, anciennement UNSA Cheminots, a été créé en 1998 au cours du 41<sup>ème</sup> Congrès à Dunkerque. D'après leur site internet, « l'identité de l'UNSA-Ferroviaire est renforcée par le choix d'un syndicalisme interprofessionnel dans l'UNSA-transport où se conjuguent progressisme et combativité, autonomie et collectif ».

Le sujet du lobbying syndical soulève de nombreux enjeux et problèmes. Tout d'abord, il existe un antagonisme bien connu entre syndicalisme et lobbying. L'identité socio-discursive du syndicat repose essentiellement sur l'idée du militantisme, et correspond dans l'imaginaire à une lutte capital/travail classique, entre le salarié et le dirigeant. Le lobbying est alors l'œuvre des classes supérieures, des élites politiques, et est loin d'être la prérogative du militant syndical. D'autre part, cette question du lobbying syndical s'oppose à la culture de l'affrontement entre syndicats et décideurs publics, et permet donc de s'interroger qualitativement sur le dialogue social, qui constitue l'élément de langage de référence des deux parties. Force est de constater qu'aujourd'hui, très peu de

littérature sur le sujet existe, et plus largement sur le sujet de la communication syndicale. En effet, en cours de communication ou de sciences politiques, le syndicat est le plus généralement considéré comme un obstacle, et ce sans réellement s'y attarder. Exception faite pour les cours d'histoire, où le mouvement de mai 1968 a marqué les esprits, rares sont les disciplines où la vision moderne du monde syndical est abordée. Finalement, les syndicats de travailleurs doivent aujourd'hui répondre à un enjeu de démythification. La part des médias y est importante, et celle de l'opinion publique également.

Cela nous pousse à une redéfinition des contours de l'action syndicale, entre pratiques historiques relevant du répertoire d'actions traditionnelles, et nouvelles pratiques, plus politiques cette fois-ci et s'inscrivant dans une logique de lobbying. Notre mémoire vise en effet à s'interroger sur la communication syndicale, et son principe perméable aux évolutions de la société. Dès lors, nous pouvons nous demander :

### **Du militantisme au lobbying : comment les syndicats de travailleurs des transports renouvellent leur communication d'influence auprès des décideurs publics ?**

Pour répondre à cette problématique, nous proposons trois hypothèses qui constitueront les jalons de notre développement. Notre première hypothèse repose sur le positionnement stratégique de tel ou tel syndicat, tirant des avantages communicationnels dans l'échiquier syndical pour accéder aux négociations politiques. Notre deuxième hypothèse suppose que le prisme du collectif est la clé du lobbying syndical dans le secteur des transports. Enfin, notre troisième et dernière hypothèse suppose que l'influence des pratiques classiques d'actions syndicales sont remises en cause dans notre société contemporaine et participent donc au renouvellement des actions d'influence syndicale.

Nous chercherons pour ce mémoire à élaborer une théorie de l'action d'influence syndicale qui tienne compte d'une méthodologie qualitative et socioculturelle. Autrement dit, l'analyse des actions d'influence de l'UNSA se fera au prisme d'éléments contextuels et historiques qui replaceront ces phénomènes communicationnels dans une dimension fortement politique, afin d'y apporter une analyse dynamique des mouvements sociaux. Nous analyserons plusieurs supports communicationnels relatifs à l'UNSA pendant la

période des négociations pour la réforme des retraites. Les tracts, les communiqués de presse et les magazines internes à l'UNSA nous permettront d'apporter de la substance et des éléments linguistiques à notre analyse. D'autre part, l'analyse des prises de parole des représentants syndicaux, notamment des secrétaires généraux, nous permettront d'analyser les éléments sémiotiques nécessaires à la pratique du lobbying. L'analyse des médias sociaux du monde syndical, particulièrement facebook et twitter, nous permettront d'avoir une retranscription en temps réel des événements politiques de la part des partenaires sociaux, et du rôle de l'activisme numérique dans leurs pratiques de lobbying. Afin de mesurer le rôle de l'opinion publique dans ces pratiques d'influence, nous analyserons et croiserons plusieurs sondages à la fois sur la perception des syndicats en France, et sur la perception des réformes. L'utilisation de certains documents institutionnels nous permettra d'apporter des éléments de contexte à notre mémoire, à l'image des derniers résultats d'élections professionnelles, ou de l'analyse des représentants d'intérêts par la HATVP. Enfin, notre entretien avec Didier Mathis, Secrétaire Général de l'UNSA Ferroviaire, nous permettra d'aborder différents ressentis quant à la professionnalisation du lobbying dans les organisations syndicales. Tous ces supports seront analysés selon un filtre chronologique, de la phase de concertation à la fin de la grève afin de capter la stratégie d'influence, l'identité socio-discursive et le positionnement communicationnel des syndicats sur toute la durée de la crise.

Nous répondrons à la problématique exposée et aux hypothèses sous-jacentes en trois temps. Premièrement, nous verrons que l'influence syndicale est relative au positionnement stratégique de l'organisation au sein de l'échiquier syndical. Celle-ci se développe avec la professionnalisation du champ de la communication dans l'organisation et par la figure du Secrétaire Général. Ensuite, nous aborderons la question du collectif et de son rôle en matière d'influence dans le secteur des transports. La question du groupe sera abordée dans le cadre de l'occupation des différents espaces publics, à savoir la scène médiatique et dans la rue à travers l'intersyndicale. Par ce biais, nous analyserons les méthodes de lobbying concrètes pratiquées par les syndicats auprès des décideurs publics. Enfin, nous allons nous interroger sur la longévité des pratiques dites « classiques » de l'action d'influence syndicale, à savoir la grève, que nous mettrons en perspective avec de nouvelles méthodes de lobbying syndical.

# I) La réflexion de l'imaginaire syndical et le rôle du positionnement stratégique

**« Nous ne disons plus, comme aux temps naïfs :  
« Je pense ainsi. Quelles sont vos objections ? » Nous sommes devenus lucides.  
Nous avons remplacé le dialogue par le communiqué. »**  
Albert Camus<sup>7</sup>

Dans le premier temps de notre mémoire, nous souhaitions analyser l'importance du positionnement stratégique de tel ou tel syndicat vis-à-vis de ses « concurrents ». Il est pour cela important de considérer le fait que la notion d'audience est essentielle pour les syndicats car elle est utilisée, dans leurs communications, d'une part comme un outil de légitimité, mais aussi de différenciation. Les élections professionnelles sont des événements clés pour les syndicats, à partir desquelles le positionnement stratégique est adopté afin de se différencier des autres syndicats, et donc de se faire entendre auprès des pouvoirs publics.

Du fait de sa non-représentativité nationale, l'UNSA favorise l'utilisation d'une rhétorique de l'engagement, de la proactivité et de la formulation de solutions. Ainsi, s'éloignant de l'imaginaire contestataire des syndicats professionnels de manière générale, l'UNSA profite de sa position de « contributeur » pour peser dans les négociations. Cet argumentaire est porté par Laurent Escure, le Secrétaire Général d'UNSA national à travers un storytelling de solutions.

## 1. Une sémiologie du progressisme pour peser dans la négociation politique

Le critère de l'audience et de la représentativité, comme précisé par la loi du 20 août 2008<sup>8</sup>, est fondamental pour les syndicats au niveau national, des branches

---

<sup>7</sup> CAMUS, Albert, *La chute*, Paris, Gallimard, 1956

<sup>8</sup> LOI n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail

professionnelles ou de l'entreprise. La reconnaissance de cette représentativité leur permet de négocier et de signer les accords s'appliquant aux salariés. Du fait de sa non-représentativité au niveau national, l'UNSA utilise d'autres leviers pour jouer dans la négociation politique et se mettre à hauteur des autres syndicats représentatifs, notamment par l'utilisation d'une sémiologie de la proposition, du dialogue social et du réformisme.

### A) La rhétorique du « réformisme combatif »

Le contexte social de plus en plus complexe, précaire et altéré du monde dans lequel nous vivons ravive l'activisme politique, souvent de manière plus contestataire qu'auparavant et dans un cadre de plus en plus hostile aux gouvernants.

Dans le cadre d'une réforme telle que la réforme des retraites, cette hostilité vis-à-vis des gouvernants se manifeste par une situation d'« acommunication », qui incarne une véritable rupture entre l'émetteur et le récepteur du message, comme le précise Dominique Wolton : « dans l'acomunication, c'est soit le silence, soit la guerre »<sup>9</sup>. La déclaration d'Elisabeth Borne, ministre de la Transition écologique et solidaire, à propos de Philippe Martinez, Secrétaire Général de la CGT, est révélatrice de cette acommunication : « La CGT depuis le début n'est pas dans les discussions. Donc je ne pense pas que ce sera avec la CGT qu'on trouvera une porte de sortie. On ne mène pas cette réforme dans une question de rapport de force. Il faut rassurer les Français sur le fait que cette réforme se passera bien. La CGT ne veut pas discuter, comme elle n'avait pas voulu discuter de la réforme de la SNCF. J'en prends acte.»<sup>10</sup>.

Si négociation il y a donc entre les syndicats contestataires et les pouvoirs publics, c'est davantage une négociation de l'affrontement. Ce constat nous amène à un autre : celui de la dualité syndicale, à savoir l'opposition historique entre partenaires sociaux réformistes et contestataires, où l'importance est d'autant plus grande dans le secteur de la mobilité

---

<sup>9</sup> Extrait de l'entretien de Dominique Wolton, par Franck Renucci (Université de Toulon, Imsic), "Les incommunications", *Hermès*, n° 84, 2019, p. 200-205.

<sup>10</sup> Dans une interview de l'émission « Le Grand jury RTL-Le Figaro » du 8 décembre 2019.

car l'imaginaire collectif renvoie à des mobilisations plus longues, plus engagées, plus violentes.

La sémantique utilisée par les partenaires sociaux, mais aussi par les agents externes comme les médias ou l'opinion publique, est alors un véritable enjeu. Historiquement, les syndicats CFDT ou UNSA bénéficient d'une sémantique positive, recouvrant la position du « réformisme », c'est-à-dire de la proactivité, du partage avec les pouvoirs publics, et du volontarisme. L'historien Emmanuel Jousse rappelle à ce sujet « A l'origine, le réformisme vise à implanter des réformes à l'intérieur du capitalisme de façon à le subvertir »<sup>11</sup>. Le réformisme fait donc appel à la volonté de l'acteur de fonctionner selon les rouages des méthodes étatiques pour donner de l'ampleur à ses propositions. D'un autre côté, des organisations syndicales bénéficient d'une sémantique plutôt négative dans l'espace public, les ramenant à leur radicalité contestataire, à l'image de la CGT ou la Fédération SUD par exemple. Cette division du front syndical nous conduit à une certaine dualité des négociations politiques, plus accessibles pour les uns que pour les autres, bien qu'au final toutes les organisations aient proposé des contre-réformes en ce qui concerne la réforme des retraites. La déclaration de Gilles le Gendre, président du groupe LREM à l'Assemblée Nationale, lors d'une interview sur LCI le 6 janvier 2020 confirme d'ailleurs ce poids joué dans les négociations par les syndicats réformistes : «[Cette réforme], nous la portons depuis le premier jour de la campagne présidentielle. [...] Nous voulons qu'elle réussisse et dans cette réussite, nous souhaitons embarquer les syndicats réformistes [...] notamment la CFDT qui se disent favorables à cette réforme.»<sup>12</sup>. De même, Sibeth Ndiaye a affirmé le 13 janvier sur Europe 1 : «Il y a un bon compromis qui a été posé sur la table par le gouvernement et les syndicats réformistes.»<sup>13</sup>.

Cette position d'intermédiaire est assumée et défendue par l'UNSA. Par un communiqué de presse du 28 août 2019, peu avant la reprise des négociations entre les partenaires sociaux et le gouvernement sur la réforme des retraites, l'organisation affirme avoir « une

---

<sup>11</sup> BOUNIOL, Béatrice, « Entretien avec Emmanuel Jousse : « L'équilibre entre réformisme et révolution est en train de changer », *La Croix*, 2017.

<sup>12</sup> « Gilles Le Gendre sur la réforme des retraites : 'Nous ne sommes probablement pas très loin de la fin du conflit' », *LCI*, 2020

<sup>13</sup> DUCHEMIN, Rémi, « Réforme des retraites : 'On peut réfléchir à une affectation différente des recettes ' suggère Sibeth Ndiaye », *Europe 1*, 2020

volonté de dialogue à confirmer et à concrétiser »<sup>14</sup>, et valorise par ce même communiqué l'exécutif qui « semble vouloir redonner leur place légitime aux partenaires sociaux et aux syndicats »<sup>15</sup>. Ces deux affirmations mises en valeur en titre et en chapô du communiqué donnent le ton d'une volonté de vouloir participer aux négociations, et ce malgré, comme nous l'avons vu précédemment, un déficit de représentativité au niveau national. L'UNSA se montre aussi « favorable à des compromis positifs » et attend « que se confirme cette place faite au dialogue »<sup>16</sup>. Par ces usages sémiologiques, le syndicat se positionne stratégiquement comme un véritable partenaire de réflexion au sujet de la réforme, plutôt qu'un acteur d'opposition.

De la même sorte, par un thread de onze tweets du 25 septembre 2019<sup>17</sup>, à la suite d'une manifestation nationale organisée par la CGT à laquelle l'UNSA a aussi appelé à se mobiliser, et en l'occasion de la réunion de rentrée de l'UNSA, le compte twitter du syndicat annonce « viser l'efficacité de nos actions plutôt que le syndicalisme de posture »<sup>18</sup>, réaffirmant ainsi son rôle de partenaire combatif, par des actions ciblées – notamment vis-à-vis de l'âge pivot questionné par la réforme -, et percutantes, a contrario d'un syndicalisme plus contestataire. Le dernier tweet, sur le ton de la provocation (« Et cerise sur le gâteau : l'UNSA a été reçue par le président quand d'autres organisations syndicales plus grosses que nous attendent toujours. »<sup>19</sup>), nous montre que cette stratégie de positionnement leur permet d'accéder aux négociations à une place avantageuse que pourtant ne leur permet pas leur audience nationale.

## B) L'audience : critère et argument d'influence

La loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail, a considérablement modifié les actions des organisations syndicales en France, notamment quant aux règles de représentativité. Depuis 1966, les cinq confédérations que sont la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT et FO bénéficiaient d'une présomption

---

<sup>14</sup> Voir Annexe 1.1.

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Voir Annexe 1.2.

<sup>18</sup> Voir Annexe 1.2.

<sup>19</sup> Ibid.



irréfragable de représentativité, qui leur permettait d'être parfaitement implantées dans les entreprises, peu importe leurs résultats aux élections professionnelles. Le seuil de représentativité y est depuis fixé à 10% des voix au cours des élections professionnelles dans les entreprises, et à 8% au niveau de la branche professionnelle. Pour être reconnues au niveau national, les organisations syndicales doivent avoir obtenu 8% des suffrages au niveau national, et être représentatives dans les branches de l'industrie, de la construction et du commerce.

Cette notion de représentativité est définie par le sociologue Antoine Bevort comme « les modalités de reconnaissance des acteurs collectifs considérés comme légitimes à agir au nom des salariés et des employeurs »<sup>20</sup>. Le sociologue note de plus qu'en France, tout comme en Belgique, c'est la loi qui fixe les critères de représentativité, là où ils sont définis par reconnaissance mutuelle des partenaires sociaux en Angleterre, en Allemagne et au Danemark. Mais cette représentativité, par le résultat électoral, est aussi le gage de légitimité des syndicats comme le soulignait Pierre Rosanvallon dans « La question syndicale » : « la démocratisation du syndicalisme, c'est-à-dire sa légitimation par les voies électives, est à la fois inéluctable et problématique »<sup>21</sup>. Problématique car elle oppose ce qu'il nomme « la légitimité sociologique » reposant sur le nombre d'adhérents et « le vote social » où adhérents et non-adhérents ont la même force, et qui contribuerait *in fine* à l'épuisement syndical du fait du manque de reconnaissance attribué aux adhérents. Antoine Bevort pointe donc une problématique, qui est celle de rapprocher représentativité politique et représentativité syndicale, et qui pourrait, certes, considérablement renforcer la légitimité syndicale aux yeux de l'Etat, mais sûrement au détriment des militants syndicats.

Cette mesure de l'audience est donc un enjeu fondamental pour les organisations syndicales, cette dernière étant en elle-même l'un des objectifs de lobbying des syndicats, en plus d'agir sur la décision publique. Cette représentativité joue effectivement son rôle sur les sollicitations des directions et des pouvoirs publics à la table des négociations, et influe considérablement sur les modes d'action des syndicats. Selon les résultats du calcul

---

<sup>20</sup> BEVORT, Antoine, « La réforme des règles de la représentativité syndicale (2008-2010) », *Idées économiques et sociales*, 2011, n°163, pp. 8 – 16.

<sup>21</sup> ROSANVALLON, Pierre, *La question syndicale*, Paris, Calmann-Levy, 1988.

de l'audience syndicale de 2017 du Ministère du Travail<sup>22</sup>, la CFDT, la CGT, FO, la CFE-CGC et la CFTC restent les cinq syndicats représentatifs au niveau national. L'UNSA, tout comme Solidaires n'ont pas obtenu les 8% nécessaires pour pouvoir bénéficier de certaines prérogatives exclusives dans la négociation d'accords collectifs. Au niveau interprofessionnel, cela a pour conséquence de réduire considérablement le spectre de négociations possibles sur des thématiques plus globales. L'UNSA appelle de manière récurrente à l'intersyndicale pour mobiliser de manière plus importante en mutualisant les ressources organisationnelles et avoir ainsi l'accès aux décisions publiques. Pour Solidaires, très peu sollicitée par les décideurs publiques, toute action de lobbying se rapproche fortement des actions de mobilisation sociale, selon la logique communicationnelle d'interpellation de l'opinion publique, pour *in fine* pouvoir toucher les décideurs publics.

Dans le cas de la réforme des retraites, l'UNSA a néanmoins réussi à obtenir un rôle clé malgré le fait que l'organisation ne soit pas représentative au niveau interprofessionnel. Cette position s'explique dans un premier temps par les « bastions » professionnels de l'UNSA à savoir : RATP, SNCF, enseignement, police, pénitentiaire... L'UNSA est donc au cœur du débat sur les régimes spéciaux, et n'était pas initialement demandeuse de la réforme. Dans un second temps, à son arrivée à la tête de l'UNSA en avril 2019, peu avant le début des consultations sur les retraites, Laurent Escure a fait valoir auprès du Haut-Commissaire aux retraites, Jean-Paul Delevoye une modification de la représentativité des syndicats au sein de la future « Caisse nationale de retraite universelle » qui a été intégrée dans l'article 49 du projet de loi. Cette modification consiste à abaisser le seuil actuel de 8% à 7% et d'y intégrer la représentativité de la fonction publique (où l'UNSA culmine aux alentours de 11%). Avec les deux suffrages, privé et public, l'UNSA obtient alors 7,16%, lui permettant d'être considéré comme représentative au niveau national sur le sujet spécifique de la réforme des retraites, alors même que cette modification n'ait pas été encore votée par le Parlement. L'exécutif invite donc l'UNSA en s'appuyant sur cette modification, alors que d'autres syndicats y voient un avantage concurrentiel pour que l'organisation syndicale en question ne s'oppose pas de manière frontale au projet de loi.

---

<sup>22</sup> Voir Annexe 2.1

Les élections professionnelles sont donc au cœur de la stratégie d'influence des syndicats. Une part importante de leur communication y est d'ailleurs consacrée. L'UNSA Magazine, magazine mensuel du syndicat, n°197 de décembre 2018<sup>23</sup> nous montre que cette représentativité est d'autant plus importante dans le secteur des mobilités, qui reste l'un des secteurs le plus impactant en termes de communication politique et de mobilisation sociale. Ainsi, sur la couverture du magazine, l'UNSA RATP et l'UNSA Ferroviaire occupent une place de poids, comme celle de la Fonction Publique, quand bien même cette dernière représente une plus grande part de votants. Cela se reflète tout aussi bien le « Dossier spécial résultats »<sup>24</sup> du magazine, où la confirmation des bons résultats chez SNCF et RATP est mise davantage en saillance que les résultats de la Fonction Publique.

En conclusion, cette notion de « réformisme combatif » est assumée et défendue par l'UNSA, qui lui permet de peser auprès des médias, de l'opinion publique, et donc des décideurs politiques. Cette notion représente un véritable parti-pris dans l'écosystème dual du syndicalisme. Du fait de sa non-représentativité au niveau national, le syndicat s'appuie sur cette sémiologie de la co-construction pour s'inviter à la table des représentants politiques. A ce positionnement stratégique d'acteur progressiste de la négociation s'ajoute la personnalité et les capacités communicationnelles du secrétaire général, critère résolument nécessaire dans l'influence syndicale.

## **2. La figure du secrétaire général comme ambassadeur de la cause syndicale**

Les cadres des directions confédérales n'ont pas le même profil que les militants d'entreprise. La littérature sur le sujet de la communication syndicale nous montre d'ailleurs que les porte-paroles s'éloignent de ceux qu'ils représentent du fait, en partie, de la bureaucratisation de l'action militante<sup>25</sup>. Le rôle du porte-parole syndical est, de fait,

---

<sup>23</sup> Voir Annexe 2.1

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> OLIVESI, Stéphane, « La communication syndicale », Res Publica, Rennes, 2013

rempli d'ambivalences en termes de communication. Les secrétaires généraux des organisations syndicales oscillent entre communication politique, à la manière d'un politicien, afin de porter la lutte sociale défendue par son organisation, et entre communication d'entreprise, avec notamment l'idée d'une mise en valeur de la « marque » du syndicat. Pour l'UNSA, la médiatisation de la figure de son secrétaire général et ancien enseignant Laurent Escure, qui se positionne comme un véritable manager grâce à un storytelling de solutions abouti, favorise grandement sa présence aux négociations politiques.

### A) La personnification du mouvement collectif syndical

Un des questionnements de ce mémoire repose sur la personnification du mouvement syndical à travers la figure du porte-parole du secrétaire général, qui va porter et incarner la lutte à travers une médiatisation accrue, des comptes sur les réseaux sociaux - qui s'avèrent être davantage engageants que les comptes institutionnels de leurs syndicats respectifs -, une position géographique bien souvent en début de cortège dans le cas de manifestations... Le secrétaire général semblerait donc jouer à la fois le rôle de leader, de porte-voix, et de manager au sein de toute organisation syndicale confondue.

La définition sociologique très classique des mouvements sociaux due à Jeff Goodwin et James Jasper dans « The social movements readers, Cases and concepts »<sup>26</sup> suppose une action collective consciente, concertée et durable réalisée par des individus ordinaires pour changer certains aspects de leur société en utilisant des moyens non-institutionnels. Cette définition paraît aujourd'hui très restreinte car les mouvements sociaux reposent aussi sur la représentation d'intérêts. Ce qui nous intéresse ici, c'est la force du collectif dans le mouvement social, autrement dit la force du nombre. Qu'il s'agisse de la représentativité syndicale, nous l'avons vu précédemment, du nombre de personnes présentes lors d'une manifestation, du nombre de grévistes... Dans le secteur de la mobilité, le nombre fait la légitimité du syndicat et lui permet de se faire entendre. Chez SNCF par exemple, dans le cas d'un mouvement de grève, le taux de gréviste est

---

<sup>26</sup> GOODWIN, J., JASPER, JM., « The Social Movements Reader: Cases and Concepts », John Wiley & Sons, 2014.

communiqué chaque jour publiquement à travers sa plateforme de données ouvertes. Dans les médias, la « masse » des organisations syndicales est un élément de langage récurrent, tourné positivement pour les récalcitrants à la réforme des retraites, et plus négativement par les partisans de la réforme, en atteste l'expression reconnue et souvent entendue dans les médias par les éditorialistes « d'une minorité qui prend en otage la majorité ».

Pourtant, malgré ce poids du nombre, la parole a bien souvent été exclusivement attribuée aux leaders confédéraux, ce qui nous amène à la dialectique de l'individuel et du collectif. Dans l'ouvrage « La fabrique de l'autorité : figures des décideurs en régime médiatique »<sup>27</sup>, les auteurs s'interrogent sur la question de la décision et de sa représentation, ainsi que de la personnification du pouvoir dans le champ médiatique. Dans le prologue, signé par Adeline Wrona et Emeline Seignobos, « le décideur ne « fait figure » qu'à condition d'être reconnu comme tel. C'est le propre de tout pouvoir »<sup>28</sup>. Le décideur ne trouve donc le pouvoir de la décision que dans sa représentation, c'est-à-dire dans la légitimité acquise par un certain nombre d'individus, et qui suppose plusieurs types de médiations. Ces médiations sont définies par les auteurs comme « des formes matérielles de désignation (les mots, les emblèmes ou autres étiquettes) ; des supports d'inscription (journaux, portraits, émissions audiovisuelles); des relations entre individus; et toute une mémoire sociale et symbolique qui archive les traces des décisions et autorise la perpétuation d'une tradition légitimante. »<sup>29</sup>. Cette incarnation du leadership est donc particulièrement communicationnelle, dans le sens où elle s'appuie sur des processus de médiation multiples et symboliques, qui permettent à la figure du décideur de s'imposer de manière légitime pour représenter le collectif. Dans le cas des syndicats et de ses secrétaires généraux, cette théorie s'applique facilement par le biais de slogans, de tracts, de journaux, des manifestations, de vidéos Youtube, des permanences et bien sûr dans l'historique syndical de la lutte. Cette incarnation est fortement renforcée par les médias, où la figure du décideur devient l'expression d'un besoin collectif.

---

<sup>27</sup> MARTI, C. « De quoi je me MEL : fabrication médiatique du décideur et légitimation sociale », *in* WRONA, A. (dir.), « La fabrique de l'autorité : figures des décideurs en régime médiatique », Les Petits Matins, Paris, 2017.

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Ibid.

Du même ouvrage, le chapitre « Fabrication médiatique du décideur et légitimation sociale : « De quoi je me MEL », une rhétorique au service de la marque »<sup>30</sup>, écrit par Caroline Marti, se propose d'analyser les méthodes d'influence de la figure du décideur à travers le blog « De quoi je me MEL » de Michel-Edouard Leclerc, PDG du Groupe Leclerc, nous permet de comparer le rôle d'un Secrétaire général d'un syndicat à celui d'un PDG d'entreprise. En effet, Laurent Escure, Secrétaire général de l'UNSA possède lui aussi un blog personnel<sup>31</sup>, en plus d'un compte twitter et d'un compte facebook professionnels sur lesquels il partage ses opinions quant aux diverses actions du syndicat.

Caroline Marti met en avant le blog de Michel-Edouard Leclerc comme une interface de médiation pour assurer son activité de lobbying auprès de son groupe : « Il joue de son aisance communicationnelle pour donner du poids à son lobbying et à ses combats, les faisant ainsi connaître du grand public »<sup>32</sup>. Le blog devient donc, à travers l'incarnation de la marque par le dirigeant, un lieu de tribunes politiques accessibles par tous afin de lever les barrières traditionnelles entre le public, les dirigeants, et les cadres politiques. Ce support a notamment l'avantage d'apporter l'idée de transparence aux décisions et aux négociations, en plus d'être apprécié par sa modernité. La qualification de tribune renvoie quant à elle au temps des romains, où le « tribun » était le représentant de la plèbe chargé de défendre les droits et les intérêts de cette dernière contre les politiciens puissants. Ce type d'intervention, selon Caroline Marti, participe à donner une finalité, une portée politique au dirigeant et à l'asseoir en tant que représentant légitime de l'organisation en question. C'est aussi une manière de s'attribuer le discours du collectif, et de confirmer son autorité en tant que véritable porte-parole. Laurent Escure, à travers une titrairie affirmée de ses tribunes, « « Je retire la mesure d'âge-pivot » doivent être les mots du Premier ministre »<sup>33</sup> dans une tribune datant du 9 janvier 2020, ou dans une autre du 6

---

<sup>30</sup> Ibid. p.20.

<sup>31</sup> L'URL du blog de Laurent Escure est le suivant : « [www.laurent-escure.org](http://www.laurent-escure.org) »

<sup>32</sup> MARTI, C. « De quoi je me MEL : fabrication médiatique du décideur et légitimation sociale », in WRONA, A. (dir.), « La fabrique de l'autorité : figures des décideurs en régime médiatique », Les Petits Matins, Paris, 2017.

<sup>33</sup> ESCURE, Laurent. *Blog* : « *Je retire la mesure d'âge-pivot* » doivent être les mots du Premier ministre. (en ligne). Disponible sur : < <http://laurent-escure.org/index.php/2020/01/09/je-retire-la-mesure-dage-pivot-doivent-etre-les-mots-du-premier-ministre/> > (Consulté le 02/04/2020)

mars 2020 « Uber : une jurisprudence historique contre un modèle du passé »<sup>34</sup>, s'approprie le combat du syndicat grâce à une sémiotique de l'action, et tirant sur l'idée du commandant. Un autre exemple de ces éléments de langage réside dans les catégories du blog. Le menu déroulant<sup>35</sup> propose en effet une organisation selon plusieurs thématiques que sont « Inventer », « Combattre », « Cultiver », « Un monde à repenser », qui s'imprègnent du positionnement stratégique de l'UNSA, comme vu précédemment, sur le modèle du réformisme combatif. Caroline Marti insiste d'ailleurs sur ce point : « Le charisme, loin d'être considéré comme l'effet magique d'une autorité naturelle, apparaît plutôt comme un ensemble de faits de langages, d'énonciations corporelles et linguistiques. Et le blog s'inscrit dans une telle construction. »<sup>36</sup> en faisant référence au célèbre modèle charismatique du pouvoir de Max Weber et de ses disciples.

Le blog est donc le support privilégié par les décideurs pour exprimer l'opinion du groupe sous un prisme autoritaire d'incarnation. Nous aimerons néanmoins nuancer cette idée de personnification en exploitant le travail de Stéphane Olivesi, professeur en Sciences de l'Information et de la Communication spécialisé dans le monde du travail et des syndicats. Dans son ouvrage « La communication syndicale », insiste sur le fait que « le fait syndical n'est nullement réductible à une vision tronquée, focalisée essentiellement sur les confédérations et leurs leaders qui, en leur qualité de porte-parole, réussissent encore la prouesse de parvenir à faire croire en l'unité de ces organisations »<sup>37</sup>. Selon l'auteur, le fait syndical répond fondamentalement à une certaine complexité, et se le représenter comme un tout homogène, représenté par quelques leaders, serait trompeur. Il accuse notamment les secrétaires confédéraux d'un discours trop policé et trop équilibré adapté à la sphère médiatico-politique, et qui mériterait d'être interrogé par les militants, adhérents ou sympathisants. A ce titre, le leader syndical ne représenterait, selon Stéphane Olivesi, qu'un instrument permettant de positionner le syndicat par rapport aux autres, mais ne jouerait en rien dans la politique aux enjeux précis pour les salariés. Il en

---

<sup>34</sup> ESCURE, Laurent. *Blog : Uber : Une jurisprudence historique contre un modèle du passé*. (en ligne). Disponible sur : < <http://laurent-escure.org/index.php/2020/03/06/jurisprudence-uber/> > (Consulté le 02/04/2020)

<sup>35</sup> Voir Annexe 3.1

<sup>36</sup> WRONA, A. (dir.), « La fabrique de l'autorité : figures des décideurs en régime médiatique », Les Petits Matins, Paris, 2017.

<sup>37</sup> OLIVESI, Stéphane, « La communication syndicale », Res Publica, Rennes, 2013

résulterait même que cette personnalisation du message syndical desservirait les organisations pour cause d'une « sorte de culte de la personnalité qui convient parfaitement au monde des médias soucieux de promouvoir quelques bons clients afin de s'assurer une audience mais qui comporte quelques risques pour l'expression syndicale »<sup>38</sup>.

Cette personnification - ou incarnation - du message syndical par les secrétaires généraux est donc un moyen leur permettant d'agir en tant que décideurs dans l'espace public : au sein de l'organisation, dans les médias, dans le monde politique. A l'image de la marque-employeur et d'un PDG d'une grande entreprise, chaque leader syndical se crée une figure lui permettant de se positionner stratégiquement par rapport aux autres, quand bien même, à travers ses médiations, il pourrait nuire au message syndical en lui-même vis-à-vis du collectif.

## B) Le storytelling du manager syndical

« Si vous ne communiquez pas avec des histoires, vous ne communiquez pas. Les faits parlent mais les images font vendre », nous disaient James Carville et Paul Begala, grands « *spins doctors* », ces conseillers en communication qui ont participé à la popularisation du terme storytelling dans les campagnes électorales américaines.

Depuis la publication de l'ouvrage critique de Christian Salmon<sup>39</sup> sur le storytelling, les recherches se sont concentrées sur la réception du concept narratif issu du milieu du management et du monde de l'entreprise. Ces analyses mettent en avant des récepteurs qui s'identifient et se conforment à des protocoles par le biais de ces éléments de narration. Selon Christian Salmon, le storytelling est le fruit du néo-capitalisme, et tire son origine de la publicité. Le storytelling s'apparente alors à une forme de propagande, où les storytellers sont considérés comme des mentors, des éminences, voire des « gourous » pour certains. qui peut alors très bien s'appliquer au modèle de la communication politique comme le détaille Gilles Achache en 1989 dans son article sur le marketing

---

<sup>38</sup> Ibid. p.22.

<sup>39</sup> SALMON, Christian, « Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits », La découverte, Paris, 2008.



politique<sup>40</sup> en exposant une typologie des paradigmes communicationnels. Ces modèles peuvent alors reposer sur le paradigme du dialogue, ou sur le paradigme de la propagande et se définissent en partie par ses formes de médiation dans l'espace public et dans les médias.

Nombre d'auteurs ont d'autre part montré qu'avec le phénomène de « massmédiation », les sociétés se sont transformées, de nouveaux modèles ont émergé. Il est vrai que, du fait de cette médiatisation accrue, les discours des syndicats et celui de ses représentants se sont policés. Les leaders confédéraux ont adopté un discours narratif usant des méthodes du storytelling, à l'image du monde politique ou du monde de l'entreprise. Il revient de relativiser l'approche critique du storytelling exposée précédemment, car c'est aussi un procédé narratif utilisé pour mobiliser un groupe. C'est ce qu'expose l'analyse de Ricoeur<sup>41</sup> qui se propose de redéfinir l'analyse herméneutique du narratif comme étant un moyen de « reconstruire l'ensemble des opérations par lesquelles une œuvre s'enlève sur le fond opaque du vivre, de l'agir et du souffrir, pour être donnée par un auteur à un lecteur qui la reçoit et ainsi change son agir ». L'intérêt du récit, du juste équilibre entre la raison et l'émotion, est alors de fédérer l'adhésion afin de mener, diriger, et orienter un collectif à travers la création de référentiels communs. Le storytelling permet alors de favoriser la gouvernabilité du groupe et le vivre-ensemble. Cette idée prend alors tout son sens aujourd'hui dans ce que l'on appelle le « storytelling militant ». Cette notion peut paraître oxymorique, et pose en elle-même une nouvelle problématique à ce mémoire, tant le monde militant syndical peut émettre des idéaux anticapitalistes ou du moins à l'encontre des procédés issus de marketing utilisés par les entreprises et les politiciens. Dans un statement datant de septembre 2011<sup>42</sup> du comité local du Lot et Garonne du SE-UNSA, nous y retrouvons la mention suivante : « le ministre de l'Education nationale tente de maquiller la réalité par un "storytelling" répété jusqu'à l'épuisement. ». Dans un autre communiqué de la Fédération CGT Mines

---

<sup>40</sup> Achache Gilles, « Le marketing politique », *Hermès, La Revue*, 1989/1 (n° 4), p. 103-112. URL : <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-1989-1-page-103.htm>

<sup>41</sup> RICOEUR, Paul, « Temps et récit », Seuil (Coll. « L'ordre philosophique »), Paris, 1983.

<sup>42</sup> SE-UNSA 47. (2011, 29 septembre). *Budget 2012 : le "sur-mesure" de Luc Chatel vire à la mise en pièces*. <http://sections.se-uns.org/47/spip.php?article1298>

Energie<sup>43</sup>, datant de juin 2019, le syndicat critique « La dette, cette bonne blague du storytelling de la Macronie ». Force est pourtant de constater que malgré cette hostilité par rapport aux procédés narratifs des classes politiques, nous le verrons par la suite, les syndicats eux-mêmes emboîtent le pas.

Le storytelling est un élément clé du lobbying, dans le sens où il est un outil d'analyse des représentations, des pouvoirs certes, mais aussi des contre-pouvoirs, permettant alors d'orienter le discours sur les opportunités. En ce sens, il devient un réel instrument d'influence pour les mouvements sociaux auprès des décideurs politiques. Il est aussi un moyen d'humaniser la lutte sociale et de « booster » la réputation de l'organisation en question.

Les récents ouvrages de management et de marketing mettent en avant plusieurs types de fils conducteurs pour créer une histoire. Cette typologie peut facilement s'appliquer au discours des syndicats et de leurs représentants confédéraux. Alors que les éléments de langage des syndicats contestataires ont plus souvent à voir avec l'histoire communément appelée « Terrasser le dragon », où l'émancipation devient le maître-mot face à un « mal » défini – en l'occurrence, le capitalisme et l'exploitation ouvrière -, le procédé narratif des syndicats réformistes est plus ambivalent à analyser.

En effet, l'analyse du discours de l'UNSA, qu'il s'agisse de l'organisation en tant que telle ou des prises de parole de Laurent Escure et autres leaders syndicats à l'image de Dominique Corona, Secrétaire général adjoint, ou Didier Mathis, Secrétaire général de l'UNSA-Ferroviaire, nous amène à des éléments de langage plus mesurés, essentiellement portés sur la notion de méthode et d'efficacité. Une stratégie qui peut paraître probante, puisque la force du narratif réside dans le fait qu'il s'adresse à la cible, en l'occurrence les adhérents bien sûr - essentiellement des cadres et professions intermédiaires -, mais aussi les décideurs publics, dans la perspective d'une action d'influence.

---

<sup>43</sup> CGT 37. (2019, 6 juin). *HERCULE ! Eléments de langage*. <http://www.ud37.cgt.fr/2019/06/hercule-elements-de-langage/>

Ces éléments de langage sont donc présents aussi bien dans la communication institutionnelle du syndicat, à direction des adhérents, que dans la communication d'influence de ses dirigeants. A titre d'exemple, le tract « Retraite : l'UNSA, le syndicalisme de solutions »<sup>44</sup> du 4 février 2020 distribué et publié en ligne, détaille les résultats des actions de l'UNSA en la matière, à l'image du reporting d'entreprise. Ainsi, la date d'application du nouveau système de retraites, la conservation des droits acquis au cours du système actuel, la revalorisation du minimum contributif, le retrait de l'âge pivot, l'extension des droits familiaux et la meilleure prise en compte de la pénibilité, qui étaient les arguments de bataille du syndicat à l'origine du mouvement de contestation ont été entendus par les décideurs publics. D'autres mesures concernant les régimes spéciaux restent « en cours » de négociation. Le tract fait donc le récapitulatif des mesures poussées par le syndicat et acceptées par le gouvernement dans le projet de loi. Dans le chapô, ce tract met en avant le fait que « l'Unsa a fait le choix d'être utile aux salarié-es en se mobilisant mais aussi en négociant et en proposant sans relâche des solutions. C'est ainsi que l'UNSA peut mettre à son actif des avancées, des compensations, des garanties et des moindres reculs »<sup>45</sup>. Un discours axé sur la méthode, les solutions, et l'efficacité donc. Notons que l'usage de l'écriture inclusive dans toutes les communications de l'UNSA y ajoute une certaine notion d'intégration qui s'insère pleinement dans le slogan du mouvement UNSA pour ce projet de loi : « Pas de puni-es de la réforme ». Néanmoins, ce slogan permet aussi de s'approprier des réussites qui ne sont pas l'œuvre du syndicat à lui seul. En effet, le retrait de l'âge pivot, par exemple, a été défendu par d'autres syndicats, à l'influence notable, comme la CFDT par exemple, qui a notamment lancé une pétition<sup>46</sup> début janvier 2020 à ce sujet.

L'analyse du discours médiatique des dirigeants est intéressante pour étudier le storytelling des leaders syndicaux. Laurent Escure a sur ce point bénéficié d'une bonne médiatisation, que nous détaillerons en seconde partie de ce mémoire. L'interview du Secrétaire Général sur BFM Business dans l'émission « Good Morning Business »

---

<sup>44</sup> Voir annexe 3.2

<sup>45</sup> Ibid. p.25.

<sup>46</sup> *L'avenir des retraites* (en ligne). CFDT, 2020 (consulté le 15 mai 2020). Pétition – 64 ans, c'est non : Retrait de l'âge pivot !. Disponible sur : [https://www.cfdt.fr/portail/actualites/l-avenir-des-retraites/-petition-64-ans-c-est-non-retrait-de-l-age-pivot-srv2\\_1085990](https://www.cfdt.fr/portail/actualites/l-avenir-des-retraites/-petition-64-ans-c-est-non-retrait-de-l-age-pivot-srv2_1085990)

d'Hedwige Chevrillon du 14 janvier 2020<sup>47</sup>, une semaine après la reprise des mobilisations qui suivait la trêve des fêtes de fin d'année, nous permet de mettre en lumière les théories du storytelling, expliquées précédemment, au prisme du syndicalisme dans le secteur des mobilités. Laurent Escure explique à la journaliste que « Les autres syndicats sont enfermés dans une stratégie depuis six mois d'un bras de fer total avec le gouvernement pour obtenir une victoire par KO », stratégie qu'il dénonce comme une « impasse » en envoyant tout droit les salariés « dans le mur ». A cette stratégie combative, il oppose celle de l'UNSA, qui favorise le discours cartésien en reposant sur des propositions et des discussions : « On avait analysé à l'UNSA, avec l'ensemble de nos composantes dont la RATP et la SNCF que notre ligne était de travailler sur des compromis, sur des avancées, des garanties, des compensations... »<sup>48</sup>, ou encore « On dit que pour avoir à la fois des performances économiques, et un socle de protection sociale de très haut niveau, il faut qu'il y ait des efforts partagés entre les différents acteurs. Nous on demande que pour cette conférence de financement, qu'on mette tout sur la table, c'est la 1<sup>ère</sup> étape, et ensuite qu'on ait un cocktail de solutions. »<sup>49</sup>. Enfin, Laurent Escure met en avant la politisation du mouvement, néfaste à son goût, et qui en termes d'influence lui permet de se rapprocher des opinions des décideurs politiques : « Il y a une politisation du mouvement, c'est jamais bon, nous on est à côté des salariés pour lesquels on cherche à avoir des avancées, quelles que soient leurs opinions politiques, pour respecter le contrat social. C'est ça la ligne pour les branches UNSA RATP et SNCF »<sup>50</sup>, ou bien « C'est pas Jean-Luc Mélenchon qui remplit le frigo à la fin du mois », ou encore « On est à l'aise dans notre corps à l'UNSA, on a à la fois la tête et les jambes, et les deux fonctionnent très bien ensemble ». Toujours dans l'opposition par rapport aux syndicats contestataires, il se place dès lors comme le représentant de tous les salariés, dans une narration de la quête à travers une volonté de clarté des revendications et d'efficacité. Les tweets qui relaient cette interview politique vont de pair avec cette analyse car ils mettent en avant ce storytelling de la quête. Le compte twitter

---

<sup>47</sup> Good morning business, *Laurent Escure (UNSA) : Comment sortir de la grève ?*, interview de Hedwige Chevrillon, diffusé sur BFM Business, 14 janvier 2020, 8h20, 10 minutes. Disponible sur : <https://bfmbusiness.bfmtv.com/mediaplayer/video/laurent-escure-unsacomment-sortir-de-la-greve-1401-1214752.html>

<sup>48</sup> Ibid. p.26.

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Ibid.

« @UNSA\_officiel » poste à ce sujet « A l'UNSA, c'est la stratégie de la recherche des solutions, en évitant les impasses, sources du désespoir et de radicalisation »<sup>51</sup> : cette formule exprime bien la volonté de contrer ce qu'ils appellent « l'extrémisme syndical » par la recherche d'avancées.

L'opposition des exposés narratifs entre syndicats réformistes et syndicats contestataires, reposant sur l'idée d'une quête pour les premiers, de terrassement pour les seconds, illustre les différences de positionnement stratégiques entre les deux groupes. Le positionnement des syndicats comme l'UNSA ou la CFDT permet, bien évidemment, de se rapprocher des idéaux des décideurs politiques en place, et constitue un atout indéniable en termes d'influence.

### **3. De l'agonie à la professionnalisation de la communication syndicale**

La supposée agonie syndicale, relayée par les médias mais aussi par certains sociologues, chercheurs dans le domaine politique, ou encore l'opinion publique se doit d'être nuancée. En attestent nos précédents points : la position des permanents syndicaux, et des leaders, pour gagner en influence et en légitimité en partie auprès des décideurs politiques, a plutôt conduit à une réelle professionnalisation syndicale.

Cette professionnalisation, amenée par cette question de la personnification syndicale, comporte d'une part de nombreux risques, mais nous permet aussi de conclure sur le fait que les compétences en communication d'influence sont de plus en plus recherchées au sein des syndicats, et de questionner les ressources du pouvoir syndical.

#### A) La communication militante du professionnel syndical

Les études sociologiques portant sur les permanents syndicaux font ressortir les dilemmes de la professionnalisation et de la personnification syndicale autour des figures de leader.

---

<sup>51</sup> Voir Annexe 3.3

De cette manière, dans la revue *Sociologie*, Adrien Thomas nous dit que cette institutionnalisation communicationnelle du corps syndical a historiquement mené les sociologues à s'interroger sur « les relations représentants-représentés et mandataires-mandants, renvoyant plus largement à la question de la délégation politique »<sup>52</sup>. D'après les théoriciens de la modernité syndicale (Piotet, 2009 ; Mischi, 2011 ; Yon, 2012), du fait de la professionnalisation des syndicats et de la montée en puissance des permanents syndicaux, nous assistons à une réelle représentation dichotomique entre les militants et les bureaucrates. Cet aspect, une limite en soi à la professionnalisation syndicale, notamment en termes de communication, avec l'appropriation du langage militant, peut être relativisé car il contribue d'une autre manière à l'intensification nationale du mouvement, et de l'engagement des militants. Cette professionnalisation tend à devenir l'illustration du militantisme moderne, aussi bien dans sa bataille politique que dans sa stratégie communicationnelle.

D'après Adrien Thomas, les permanents syndicaux sont sélectionnés par les responsables fédéraux en fonction de leur engagement militant antérieur et de leur loyauté politique. Ce dernier point est primordial compte-tenu des différentes crises syndicales ayant eu lieu dans les années précédentes, à l'images des événements internes et des départs collectifs que la CFDT a connu entre 1995 et 2003, par exemple.

Pour revenir à notre sujet de mémoire portant sur la stratégie d'actions d'influence du monde syndical, rappelons que cette professionnalisation s'inscrit avant tout dans une visée légitimante de l'action syndicale. D'une part, l'expérience, la validation des acquis, et la figure de « cadre syndical » participent à redorer la légitimité sociale des syndicats, aussi bien en interne pour répondre à ce que l'on appellerait une crise des vocations, mais aussi auprès de l'opinion publique pour contrer l'opprobre dont souffriraient les syndicats contestataires. D'autre part, toujours selon Adrien Thomas, cette professionnalisation permettrait de créer une dynamique centrifuge auprès des différentes branches professionnelles ou bastions locaux, car rappelons-le, les syndicats sont organisés selon une double échelle - locale et professionnelle -. Cette centralisation du positionnement

---

<sup>52</sup> THOMAS, Adrien. « Les permanents fédéraux : ressorts et dilemmes de la professionnalisation syndicale », *Sociologie*, vol. 8, no. 3, 2017, pp. 265-282.

stratégique contribue à la clarté des opinions et des arguments syndicaux dans le cadre d'une mission de lobbying, à l'image de celle menée lors des réformes des retraites.

Cette professionnalisation va même plus loin, au point que certains travaux de juristes avancent la notion d'un « mercato » syndical<sup>53</sup> suite à la mise en œuvre de la loi de réforme syndicale de 2008. La métaphore footballistique en dit long sur cette professionnalisation et personnification de la fonction syndicale. Cette appropriation des valeurs syndicales par les cadres permanents provoque en interne une certaine réticence de la part des profils plus militants. Dans des contextes de crise, à l'image de 2008 où l'avenir était à l'époque encore flou pour les syndicats vis-à-vis des conséquences directes de la loi de 2008, plusieurs vagues de « transferts » ont été opérées d'après l'étude de cas de SNCF de Dominique Andolfatto<sup>54</sup>, correspondant alors à un jeu d'alliances politiques. D'après l'auteur, « il existerait ainsi une sorte de marché des permanents qui, quelle que soit leur étiquette d'origine, se « vendraient » au syndicat le plus offrant, en l'occurrence celui qui leur permettra de conserver leur(s) mandat(s) et leur statut de permanent, dit « agent en service libre » à la SNCF, en échange de l'apport des électeurs qu'ils promettent d'amener avec eux. »<sup>55</sup>. Ces transferts ont d'ailleurs pu avoir lieu entre des syndicats réformistes et contestataires, à l'image de la CFDT et de la CGT, ce qui peut aujourd'hui nous paraître difficile à concevoir, tant les dissonances sont nombreuses entre ces deux groupes. Mais comme nous l'avons vu, le secteur des transports est un secteur particulier dans le monde syndical. *In fine*, la professionnalisation du monde syndical nous amène donc à nous questionner sur la question de l'identité politique et des ambitions personnelles. Ce n'est pas tant l'étiquette syndicale qui compterait finalement, selon l'auteur, mais plutôt les candidats qui, une fois élus, chercheraient à faire prospérer leur « entreprise de représentation »<sup>56</sup>.

Ces différents aspects de la professionnalisation et de la personnification des syndicats contribuent, pour certains auteurs, à décourager l'adhésion sur laquelle repose tout le défi

---

<sup>53</sup> Andolfatto Dominique, Marnix Drossen. « Nouvelles règles de représentativité syndicale et de négociation collective à la SNCF. Une réforme sous tension », *Travail et emploi*, vol. 131, no. 3, 2012, pp. 75-88.

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Ibid.

de la syndicalisation aujourd'hui. Cette « agonie syndicale », qui reposerait principalement sur des critères d'audience et de représentativité doit donc aussi être analysée autrement, puisque ces critères ne sont pas suffisants pour parler d'agonie syndicale, encore moins dans le secteur de la mobilité. Nous l'avons vu, le faible taux de syndicalisation français, comparativement à celui d'autres pays de l'OCDE, résulte d'une spécificité structurelle et choisie. Bien qu'en baisse, les élections professionnelles continuent en effet à mobiliser la moitié des inscrits du secteur public, et plus de 60% des salariés du privé.

Cette notion d'agonie syndicale pourrait en réalité trouver sa légitimité dans l'institutionnalisation des mouvements sociaux. Des universitaires américains ont montré à ce sujet de quelle manière les leaders des mouvements sociaux, en devenant des professionnels de la lutte sociale et économique, ont conduit à la modération de la radicalité des protestations. D'après l'étude classique – et pourtant jusqu'ici non traduite en français - de Frances Fox Piven et Richard A. Cloward<sup>57</sup>, la professionnalisation et l'institutionnalisation des mouvements sociaux, qui s'effectuent dans le but d'une efficacité politique, se produit au prix « d'une domestication de leur charge révolutionnaire ». Cette théorie s'inscrit dans un cadre sociologique remontant en réalité au début du XXème siècle, et notamment au sociologue italien Robert Michels qui dénonce « une tendance à l'oligarchie »<sup>58</sup> des mouvements sociaux militants, et notamment du Parti social-démocrate allemand, qui aurait muté en une organisation parlementaire du fait « de la volonté de ses dirigeants à conserver leur position de pouvoir ». Il semblerait aujourd'hui que ces théories soient toujours d'actualité et applicables aux syndicats contemporains. L'agonie syndicale serait donc plus à voir sous l'angle de l'institutionnalisation, la professionnalisation, et la personnification des permanents syndicaux, plutôt que sous l'angle de la représentativité, qui n'en serait en réalité qu'une conséquence.

---

<sup>57</sup> FOX PIVEN, Frances. CLOWARD, Richard. *Poor People's Movements. Why They Succeed, How They Fail*. New York, Pantheon Books, 1977.

<sup>58</sup> MICHELS, Robert. *Les Partis politiques : Essai sur les tendances oligarchiques*. Paris, Flammarion, 1914 [1911].



En termes communicationnels, c'est souvent à travers la notion de confiance que peut être évalué le ressenti des salariés, ou de l'opinion publique, vis-à-vis de cette professionnalisation et de cette « prise de distance » de certains permanents syndicaux par rapport à la base militante, autrement dit le socle fondateur et historique des syndicats en France et en particulier dans le secteur de la mobilité. Le syndicalisme a aujourd'hui la particularité d'être, en effet, contesté ou critiqué pour sa dimension institutionnelle, professionnalisante ou « neutralisante », mais aussi par sa dimension revendicative et radicale. De ce fait, et selon le baromètre de la confiance politique du Cevipof et de Sciences Po<sup>59</sup>, les syndicats font partie des institutions ayant connu les plus bas taux de confiance au cours de la décennie 2009-2019, à l'image des partis politiques, des médias, ou même des banques. Cette confiance stagne autour de 30% depuis la décennie écoulée en France, et reste bien plus élevée à l'étranger comme au Royaume-Uni ou en Allemagne d'après le baromètre.

Nous pouvons donc constater une double relation de causalité entre d'une part le souhait de l'influence politique et de la participation aux débats avec les décideurs publics, reflétée par exemple par l'utilisation du discours de l'efficacité par les permanents de l'UNSA comme nous l'avons vu précédemment, et d'autre part la professionnalisation des cadres permanents. En effet, ces deux aspects s'influencent mutuellement, chacun étant au service de l'autre. D'autre part, la pratique du lobbying est elle-même internalisée par les syndicats, et constitue en soi un des aspects de cette professionnalisation. D'après un des cadres UNSA interrogés par l'enquête de Rémi Bourguignon et Madina Rival<sup>60</sup> du lobbying dans les organisations syndicales, « Nous avons été contactés par des cabinets de lobbying mais nous ne pensons pas que c'est l'essentiel et nous sommes confrontés à des contraintes budgétaires ». Des questions d'éthique et de légitimité, notamment vis-à-vis de la base militante se posent à ce sujet, mais aussi en termes de ressources organisationnelles.

---

<sup>59</sup> CEVIPOF (2019). Baromètre de la confiance politique, 2019. Disponible sur : [http://www.sciencespo.fr/cevipof/sites/sciencespo.fr.cevipof/files/CEVIPOF\\_confiance\\_10ans\\_CHEURF\\_A\\_CHANVRIL\\_2019.pdf](http://www.sciencespo.fr/cevipof/sites/sciencespo.fr.cevipof/files/CEVIPOF_confiance_10ans_CHEURF_A_CHANVRIL_2019.pdf)

<sup>60</sup> Bourguignon, Rémi, et Madina Rival. « Le lobbying des organisations syndicales », *Gestion et management public*, vol. volume 1/1, no. 1, 2012, pp. 21-37.

## B) Communication d'influence : expressions et ressources du pouvoir syndical

Cette partie de la réflexion autour du positionnement stratégique des syndicats dans une perspective d'influence auprès des décideurs politiques nous amène à nous questionner sur ces ressources, qui en interne, pourraient servir justement cette pratique du lobbying. Cette discipline, rappelons-le, est de plus en plus professionnalisée et intégrée au sein des syndicats, comme complément aux pratiques historiques voire traditionnelles, du répertoire d'actions des mouvements sociaux.

L'analyse de Christian Levesque et Gregor Murray dans la Revue de l'Ires, « Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale »<sup>61</sup> est particulièrement pertinente pour mettre en lumière les fonctions organisationnelles des syndicats en France et leur manière d'appréhender le changement. Les auteurs se concentrent dans un premier temps sur la définition du pouvoir syndical. Le pouvoir « se rapporterait à la capacité des agents de provoquer des effets significatifs, notamment en défendant leurs propres intérêts et/ou en portant atteinte aux intérêts des autres, positivement ou négativement. ». Les syndicats chercheraient alors à développer la capacité d'agir des adhérents ou des travailleurs en renforçant leurs ressources et leurs compétences, mais aussi à représenter ces mêmes travailleurs dans une perspective régulatrice du monde social et du travail. Cette notion du pouvoir syndical s'accorde tout à fait avec notre théorie précédente, mettant la professionnalisation syndicale et la capacité d'influence comme deux notions s'influençant réciproquement.

Parmi les ressources développées par les agents syndicats, et en particulier par le cadre permanent, nous retrouvons selon l'analyse de Christian Levesque et Gregor Murray les ressources narratives. Nous l'avons vu, la mise en place d'un storytelling de l'efficacité et d'une mobilisation du discours autour du réformisme permettent de placer l'UNSA

---

<sup>61</sup> Levesque, Christian, et Gregor Murray. « Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale », *La Revue de l'Ires*, vol. 65, no. 2, 2010, pp. 41-65.

comme un acteur apte à assumer des discussions et des négociations auprès des décideurs publics. Ces récits, d'après les auteurs, façonnent le discours des lobbyistes, mais aussi ceux des répertoires d'action, le dialogue étant aussi de plus en plus revendiqué de la part des militants.

D'autres ressources, comme la Solidarité interne – avec un grand « S » -, c'est-à-dire la cohésion du groupe de travailleurs et ce que les auteurs appellent la « vitalité délibérative »<sup>62</sup>, qui renvoie à la participation des adhérents dans le processus de décision, sont mises en œuvre dans cette expression du pouvoir syndical. On note aussi les ressources organisationnelles – ressources humaines, ressources matérielles, programmes de l'organisation syndicale, les politiques de structuration des syndicats – qui permettent aux syndicats de se différencier entre eux « par l'ampleur et la sophistication de leurs ressources organisationnelles »<sup>63</sup>. *In fine*, l'insertion dans les réseaux, ainsi que la densité et la diversité de ces derniers, joue aussi un rôle important dans le pouvoir syndical. On pense ici naturellement au rôle des confédérations ou de l'intersyndicale, que nous détaillerons en détail par la suite dans la stratégie de lobbying de l'UNSA. Christian Levesque et Gregor Murray montrent que « si certains syndicats se sont enfermés dans une spirale d'isolement, d'autres au contraire développent des liens horizontaux forts avec des syndicats du même secteur ou du même employeur »<sup>64</sup>. La spirale de l'isolement peut tout aussi bien être nourrie du discours d'opposition et de radicalité. À l'inverse, les syndicats ayant fait preuve de partage ou de rapprochement seraient alors plus à même de développer leur propre agenda et par conséquent d'influencer les processus de changement.

Cette partie concernant la professionnalisation et les ressources des syndicats leur permettant d'exprimer leur pouvoir nous amène à plusieurs recommandations. La première repose sur le fait de rester proche et à l'écoute des militants, et ce malgré la pression des négociations politiques. À l'image de la trêve pour les fêtes de fin d'année dans le cadre de la mobilisation générale contre la réforme des retraites, demandée par la tête de l'UNSA et d'UNSA Ferroviaire, qui s'est avérée créatrice de conflits en interne.

---

<sup>62</sup> Ibid. p.33.

<sup>63</sup> Ibid.

<sup>64</sup> Ibid.

Le journaliste Gurvan Kristanadjaja, enquêtant sur le sujet<sup>65</sup>, a par exemple fait remonter plusieurs déclarations de la base militante RATP, alors contre cette trêve et pour la poursuite des mobilisations : « Je l'ai invité plusieurs fois à venir en AG, monsieur Escure. Il n'est pas venu une seule fois. Moi j'ai beaucoup tourné, je connais la position du terrain : c'est le retrait de la réforme », ou encore « Ceux qui sont en haut pensent qu'à leur gueule. Ils veulent passer à la télé et faire des belles annonces, c'est tout », mettant alors en avant le risque de fracture interne dans un contexte pesant suite à près d'un mois de grève. L'appropriation des codes militants a donc ses limites, dans la mesure où ils pourraient rester superficiels pour ces derniers. L'instauration d'un dialogue entre les permanents et les adhérents est alors fondamentale et la prise de décision, dans la mesure du possible, partagée. La seconde recommandation repose sur le fait de ne pas considérer le cadre syndical permanent comme le seul capable d'influencer, politiquement parlant. La diversité des interlocuteurs, dans les médias par exemple, à travers l'exposition de Laurent Escure, certes, mais aussi d'adhérents ou de militants grévistes doit être envisagée pour donner plus de corps à la notion du terrain et à la difficulté financière qu'engendre une situation de grève. En somme, si la dimension quantitative du monde syndical sert le propos de la négociation, de la proposition, de l'efficacité, sa dimension qualitative semble plus difficile à mettre en place avec l'évolution de la structuration des syndicats. La participation est l'association des adhérents dans le processus d'influence reste primordial et ne devrait pas être restreint à la démonstration de force dans la rue.

Nous avons pu donc montrer que le positionnement stratégique des syndicats, à l'image de toute corporation, joue un rôle fondamental dans l'accès aux décisions publiques. La sémiotique du réformisme, et l'utilisation du storytelling de l'efficacité et du syndicat proactif par ses dirigeants permettent alors à l'UNSA de se positionner comme un acteur clé des négociations et discussions politiques vis-à-vis de la réforme des retraites. La professionnalisation de ces acteurs à la tête des syndicats en France peut néanmoins expliquer certaines dissonances idéologiques avec la base militante. Rappelons néanmoins ici que l'UNSA a historiquement bénéficié de cette rupture

---

<sup>65</sup> KRISTANADJAJA, Gurvan. « UNSA : la tête veut une trêve, la base se rebelle ». *Libération*. 20 décembre 2019. Disponible sur : [https://www.liberation.fr/france/2019/12/20/uns-la-tete-veut-une-tre-ve-la-base-se-rebelle\\_1770490](https://www.liberation.fr/france/2019/12/20/uns-la-tete-veut-une-tre-ve-la-base-se-rebelle_1770490)

idéologique de groupes militants dans le secteur privé, au sein de Force ouvrière par exemple dans les années 1990. Ces ruptures idéologiques et communicationnelles constituent un véritable risque pour les années à venir, quant à la capacité du syndicat à « grandir » de son audience et par conséquent de s'imposer politiquement comme un acteur clé pour les prochaines réformes du travail à venir, ou à plus court terme sur les prochaines discussions autour de la réforme des retraites qui auront lieu à la rentrée 2020.

## **II) Le collectif syndical ou l'action d'influence par la force du groupe**

**« Si les syndicats groupaient seulement des intérêts matériels similaires leur influence serait faible; mais, en associant des mécontentements et des haines, ils acquièrent une grande puissance révolutionnaire. »**

Jean Cocteau<sup>66</sup>

Aussi bien dans son organisation que dans ses actions, l'initiative syndicale a la caractéristique d'être collective. La réforme des retraites en est un bel exemple : les manifestations, la mobilisation de l'intersyndicale, les négociations collectives entre autres montrent que le répertoire d'actions des syndicats en France est nécessairement collectif pour porter la voix des travailleuses et travailleurs, face aux transformations du monde du travail. En termes d'influence, cette stratégie groupée reste la clé pour se faire entendre auprès des décideurs publics. Elle est valable pour toutes les institutions, privées à travers des groupements de représentants d'intérêts, mais aussi publiques.

Nous verrons alors que le secteur des mobilités est un secteur qui historiquement a fait entendre sa voix grâce à la mobilisation collective, et que cette stratégie permet aux syndicats d'occuper l'espace public en donnant sens à leur communication et à leur lutte. Néanmoins, cette stratégie de lobbying syndicale reste particulière et fortement conditionnée au rapport militant des syndicats. En ce sens, les actions d'influence syndicales ne peuvent être comparées à celles d'acteurs privés et doivent donc être envisagées sous un angle socioculturel, en prenant en compte l'histoire et les idéologies propres au monde syndical.

### **1. Le lobbying des mobilités : la nécessaire mobilisation du collectif dans son hétérogénéité**

Dans le cadre de la réforme des retraites, les syndicats ont été extrêmement mobilisés par cette démarche de lobbying auprès des décideurs publics, mais cette expression de

---

<sup>66</sup> COCTEAU (Jean), *Les incertitudes de l'heure présente*, Flammarion, 1923

l'influence rentre dans une démarche communicationnelle plus globale qui est celle du secteur des mobilités et des transports en général, régulièrement confronté à des réformes ou à des mesures à conséquences sociales. Cette partie de notre mémoire nous permettra donc d'élargir notre spectre d'analyse au secteur des transports de manière plus générale.

### A) Les transports : un secteur de plus en plus régulé socialement

A l'échelle européenne, mais aussi en France, le lobbying des transports est reconnu. A titre d'exemple, Airbus figure sur le podium des principaux acteurs du lobbying européen en 2018, juste derrière BusinessEurope et Google. Ses dépenses annuelles en lobbying ont été estimées, en 2015, entre 1,5 et 2 millions d'euros. C'est aussi l'entreprise de transports ayant comptabilisé en un an le plus de rencontres avec la Commissaire européenne aux Transports et les membres de son cabinet<sup>67</sup>. En France, le lobbying routier est tout aussi reconnu, représenté par la Fédération nationale des transports routiers, ou l'OTRE et a notamment été plusieurs fois mis en exergue sur les sujets d'écotaxe poids lourds.

En effet, au niveau européen, on constate que seul le secteur des transports a réussi à s'implanter réellement en donnant lieu à des mouvements sociaux transfrontaliers, des euromanifestations ou des eurogrèves. Selon l'analyse des politologues Aurélie Decoene, Corinne Gobin et Nadia Hilal<sup>68</sup>, le secteur des transports comporte plusieurs spécificités lui permettant d'accroître son influence politique. C'est un secteur stratégique professionnellement et très hétérogène car il représente la condition *sine qua non* de la liberté des échanges, valeur-clé de l'Union Européenne, avec pour conséquence une mise en concurrence intermodale favorisée par la Commission Européenne et qui tend à mettre sous pression les salaires, les statuts et les conditions de travail des employés du secteur des transports.

---

<sup>67</sup> MORVAN, Sylvain. « Lobbying : comment Airbus dicte sa loi à Bruxelles ». Médiacités. 2018.

<sup>68</sup> DECOENE, A., GOBIN, C. & HILAL, N. (2007). Mobilisations transfrontières et Union européenne : difficultés et réalités de la contestation syndicale. L'exemple du syndicalisme des transports. *Lien social et Politiques*, (58), 73–84

Force est de constater qu'aujourd'hui, de multiples réformes impactent les conditions de travail des travailleurs du secteur des transports. Le changement de statut de la SNCF en société anonyme, les différentes fermetures d'usine dans le secteur automobile, la question de la requalification du contrat liant les chauffeurs privés aux plateformes de mobilité, la situation financière catastrophique de l'aérien après le confinement lié au coronavirus... Le secteur des transports doit aujourd'hui répondre à un agenda politique chargé. Une analyse statistique de la liste des représentants d'intérêts enregistrés par la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique nous permet d'éclairer cette importance du secteur transport dans le paysage du lobbying français. En effet, 336 représentants prenant part à l'activité des transports sont inscrits au répertoire, sur 2083 représentants inscrits au total, soit 16%<sup>69</sup>. Parallèlement, les activités déclarées de représentation d'intérêts relatives aux transports sont au nombre de 2038<sup>70</sup>, sur plus de 22000 activités déclarées à ce jour, le 11 juillet 2020. Compte-tenu du fait que la loi Sapin II n'est pas encore appliquée de manière complète sur le territoire français, et comporte de nombreuses limites en termes d'application, les données brutes méritent d'être envisagées à la hausse.

Notre entretien mené avec Didier Mathis, Secrétaire Général de l'UNSA Ferroviaire nous permet d'affirmer les spécificités du monde des transports dans le cadre d'une mobilisation collective : « *En ce qui concerne les mobilités en général, c'est un monde où les gens travaillent 365 jours sur 365, et H-24, donc derrière il y a un corps social qui est plus fort, et qui a toujours été mobilisé sur les questions sociales, notamment à la SNCF* »<sup>71</sup>. La question de la réglementation y est donc extrêmement présente, et les mobilisations sont d'envergure, très médiatisées, car elles arrivent *in fine* à impacter la vie quotidienne des Français. A noter que la spécificité du secteur des transports est aussi d'avoir des travailleurs soumis à des statuts très hétérogènes. Dans le cadre de la réforme des retraites, ce sont les travailleurs soumis aux régimes spéciaux qui ont été particulièrement mobilisés, comme l'explique Didier Mathis : « *Par la suite, d'autres corps de métier se sont mis en grève : les avocats, les pompiers... Rien n'avait été pensé. La grande ligne générale avait été pensée, mais tous les mécanismes relatifs à la valeur*

---

<sup>69</sup> Voir Annexe 4.1

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Voir Annexe 8 – Entretien Didier Mathis



*du point pour les 42 régimes spéciaux, mais aussi pour le régime général ! C'était une page blanche... »<sup>72</sup>.*

Le secteur des transports est donc parfaitement impliqué dans les actions de lobbying, en France et en Europe, qu'il s'agisse des entreprises, ses salariés, des fédérations professionnelles, des associations de voyageurs... Les acteurs sont nombreux et l'on peut leur reprocher cette hétérogénéité. Le rôle des syndicats est donc plus qu'important pour réussir à structurer les luttes, à donner une voix centrale et unanime à des revendications, qui sont pour souvent, intrinsèquement liées.

## B) La difficile question de l'alliance interbranche dans les transports

La pluralité des acteurs intervenant dans le champ du ferroviaire, en France et en Europe, est l'une des spécificités du secteur. En effet, nous pouvons facilement citer les différentes associations d'entreprises comme l'UTP (Union des Transports Publics et Ferroviaires), la FIF (Fédération des Industries Ferroviaires), le GART (Groupement des Autorités Responsables de Transport), la CER (Communauté Européenne du Rail) qui prennent part aux débats politiques relatifs au ferroviaire. Nous pouvons aussi mentionner toutes les entreprises parties prenantes de l'exploitation du Réseau Ferré de France : SNCF, bien évidemment, CFD, Colas Rail, EuroCargo Rail, RENFE... Ainsi que les constructeurs de matériel roulant comme Alstom ou Bombardier. La liste est encore longue et en constante évolution, en atteste la création d'un nouveau lobby du fret ferroviaire en mars 2020, la « Coalition 4F », qui signe l'alliance entre les principales entreprises ferroviaires de transport de marchandises, les principaux opérateurs de transport combiné multimodal et des entreprises de travaux ferroviaires. Les multiples coalitions au niveau européen et français nous montrent que le ferroviaire s'organise politiquement en collectif. Selon l'analyse de Madina Rival<sup>73</sup>, la modification de l'environnement des entreprises, la mise en concurrence, la mondialisation des activités et l'unification européenne ont participé à mettre en commun ces stratégies de communication et d'influence des acteurs mobilisés

---

<sup>72</sup> Ibid. p.39.

<sup>73</sup> RIVAL, Madina. « Le lobbying : une stratégie collective des entreprises face aux pouvoirs publics ». Journée de recherche AIMS, Montpellier, 2004.

dans le même secteur. Les premières typologies classiques des actions d'influence, comme celle d'Olson<sup>74</sup> de 1966 montrent déjà que les actions de lobbying sont menées pour la plupart collectivement. Dans son analyse, Madina Rival nous montre à travers l'analyse de statistiques qu' « au sein de ces actions collectives prédominent les actions collectives menées par des organisations structurées. (...) Il s'agit le plus souvent de syndicats professionnels de nature sectorielle, qu'ils soient de niveau national, européen ou international. »<sup>75</sup>. Il convient alors, pour notre recherche, de s'intéresser à la création de valeurs de ces stratégies de communication d'influence, et de savoir en quoi et comment le monde syndical peut s'en emparer. Madina Rival<sup>76</sup> propose une étude originale et exploratoire, basée sur les théories de la finance moderne, à travers l'utilisation de la méthode des études d'événements, basée sur un calcul coûts/bénéfices. L'étude montre alors que « les actions collectives sont perçues par le marché alors que les actions individuelles sont sans effet global sur le rendement boursier des entreprises lobbyistes. (...) De fait, pour les entreprises françaises, il semblerait que les bénéfices liés à la stratégie collective l'emportent sur les coûts pour le lobbying. ». Cette analyse financière est intéressante, car appliquée à une activité considérée comme « officieuse » dont les rendements sont difficiles à évaluer.

Ce *modus operandi* doit nécessairement s'analyser au prisme de la vitesse de la communication aujourd'hui. En effet, la mutation du secteur de la communication des entreprises, du fait de l'influence du numérique, et donc de la multiplicité des acteurs prenant part aux débats publics, contribue à « noyer » le message des acteurs. Or, comme le montre Bruno Racouchot<sup>77</sup>, à propos du poids des idées dans la stratégie d'influence des acteurs : « Aussi loin que l'on remonte dans les sociétés humaines, les idées ont toujours joué un rôle structurant pour séduire ou effrayer, rassembler ou exclure. Qu'elles prennent des traits mythologiques ou théologiques, qu'elles se parent des atours dialectiques chers à la politique ou à la sociologie, les idées sont par essence liées aux

---

<sup>74</sup> OLSON, Mancur. *The Logic of Collective Action*. Cambridge, Harvard University Press, 1966.

<sup>75</sup> RIVAL, Madina. « Le lobbying : une stratégie collective des entreprises face aux pouvoirs publics ». Journée de recherche AIMS, Montpellier, 2004.

<sup>76</sup> Ibid.

<sup>77</sup> RACOUCHOT, Bruno. « Stratégies d'influence, le rôle-clé des idées ». *Défense, revue de l'Institut des hautes études de défense nationale*, n° 132, mars-avril 2008

enjeux de puissance. ». L'alliance entre les différents acteurs devient donc absolument nécessaire pour rendre le message compréhensible et assimilable pour les récepteurs.

L'alliance entre les différents syndicats, notamment sur le sujet des réformes des retraites, paraît être déjà acquise, notamment grâce à la mobilisation de l'intersyndicale, comme nous le verrons par la suite. Néanmoins, cette affirmation tend à être nuancée, car le lobbying syndical, comme l'expliquent Rémi Bourguignon et Madina Rival<sup>78</sup>, s'apparente à un double jeu de légitimation auprès des pouvoirs publics, certes, mais aussi à travers un enjeu électoral, celui des élections professionnelles. Bien que les syndicats mobilisent l'intersyndicale, l'enjeu reste de se différencier l'un par rapport à l'autre dans une visée électorale. De même au niveau interbranche, où seuls les professions concernées par les régimes spéciaux se sont engagées dans les mobilisations à l'encontre de la réforme des retraites. La « convergence des luttes » au sein du secteur des transports semble compliquée à obtenir du fait de l'hétérogénéité des professions et des conditions de travail de chacun.

La question est d'autant plus intéressante en ce qui concerne l'alliance syndicale avec l'entreprise référente. La grande réforme du nouveau pacte ferroviaire conduite au printemps 2018 éclaire la manière de penser l'alliance entre un syndicat de salariés et la direction de l'entreprise. On pourrait penser que la mise en concurrence soit un axe sur lequel la direction de la SNCF ne soit pas en accord. Pour autant, le statut particulier de la SNCF, société anonyme pendant 45 ans, puis Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC), et qui a retrouvé en 2020 son statut de société anonyme, conduit à repenser les relations entre les syndicats et la direction. En effet, l'Etat étant l'actionnaire unique du groupe, la SNCF reste une entreprise publique, et les choix de réformes du gouvernement sont donc directement appuyés par la direction. Il paraît alors impossible que syndicats et direction puissent s'allier politiquement sur un sujet de réforme.

---

<sup>78</sup> BOURGUIGNON, Rémi. RIVAL, Madina. « Le lobbying des organisations syndicales », *Gestion et management public*, vol. volume 1/1, no. 1, 2012, pp. 21-37.

Au cours de notre entretien avec Didier Mathis, Secrétaire Général de l'UNSA Ferroviaire, ce dernier a pointé les dissonances existantes entre la direction et le corps syndical. A l'automne dernier, un droit de retrait – ou grève inopinée – a été exercé par les conducteurs de train suite à un accident de passage à niveau en Champagne-Ardenne. Lors de cet événement, la direction SNCF a fait le choix de l'élément de langage « grève inopinée », alors que les cheminots s'exprimaient avec celui du « droit de retrait », faisant une référence juridique au sentiment de danger imminent subi par les conducteurs de train dans l'exercice de leur fonction. La direction SNCF a alors fait plusieurs apparitions médiatiques, en compagnie de certains membres du gouvernement, et notamment du Premier Ministre. Didier Mathis déclare à ce sujet : « *C'était la volonté de Guillaume Pepy, et c'est pour ça qu'il était temps qu'il s'en aille parce que jamais au grand jamais j'avais vu un Premier Ministre aller Gare de l'Est avec Pepy pour justement dire que c'était une grève organisée, ça on l'a jamais vu avant. Pepy avait dit qu'il y aurait des sanctions (ndlr : par rapport à ce droit de retrait), et il n'y a rien eu du tout, aucun recours de l'entreprise parce qu'ils avaient plus de chances de perdre que de gagner, et en l'occurrence, perdre beaucoup d'argent* »<sup>79</sup>. Cet événement a donc été vécu en interne comme une « trahison », et comme un réel fossé entre la direction et les travailleurs.

Bien que pouvant participer à la proactivité des luttes, du côté des salariés comme de la direction, l'alliance entre ces deux parties sur des sujets de réforme à l'initiative du gouvernement, paraît alors impossible. Le collectif, dans l'action de lobbying du secteur des transports et du ferroviaire est donc doublement acté, soit par le haut avec la mobilisation concertée des entreprises au sein d'unions et de fédérations, soit par le bas, entre les syndicats de salariés et sur des questions d'ordre social, mais la frontière entre les deux entités semble aujourd'hui infranchissable.

---

<sup>79</sup> Voir Annexe 8 – Entretien avec Didier Mathis

## 2. La stratégie syndicale d'occupation collective de la scène publique

A l'image d'un parti politique, les syndicats ont vocation à faire connaître leur position, leurs propositions et leur défense. Souvent confrontés à des critiques négatives, leur stratégie d'influence repose en grande partie sur l'occupation et la prise de parole dans l'espace public. Cette notion d'espace public renvoie, comme le démontre Nicole D'Almeida<sup>80</sup>, à celle d'opinion publique, autrement dit à la formation de lieux d'échange, de discussion et de débats où s'exposent et se confrontent des opinions plurielles. Plus ou moins régulées, nous analyserons ici les prises de positions et les stratégies d'influence syndicales dans deux espaces publics : l'espace public médiatique, et celui de la rue, moins institutionnel mais davantage traditionnel.

### A) Les syndicats comme experts des retraites sur la scène médiatique

Les désaccords et les accusations entre médias et syndicats sont classiques. D'un côté, l'on reproche au premier un traitement médiatique orienté politiquement et « à charge », de l'autre des manifestations parfois violentes et un discours accusateur. Louise Pettigrew, dans son analyse de la communication publique des organisations syndicales québécoises dans les années 1980<sup>81</sup> montre que ce « goût du sensationnalisme » des médias est déjà critiqué depuis plus de trente ans : « Ce n'est, en effet, qu'en tant que groupes de combat, lors des grèves, que les syndicats réussiraient à avoir les honneurs des médias. (...) Il n'y a donc pas nécessairement de complot, mais plutôt une logique médiatique qui dessert les syndicats. »<sup>82</sup>. Cette théorie, ou du moins ce constat, montre que les syndicats souffrent dans le fond d'une image publique négative, desservant alors leur intérêt et leur capacité d'influence auprès des pouvoirs publics. Néanmoins, cet élément se doit d'être nuancé, compte-tenu de la très bonne exposition médiatique des syndicats lors de la réforme des retraites.

---

<sup>80</sup> D'ALMEIDA, Nicole. « L'opinion publique », *Hermès, La Revue*, vol. 70, no. 3, 2014, pp. 88-92.

<sup>81</sup> PETTIGREW. Louise. « Communication publique et syndicats ». *Communication. Information Médias Théories*, volume 15 n°2, automne 1994. pp. 144-169.

<sup>82</sup> Ibid.

Il est vrai que nous pouvons pointer en réalité une certaine ambivalence du rapport des syndicats aux médias. D'un côté, ces derniers font la cible de plusieurs critiques récurrentes, qu'il s'agisse de leur orientation politique trop proche du gouvernement, ou de la surenchère médiatique, à l'image des propos de Didier Mathis, Secrétaire général de l'UNSA Ferroviaire lors de notre entretien : « *Les médias racontent souvent des conneries, c'est un peu trivial. (...) J'ai déjà été invité chez Bourdin, les trois premières questions étaient : « Vous, vous êtes permanent syndical, vous êtes payé pendant la grève ? ». Et il m'a posé la question trois fois. Donc ça prouve bien l'orientation de ce qui allait suivre d'ailleurs* »<sup>83</sup>. D'un autre côté, les syndicats ont nécessairement besoin du soutien de l'opinion publique dans le cadre d'une réforme telle que celle des retraites, qui cristallise les relations entre le gouvernement et les syndicats. A propos du nombre de passages médiatiques en décembre, au début de la grève, Didier Mathis déclare : « *C'était énorme, j'ai passé mon temps à faire des plateaux télé, de 6h du matin à France Info, à minuit le soir sur BFM. On était 5 ou 6 à faire la tournée des plateaux des grands Ducs, avec le Secrétaire Général, l'Adjoint, le DRH et les secrétaires fédéraux. C'était une période très éprouvante. On a fait des plateaux TV et radio, beaucoup de presse écrite régionale aussi. On a fait la totale. Donc c'était une superbe vitrine pour nous par rapport à la réforme des retraites* »<sup>84</sup>. Le jeu médiatique est donc clairement affirmé de la part de l'UNSA, mais pour autant ces derniers reprochent la couverture partielle de l'actualité par les médias, davantage orientée sur les manifestations et sur les grévistes que sur l'expertise de la lecture du projet de réforme en soi.

L'épineuse question du traitement médiatique des mouvements sociaux et des mouvements de grève, mise en exergue depuis la crise des Gilets jaunes, anime toujours le monde syndical aujourd'hui, mais pas que. En effet, les médias ont aussi pris conscience de ce traitement particulier, le plus souvent décrié pour son côté « à charge » des reportages ou interviews, et tentent, depuis le mouvement des Gilets jaunes, à mettre en place des comités de déontologie sur le sujet. L'interview de Valérie Nataf, Directrice de la rédaction de LCI, et de Guillaume Goubert, Directeur de La Croix dans l'émission

---

<sup>83</sup> Voir Annexe 8 – Entretien avec Didier Mathis

<sup>84</sup> Ibid.

La Fabrique médiatique de France culture du 28 décembre 2019<sup>85</sup>, expose une réponse au sentiment global de défiance des Français face aux médias vis-à-vis du traitement médiatique des mouvements sociaux. Valérie Nataf déclare que le comité de rédaction s'est penché sur le cadre sémiotique de la titraille correspondante aux différentes actualités relatives à la réforme des retraites. Le choix a été fait de ne pas employer des termes comme « bras de fer », « guerriers » ou d'autres encore suite aux multiples revendications quant à l'utilisation de la formulation choc « les voyageurs pris en otage par les grévistes » qui a été reprise de multiples fois par les journalistes, et par certains citoyens eux-mêmes. « Sur le champ sémantique on tâche d'être le plus factuel possible, et de donner les faits, rien que les faits »<sup>86</sup>, déclare la Directrice de la rédaction de LCI, appuyant d'autant plus ses propos sur le fait que la réforme est extrêmement technique, étant alors en accord avec les revendications syndicales quant au traitement médiatique de la réforme. Guillaume Goulbert, Directeur de La Croix, appuie ces propos : « Nous sommes sur une véritable crise complexe car c'est une crise d'expertise sur le sujet, il y a un énorme travail d'explication et d'analyse à fournir. »<sup>87</sup>. La position recherchée pour les médias est donc la position de l'expert, moins que celui de l'éditorialiste, quand bien même les médias laissent aussi la place au débat.

Il est donc fondamental pour les syndicats d'avoir accès à un traitement médiatique quantitatif, certes, mais aussi est surtout qualitatif. En ce sens, leurs interventions médiatiques ont pour but de toucher l'opinion publique, de faire valoir leurs positions, et d'exposer leur pédagogie. L'intervention médiatique devient alors un moyen utile, voire nécessaire, pour légitimer sa position par rapport aux Français, et pas ce biais, aux décideurs publics, s'inscrivant alors totalement dans une stratégie d'influence politique. Selon l'analyse de Nicole D'Almeida sur l'espace public et l'opinion publique<sup>88</sup>, « il est clair que l'opinion publique est étroitement liée au système médiatique », mais que les lieux d'opinion publique restent fondamentalement pluriels. Autrement dit, les médias ne

---

<sup>85</sup> BROUE, Caroline. « La fabrique médiatique - Grèves contre la réforme des retraites : comment les médias abordent-ils les sujets ? ». (Emission de radio). *France Culture*. Décembre 2019. Disponible sur : <https://www.franceculture.fr/emissions/la-fabrique-mediatique/la-fabrique-mediatique-du-samedi-28-decembre-2019>

<sup>86</sup> Ibid.

<sup>87</sup> Ibid.

<sup>88</sup> D'ALMEIDA, Nicole. « L'opinion publique », *Hermès, La Revue*, vol. 70, no. 3, 2014, pp. 88-92.

conditionnent pas à eux seuls l'opinion publique, cela serait trop dogmatique. Selon l'auteure, « il serait intéressant en ce sens d'envisager conjointement opinion publique et conversation publique »<sup>89</sup>, les médias étant le lieu du débat, de discussion, de la confrontation et de l'accès aux idées. Les syndicats prennent donc part à ces débats, exposant leurs arguments, et se confrontant aux opinions différentes des voyageurs, des politiques ou même de certains syndicats ne partageant pas la même position.

Une fois analysée l'ambivalence des syndicats par rapport aux médias, qui représentent à la fois un levier d'influence important, mais aussi un lieu public difficilement acquis à leurs causes, il convient d'illustrer notre propos par l'étude d'une intervention médiatique. L'analyse de l'émission « Vous avez la parole : Comment sortir de l'impasse ? »<sup>90</sup> du jeudi 9 janvier sur France 2, soit plus d'un mois après le début des manifestations, est révélatrice de ce rôle adopté par les syndicats sur la scène médiatique. Sur le plateau, Léa Salamé et Thomas Sotto reçoivent plusieurs parties prenantes à la réforme des retraites : des personnes issues de la société civile - une conductrice de bus, un restaurateur, une directrice d'école, un couvreur-zingueur et une mère de famille -, les partenaires sociaux représentés par Philippe Martinez, Laurent Escure et Fabrice Le Saché, porte-parole du Medef, ainsi que deux membres du gouvernement, à savoir Jean-Michel Blanquer et Laurent Pietraszewski. L'émission débute sur plusieurs images de grévistes et manifestants de la CGT, chantant « On est là », le célèbre chant des Gilets jaunes. Une première image qui laisse donc entendre que le traitement médiatique risque d'être partial. Pour autant, ces images sont suivies de deux statistiques d'Ipsos et de la Sopra Steria, affirmant que 50% des Français soutenaient le mouvement social et que 31% des Français ne le soutenaient pas. Du fait de la pluralité des acteurs présents sur le plateau, la programmation joue donc le rôle de médiateur, proposant des sujets au service des arguments des uns, puis des autres. La position géographique de Laurent Escure, Secrétaire Général de l'UNSA, au milieu des partenaires sociaux, est particulièrement significative. A sa gauche, nous retrouvons Fabrice le Saché, et à sa droite, Philippe Martinez : Laurent Escure adopte donc la posture du progressisme, le rôle du négociateur,

---

<sup>89</sup> Ibid. p.46.

<sup>90</sup> Vous avez la parole. « Comment sortie de l'impasse ? », émission présentée par Léa Salamé et Thomas Sotto. Diffusé sur France 2, le 9 janvier 2020. Durée : 02h15. Disponible sur : [https://www.francetvinfo.fr/replay-magazine/france-2/vous-avez-la-parole/vous-avez-la-parole-du-jeudi-9-janvier-2020\\_3755277.html](https://www.francetvinfo.fr/replay-magazine/france-2/vous-avez-la-parole/vous-avez-la-parole-du-jeudi-9-janvier-2020_3755277.html)



du diplomate, et surtout celui de l'expert, entre deux forces politiquement très orientées, le Medef et la CGT. Dans ses premières prises de parole, Laurent Escure tient d'ailleurs à préciser que « La responsabilité est partagée, il faut aussi partager la solution, et les salariés ne peuvent pas être les seuls détenteurs de la solution ». Encore une fois, l'apport de solutions est l'axe central du plaidoyer de l'UNSA, comme nous l'avons vu précédemment. Face aux ministres, interpellés directement à plusieurs reprises par Philippe Martinez, le Secrétaire Général de l'UNSA tient à préciser que « l'UNSA n'est pas un syndicalisme de posture », et rappelle alors les réussites de l'UNSA suite aux négociations. L'exercice médiatique semble s'apparenter à un rappel des axes défendus par le syndicat. Il n'en reste que la CGT et l'UNSA semblent répondre d'un commun accord et de manière collective aux accusations du porte-parole du Medef. Nous pouvons donc voir que l'exercice médiatique s'apparente à une représentation des actions quotidiennes des syndicats, dans la lutte face aux décisions du corps patronal. Néanmoins, la position face aux décideurs publics diffère en raison du positionnement stratégique de chaque syndicat.

L'espace public médiatique est donc parfaitement mobilisé par les syndicats dans le cadre de la réforme des retraites, de manière quantitative, bien sûr, mais aussi qualitativement à travers la figure de l'expert. Cette stratégie participe activement à la logique d'influence syndicale, puisque le positionnement de chaque syndicat est parfaitement représenté dans l'espace médiatique. Ces interventions dans les médias ont pour finalité de se rapprocher et d'expliquer leur pédagogie aux Français, d'expliquer à l'opinion publique la raison de leurs grèves et de démystifier l'action syndicale.

## B) L'intersyndicale dans la rue : force du groupe ou effet d'aubaine

Les manifestations dans la rue et les grèves relèvent du répertoire d'actions classique et historique du mouvement syndical. D'après Nicole d'Almeida<sup>91</sup>, la rue est l'expression de « la dialectique de l'accord et du conflit qui s'y déroule parfois sur le mode dramatique » dans l'espace public. C'est aussi le lieu de la mobilisation et de l'expression

---

<sup>91</sup> D'ALMEIDA, Nicole. « L'opinion publique », *Hermès, La Revue*, vol. 70, no. 3, 2014, pp. 88-92.

collective, là où s'exprime la volonté moderne de réappropriation de l'espace public, comme en atteste l'une des revendications principales du mouvement Nuit Debout lors des négociations autour de la loi travail en 2016. La plupart des ouvrages sur le sujet font aujourd'hui ressortir l'influence des mouvements citoyens, comme Occupy Wall Street ou Gezi à Istanbul, autonomes par rapports aux acteurs classiques institutionnels comme les partis politiques ou les syndicats. Paradoxalement, très peu de littérature existe sur le sujet des syndicats et de leur rapport à la rue en termes d'influence et de lobbying.

Le rôle du collectif est ancré dans l'idéologie et l'identité syndicale, dans le sens où les syndicats doivent représenter l'intérêt collectif des travailleurs et des adhérents, dans une relation représentants et représentés. La rue est le moyen classique d'expression de ce collectif, et pas ce biais, de la légitimité syndicale, comme porte-voix d'un grand nombre d'individus. Notre analyse repose ici sur comment, par la mobilisation du collectif et de la rue, le monde syndical exprime son influence auprès des décideurs publics.

Pierre Chambat, en 1995, nous disait que les manifestations étaient organisées dans le but de « poser un problème sur la scène publique »<sup>92</sup>, de « transformer des préoccupations particulières et des comportements privés en problèmes publics pour les inscrire sur l'agenda politique »<sup>93</sup>. Il y a là deux dimensions intéressantes pour notre étude : l'expressivité d'abord, puis l'expressivité au service de l'exercice politique. Le rapport à la rue, bien que classique et historique dans le monde syndical, ne serait alors qu'un rapport instrumental, un moyen de revendiquer ses idées auprès des dirigeants politiques par l'occupation de l'espace public. Cette analyse mérite d'être nuancée, ou du moins d'être précisée par l'étude sur le poids du collectif et de l'intersyndicale.

D'après l'étude de Pierre Favre, dans « Espaces publics mosaïques », la recherche première des participants à une manifestation est la force du groupe, de la mobilisation collective, le sentiment d'avoir « lutté ensemble ». Pierre Favre précise sa pensée en expliquant que : « Croire que les participants n'ont qu'une hâte, lire dans la presse le compte rendu de leur action, regarder le journal télévisé pour voir ce que l'on a montré

---

<sup>92</sup> CHAMBAT, Pierre. « L'espace public et l'emprise de la communication », ElluG Grenoble, 1995

<sup>93</sup> Ibid.

d'eux, c'est méconnaître cet aspect essentiel de la démonstration de rue. Certes, les manifestants seront déçus si les médias se taisent ou en disent trop peu, mais cela ne les privera pas de la saveur si spécifique d'avoir « lutté ensemble ». »<sup>94</sup>. Après cette recherche d'ambiance collective, de partage au sein de la manifestation, c'est la recherche du « ce qu'elle peut obtenir »<sup>95</sup> qui vient ensuite.

Nous souhaitons dans cette partie aborder la question de l'intersyndicalisme. Du fait de la non-représentativité au niveau national de l'UNSA, le syndicat opte pour la stratégie du collectif pour porter des thématiques larges. Cette forme d'action lui semble plus efficace car elle permet d'afficher une unité plus convaincante, de mutualiser les ressources et, surtout, de responsabiliser plus spécifiquement telle ou telle organisation en fonction des thématiques. Par cette démarche le syndicat peut dégager des ressources organisationnelles pour porter de manière proactive un certain nombre de revendications comme la traçabilité sociale. Dans le cadre de la réforme des retraites, l'intersyndicale a de nombreuses fois appelé à la mobilisation collective pour faire pression sur le gouvernement et appeler au retrait de la réforme par points. Historiquement, les réformes des retraites des dernières décennies ont constitué de véritables momentum pour l'union syndicale. En effet, lancée fin 2008 en pleine récession, l'intersyndicale regroupant les huit confédérations françaises a joué un rôle clé tout au long de 2010 pendant la contestation de la réforme des retraites menée par Eric Woerth, avant de connaître des heures difficiles en fin d'année du fait de l'échec du mouvement social et du repli de la CGT. Les retraites étant intrinsèquement liées aux conditions d'emploi des salariés, il est logique que ces réformes mobilisent l'ensemble des syndicats. Ces récentes mobilisations ont en effet été pensées collectivement, malgré certaines disparités d'opinion entre les différentes structures syndicales, comme l'affirme Didier Mathis : « *Les actions collectives menées pendant toutes la durée. Avec l'UNSA Transport dont la RATP fait*

---

<sup>94</sup> FAVRE, Pierre. 4. « Les manifestations de rue entre espace privé et espaces publics ». *Espaces publics mosaïques : Acteurs, arènes et rhétoriques des débats publics contemporains* [en ligne]. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 1999 (généré le 08 août 2020). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/pur/24683>>

<sup>95</sup> Ibid. Les sondages ont été effectués lors de la manifestation « anti-raciste » du 5 février 1994, du défilé organisé par la CGT sur le thème de l'emploi le 12 mars 1994 et du cortège parisien qui concluait la marche des chômeurs à l'appel du comité « Agir ensemble contre le chômage et les exclusions » le 28 mai de la même année.

*partie, c'est nous qui avons initié la grève du 5 décembre. On avait une intersyndicale quelques semaines avant avec la CGT, Sud et la CFDT où Laurent Brun pensait qu'il y allait avoir 3-4 jours de grève et puis fin. »<sup>96</sup>. Dans l'organisation, la tenue des dates et la maîtrise du calendrier, la grève a alors été pensée pour l'ensemble des salariés issus du secteur des transports, en particulier pour les cheminots : « Et l'alignement des planètes pour nous, c'était en décembre, grâce au 13ème mois, ce qui nous permettait de pouvoir tenir plus longtemps. Et c'est aussi là où l'on a le plus de poids vis-à-vis du gouvernement avec Noël et les vacances scolaires. Donc en concertation avec la RATP, nous avons décidé que la grève commencerait le 5 décembre. SUD Rail a emboité le pas. »<sup>97</sup>.*

D'autre part, la communication autour d'un collectif structuré et organisé contre la réforme des retraites est un moyen d'influence auprès des décideurs publics, vis-à-vis de la légitimité du mouvement. A propos du Président de la République, le Secrétaire Général de l'UNSA Ferroviaire déclare : *« Ce qu'il a fait sur les deux premières années de son mandat, c'est qu'on était persona non grata. Puis est arrivé l'épisode des Gilets jaunes, qui lui ont fait comprendre qu'on ne pouvait pas se passer des corps intermédiaires, puisque les Gilets jaunes justement n'étaient pas syndiqués, avaient moult revendications qui pour la plupart changeaient d'un gilet jaune à un autre. (...) Donc c'est à ce moment que Macron s'est aperçu qu'il ne pouvait pas discuter avec des gens qui n'étaient pas structurés. Donc ça a nettement amélioré nos relations, on le voit avec les retraites, où l'on reconnaît le fait que les discussions ont eu lieu »<sup>98</sup>. Encore une fois donc, le mouvement des Gilets jaunes a inauguré un véritable basculement dans les relations entre les décideurs publics et les syndicats, au bénéfice de ces derniers.*

Un autre aspect intéressant de l'intersyndicale pour notre étude repose sur le fait que ne pas rejoindre justement ce collectif peut être considéré comme une aubaine, en termes de stratégie politique. L'annonce du recours au 49.3, début mars 2020, par le gouvernement a constitué un moment fort de cette phase de mobilisations dans le pays, en particulier en termes d'influence pour la CFDT et l'UNSA. D'un côté, l'intersyndicale d'opposition, formée par la CGT, FO, Solidaires, FSU, la CFE-CGC et des mouvements de jeunesse a

---

<sup>96</sup> Voir Annexe 8 – Entretien Didier Mathis

<sup>97</sup> Ibid.

<sup>98</sup> Ibid.

appelé à une mobilisation générale contre ce recours au 49-3<sup>99</sup>. De l'autre, la CFDT et l'UNSA ont profité d'un effet d'aubaine en ne rejoignant pas cette intersyndicale. En mobilisant cette dernière au début du mouvement de grève a permis à ces syndicats de montrer qu'il ne s'agissait pas d'un mouvement éphémère, anodin. En se détachant par la suite de ce collectif, ils affirment leur position de syndicats du dialogue. En effet, avec ce 49-3 - très largement amendé par les propositions de ces deux syndicats -, le gouvernement a respecté les engagements qu'il avait pris auprès des syndicats réformistes lors des réunions à Matignon, ce qui redonne de la valeur à ces rencontres et valide la stratégie de dialogue des syndicats réformistes.

L'occupation et la maîtrise organisée de l'espace public, médiatique ou dans la rue, est un puissant levier d'influence pour les syndicats. Par ce biais, le monde syndical impose sa légitimité dans les négociations en tant que corps intermédiaire. Il s'agit aussi bien d'une démonstration de force, celle du poids du nombre, que d'expertise, celle d'acteurs pleinement informés sur une réforme complexe comme celle des retraites. En somme, la relation au collectif permet au syndicat d'assurer sa légitimité soit par l'union, soit par le détachement et la comparaison avec les autres organisations syndicales. La mobilisation de l'un de ces aspects, en fonction du calendrier législatif, bénéficie donc considérablement au syndicat pour la portée de ses revendications auprès des décideurs publics.

### **3. Les syndicats : des lobbyistes pas comme les autres**

La pratique du lobbying est souvent décriée en France, et au-delà de la répulsion culturelle éprouvée par les Français à l'égard de l'activité même, ce sont les entreprises qui sont mal perçues. Cette perception n'échappe pas aux syndicats de salariés, à la fois vis-à-vis de leur propre image du lobbying, mais aussi de l'image qu'ils renvoient au monde, censés d'abord être des militants plutôt que des politiques. Néanmoins, nous observons que le collectif tend à professionnaliser ces pratiques, à les accepter davantage,

---

<sup>99</sup> CGT. Communiqué du 2 mars 2020 : « Intersyndicale : une seule réponse s'impose, la mobilisation ! ». Disponible sur : <https://www.cgt.fr/actualites/retraite/mobilisation/intersyndicale-une-seule-reponse-simpose-la-mobilisation>

et à dorénavant les considérer comme un véritable levier d'influence au service des travailleuses et travailleurs. En effet, dans le cadre de la réforme des retraites, la gestion du calendrier législatif et la pratique du sourcing sont des éléments stratégiques qui ont été mis en œuvre par plusieurs syndicats.

## A) De la difficulté à se considérer comme lobbyistes

De manière générale en France, et en grande partie par l'opinion publique, la conception du lobbying est décriée. Thierry Libaert, dans un entretien mené avec le cabinet d'affaires publiques Vae Solis explique que : « L'image de la pratique est directement corrélée à l'image des entreprises. L'image du lobbying est la traduction même de la défiance que l'opinion publique a globalement vis-à-vis des entreprises en matière d'information. Toutes les enquêtes le montrent : le public a peu confiance dans les entreprises et le lobbying apparaît comme l'expression d'une forme d'opacité qui entretient cette distance. »<sup>100</sup>. Selon lui, c'est donc surtout l'usage qui est fait du lobbying par les entreprises qui est critiqué et pour lequel la défiance de l'opinion s'exprime. A son sens, cela nécessite donc beaucoup de pédagogie de la part des professionnels du lobbying pour déconstruire les fantasmes autour de cette profession.

De fait, cette perception du lobbying est historiquement ancrée dans la vision syndicale, les organisations syndicales devant être prioritairement des organisations militantes selon une grande partie des adhérents. En effet, d'après l'une des rares études existantes sur le sujet du lobbying syndical de Rémi Bourguignon et Madina Rival<sup>101</sup>, le terme lobbying est relativement galvaudé dans le langage courant. Force Ouvrière déclare que « ce mot est connoté négativement et concerne uniquement les entreprises. Le mot lobbying est souvent synonyme de magouille, c'est par de l'argent, des choses qui ne devraient pas être, tout ce qui n'est pas permis. Cela rentre dans le cadre de la lutte des classes »<sup>102</sup>, relevant alors de cette logique militante. Les auteurs proposent donc une définition du

---

<sup>100</sup> Vae Solis Corporate (2012). *Le lobbying en question... Vae Solis s'est entretenu avec Thierry Libaert*. Source : Vae Solis Corporate. Disponible sur : <http://www.vae-solis.com/20121009le-lobbying-en-question-entretien-avec-thierry-libaert/>

<sup>101</sup> BOURGUIGNON, Rémi. RIVAL, Madina. « Le lobbying des organisations syndicales », *Gestion et management public*, vol. volume 1/1, no. 1, 2012, pp. 21-37.

<sup>102</sup> Ibid.

lobbying syndical qui serait « une action spécifique par laquelle un syndicat cherche à influencer par l'argumentation un décideur public »<sup>103</sup>, et dans ce cas, toutes les organisations interrogées à ce sujet reconnaît mener des actions de lobbying.

De fait, selon le rapport de 2011 de Transparency International France, la CFDT, FO, la CGT et la CFTC ont été auditionnés à l'Assemblée Nationale chacun entre 50 et 73 fois de 2007 à 2010. Aux côtés du MEDEF et de la CPGME, ces quatre organisations syndicales figurent parmi celles les plus auditionnées par les députés. De même, selon le rapport plus actuel de 2014 de Transparency International France<sup>104</sup>, les organisations représentatives – comprenant associations professionnelles, syndicats salariaux, syndicats patronaux, organisation d'élus, et chambres consulaires – constituent 21% des acteurs rencontrés selon les députés, ne représentant pourtant que 17% des acteurs inscrits sur le registre de l'Assemblée<sup>105</sup> – qui est dorénavant géré par la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique -.

Streeck et Hassel (2003) ont analysé plusieurs modes d'action à travers lesquels les syndicats exercent une influence sur les politiques publiques : l'échange politique, représentation fonctionnelle, les liens avec les partis politiques et enfin le lobbying. Les syndicats, comme organe de représentation des salariés sont amenés à échanger avec les décideurs publics. Dans un deuxième temps, comme corps intermédiaires, les syndicats exercent une représentation au sein de plusieurs instances, comme le CESE par exemple. Ensuite et historiquement, les syndicats entretiennent des liens avec les partis politiques, à l'image de la CGT et du Parti Communiste Français. Enfin, et c'est ce qui nous intéresse particulièrement pour notre étude, les syndicats exercent des activités de lobbying auprès des décideurs publics. Les sujets de lobbying syndical peuvent être divisés, selon Rémi Bourguignon et Madina Rival<sup>106</sup>, en trois grands thèmes : la défense de l'appareil syndical, les problématiques liées au monde du travail, et donc des retraites comme nous l'analysons dans notre mémoire, mais aussi sur des questions plus sociétales. « A ce

---

<sup>103</sup> Ibid. p.53.

<sup>104</sup> Transparency International France. *Transparence et intégrité du lobbying, un enjeu de démocratie : état des lieux citoyen sur le lobbying en France*. 2014. Disponible sur : [https://www.transparency-france.org/wp-content/uploads/2016/04/Rapport-Lobbying-en-France\\_Octobre-2014.pdf](https://www.transparency-france.org/wp-content/uploads/2016/04/Rapport-Lobbying-en-France_Octobre-2014.pdf)

<sup>105</sup> Voir Annexe 5.

<sup>106</sup> BOURGUIGNON, Rémi. RIVAL, Madina. « Le lobbying des organisations syndicales », *Gestion et management public*, vol. volume 1/1, no. 1, 2012, pp. 21-37.

niveau, chaque syndicat semble se saisir d'un objet de réflexion précis qu'il juge pertinent par rapport aux préoccupations sociétales du moment et en ligne avec ses propres valeurs. »<sup>107</sup> comme l'expliquent les deux auteurs. Cette pratique de lobbying devient de plus en plus reconnue dans les organisations syndicales, notamment grâce à la professionnalisation de ces organisations. Ces activités restent essentiellement pratiquées en interne, selon Didier Mathis, Secrétaire Général de l'UNSA Ferroviaire : « *On a plusieurs parlementaires avec qui on discute, j'ai pas la liste exhaustive, des sénateurs et des députés. J'ai des personnes qui s'occupent de ça. On essaie de jouer notre lobbying à ce niveau-là, justement pour pousser des amendements. C'est essentiellement géré en interne par des gens, on a des permanents qui sont chargés des relations institutionnelles, parmi d'autres missions que comprennent leur fonction. Quand c'est des dossiers très spécifiques, on se fait aider, mais généralement on gère mieux le dossier en interne que les cabinets externes.* »<sup>108</sup>. Les relations avec le corps politique sont donc gérées par des cadres permanents au sein des syndicats. Ces pratiques ont une certaine antériorité, mais elles ne sont caractérisées comme telles que depuis quelques années seulement d'après notre interlocuteur : « Le lobbying, pour nous c'est un levier du pouvoir. De façon officielle, c'est depuis le dernier Congrès où j'ai affiché des postes avec ces appellations-là. Mais avant, des gens le faisaient déjà sans pour autant avoir le « timbre » dessus. On a commencé vers 2014 à démocratiser cet aspect-là, avec la réforme du ferroviaire qui a supprimé RFF.»<sup>109</sup>.

La professionnalisation et l'acceptation des activités de lobbying sont donc progressives au sein du monde syndical. Bien que l'activité syndicale repose en partie sur cet aspect de négociation avec les décideurs publics, la dénomination d'activités de lobbying reste récente. Encore aujourd'hui, ces pratiques ne font guère l'unanimité, en partie pour les syndicats dits « contestataires ».

---

<sup>107</sup> Ibid. p.54.

<sup>108</sup> Voir Annexe 8 – Entretien avec Didier Mathis

<sup>109</sup> Voir Annexe 8 – Entretien avec Didier Mathis



## B) La gestion du calendrier politique et la pratique de masse de l'amendement parlementaire

Nous tenons ici à analyser deux aspects proactifs et actions concrètes à l'élaboration de la stratégie de lobbying de la part des syndicats dans le cadre de la réforme des retraites. D'une part, nous analyserons donc la maîtrise du calendrier politique et législatif, de l'autre, la pratique de l'amendement.

Comme l'expliquent Rémi Bourguignon et Madina Rival, « la forte particularité des syndicats de salariés dans le champ du lobbying (notamment par rapport aux entreprises privées) est clairement d'être autant sollicités par les décideurs publics autant qu'ils sollicitent »<sup>110</sup>. Selon l'analyse des auteurs, les syndicats privilégient une relation de durée avec les représentants publics. En termes communicationnels, cela signifie que les relations sont de longue durée, et par conséquent de forte proximité. Le rapport à l'agenda politique est donc important, et les auteurs ne manquent pas de rappeler, à titre d'exemple, que les élections présidentielles représentent un moment clé pour les syndicats afin d'exprimer leurs souhaits et la défense de leurs intérêts auprès des différents candidats. Inversement, le dialogue social tient une place prépondérante dans le programme des candidats, et certains sont même auditionnés par les syndicats durant leur campagne. Cette gestion du calendrier politique et législatif nous renvoie à la notion de mise à l'agenda, concept issu de la sociologie de l'action publique. Les auteurs Roger Cobb et Charles Elder distinguent deux types d'agenda<sup>111</sup> : l'agenda systémique, qui concerne le débat et la prise de position des instances politiques, et l'agenda institutionnel, correspondant à l'élaboration bureaucratique de rapports ou de lois inscrites à l'ordre du jour. Dans le cadre de la réforme des retraites, ces deux types d'agenda sont mobilisés par les syndicats, ces derniers souhaitant exprimer le débat et de nouvelles propositions, pour influencer sur l'agenda institutionnel du projet de loi relatif aux retraites. Comme nous pouvons le voir dans le calendrier récapitulatif des rencontres institutionnelles effectuées par la direction de l'UNSA<sup>112</sup> avant le début des grèves, et jusqu'à l'examen

---

<sup>110</sup> BOURGUIGNON, Rémi. RIVAL, Madina. « Le lobbying des organisations syndicales », *Gestion et management public*, vol. volume 1/1, no. 1, 2012, pp. 21-37.

<sup>111</sup> COBB, Roger. ELDER, Charles. "Participation in American Politics : The Dynamics of Agenda-Building", Boston, Allyn and Bacon, 1972.

<sup>112</sup> Voir Annexe 6.1.

du projet de loi par les deux chambres parlementaires, une quinzaine de rendez-vous officiels, bilatérales ou réunions de concertation, ont été effectuées avec le Premier Ministre, le Haut-Commissaire aux retraites ou le Président de la République de juillet à février 2020. Les rendez-vous sectoriels, de branche, ne sont pas comptabilisés, de même que tous les rendez-vous avec d'autres personnalités politiques. Nous pouvons donc constater que la gestion du calendrier politique par les syndicats témoigne d'une mobilisation en amont de la réforme – dans la phase de négociations -, pendant la réforme – par l'expression et la symbolique de la grève et au niveau des amendements -, mais aussi en aval, notamment par le biais de la conférence de financement des retraites.

Néanmoins, certains syndicats n'excluent pas la pratique des amendements, et donc une stratégie à court terme pour influencer le contenu du projet de loi. Cette pratique est de plus en plus facile à analyser du fait du « sourcing » exercé par certains députés. En effet, dans une tribune *Le Monde*<sup>113</sup> du 9 octobre dernier, 322 députés de la majorité annoncent généraliser cette pratique qui consiste à afficher l'origine de l'amendement porté par un parlementaire lorsque cet amendement a été proposé par un représentant d'intérêt, quel qu'il soit. Le sourcing repose aujourd'hui sur une démarche volontaire de transparence des pratiques parlementaires, et non obligatoire. Cette pratique reste donc relativement timide aujourd'hui. A titre d'exemple, 10% des amendements ont été sourcés pour la loi anti-gaspillage.

Selon l'article de *Ouest France*<sup>114</sup>, « Réforme des retraites : Comment des syndicats veulent pousser leurs pions à l'Assemblée », les stratégies d'influence auprès des parlementaires de la part des syndicats sont relativement hétérogènes. En effet, quand Force Ouvrière privilégie l'envoi de courriers ou de dossiers en amont aux parlementaires, des syndicats comme CFDT, CFTC ou l'UNSA proposent d'amender directement le texte de loi. Cette stratégie s'inscrit dans une dynamique globale, en témoigne le fait que cette réforme ait battu un nouveau record sous cette législature : plus

---

<sup>113</sup> « Lobbying : Pour des pratiques radicalement nouvelles et volontaristes en matière de transparence » (Tribune). *Le Monde*, 9 octobre 2019. Disponible sur : [https://www.lemonde.fr/idees/article/2019/10/09/lobbying-pour-des-pratiques-radicalement-nouvelles-et-volontaristes-en-matiere-de-transparence\\_6014751\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2019/10/09/lobbying-pour-des-pratiques-radicalement-nouvelles-et-volontaristes-en-matiere-de-transparence_6014751_3232.html)

<sup>114</sup> « Réforme des retraites. Comment des syndicats veulent pousser leurs pions à l'Assemblée ». *Ouest France*. 4 février 2020. Disponible sur : <https://www.ouest-france.fr/economie/retraites/reforme-des-retraites-comment-des-syndicats-veulent-pousser-leurs-pions-l-assemblee-6720937>

de 41000 amendements ont été déposés sur le bureau de l'Assemblée Nationale – 23000 des Insoumis, 13000 des communistes, 2300 LR, 700 PS et 600 LREM, entre autres -. En termes communicationnels, cela s'explique par une logique d'obstruction de la part des opposants à la réforme afin d'étirer le calendrier législatif. Cette pratique a considérablement envenimé le débat, à l'image des déclarations du Président du groupe LREM à l'Assemblée nationale, Gilles Le Gendre, qui parle de « cas avéré de sabotage parlementaire »<sup>115</sup>, auquel répond Jean-Luc Mélenchon : « Nous allons assumer que nous faisons de l'obstruction. Parce que, de la même manière qu'un syndicaliste fait grève pendant quarante-trois, quarante-cinq, cinquante jours et perd tout son salaire, les députés manqueraient à leur devoir s'ils n'utilisaient pas toutes les armes possibles pour retarder la décision finale qui pourrait s'imposer sans ça mécaniquement dans l'Hémicycle. Si on laissait faire, en trois jours ils ont fini. »<sup>116</sup>. Derrière cette bataille parlementaire se joue bien évidemment une bataille de l'image vis-à-vis de l'opinion publique. On le sait a posteriori, cette obstruction à travers la multiplication d'amendements sur le projet de réforme des retraites a fatalement donné lieu à un « 49-3 » de la part du gouvernement, ce qui n'a fait qu'accentuer la fracture communicationnelle entre les deux camps : la majorité politique et ses opposants, les décideurs publics et les syndicats.

Le « 49-3 » a été particulièrement mal perçu par les syndicats, y compris ceux qui se disaient prêts à débattre, comme l'UNSA. Le statement de communication publié le lundi 2 mars 2020<sup>117</sup>, suite à l'annonce du gouvernement de l'utilisation de cette procédure constitutionnelle, montre à quel point cela n'a fait que cristalliser le conflit. Le chapô du communiqué mentionne en effet une citation de Laurent Escure à la suite de cette annonce : « Le 49-3 clôt le débat qui aurait dû éclairer les Français. L'UNSA va analyser le nouveau texte intégrant quelque 180 amendements. La bataille, pour la reconnaissance de la pénibilité, les aménagements, pour certains secteurs et la justice sociale, continuent. ».

---

<sup>115</sup> LEMARIE, Alexandre. FAYE, Olivier. « Réforme des retraites : le recours au 49.3 se profile ». *Le Monde*. 22 février 2020.

<sup>116</sup> RESCAN, Manon. BELOUEZZANE, Sarah. SOULLIER Lucie. MESTRE Abel. ZAPPI, Sylvia. « Près de 22 000 amendements et une « obstruction assumée » : la bataille sur la réforme des retraites à l'Assemblée ». *Le Monde*. 3 février 2020.

<sup>117</sup> Voir Annexe 6.3

Influencer et se rapprocher des parlementaires pour pousser des amendements est donc une pratique assumée de la part des syndicats. Dans le cas de la CFDT, la stratégie est double puisque d'une part, le syndicat favorable au principe de régime universel a proposé une quarantaine d'amendements sur des sujets relatifs aux critères de pénibilité ou de retraite progressive, mais a aussi fait jouer les délégations régionales pour rentrer en contact auprès des députés au niveau des circonscriptions. Les députés en contact avec la CFDT sont issus du Parti Socialiste et de l'aile gauche de La République En Marche : une rencontre a même eu lieu avec le président du groupe parlementaire. Du côté de l'UNSA, ce sont donc 180 amendements qui ont été proposés aux députés socialistes, comme l'atteste Didier Mathis lors de notre entretien : « *Au niveau des parlementaires, on traite surtout avec des parlementaires du PS, ceux de LREM étant totalement acquis à la cause des retraites, c'est peine perdue. De manière générale, tout dépend de la majorité gouvernementale et des projets qu'ils portent, on s'associe par la suite à des députés en fonction des projets et des réformes.* »<sup>118</sup>. A titre d'exemple, l'amendement n° 21538 portant sur l'article premier du projet de loi<sup>119</sup>, porté par les députés Socialistes et apparentés, a été poussé par l'UNSA. Cet amendement porte sur l'appréciation du niveau de vie des retraités et la mention « comme le souligne l'UNSA à juste titre » fait acte de cette pratique de sourcing et de transparence. Celui-ci a néanmoins été rejeté en commission.

Alors que la CFDT a fait jouer ses unions régionales, l'UNSA souhaite aujourd'hui, suite à la reprise des négociations avec le gouvernement Castex, faire jouer ses unions de branches, en atteste les déclarations de Didier Mathis lors de notre entretien : « *Pour l'instant, les discussions restent au niveau national. Mais en fonction des prochaines discussions, on avisera et on verra comment se mettre en ordre de marche.* »<sup>120</sup>.

En conclusion, début août, le projet de réforme des retraites n'est toujours pas acté. D'une part, le gouvernement réaffirme sa volonté de vouloir traiter ce dossier durant l'été, de l'autre les syndicats qui estiment que cela serait insensé compte-tenu de l'épidémie et des heures de débat que cela nécessite. La fracture communicationnelle semble donc toujours

---

<sup>118</sup> Voir Annexe 8 – Entretien avec Didier Mathis

<sup>119</sup> Voir Annexe 6.2

<sup>120</sup> Voir Annexe 8 – Entretien avec Didier Mathis

présente, malgré la volonté des deux parties de ne pas conduire à un nouveau mouvement social de grande ampleur.

L'action d'influence des syndicats dans le secteur des transports, et en particulier de l'UNSA dans le cadre de la réforme des retraites, nous a donc amené à nous interroger sur la question du collectif dans la stratégie d'influence auprès des décideurs publics. Cette démarche s'inscrit dans un cadre particulier avec un secteur de plus en plus régulé, d'autant plus vis-à-vis du ferroviaire, et dans une occupation collective et symbolique de la scène publique, à savoir les médias et la rue. Les syndicats ne sont pour autant pas des lobbyistes comme les autres : lobbyistes sans le savoir ou le vouloir, cette discipline est en voie de se développer au sein de ces derniers. De plus, leur rôle de partenaires sociaux leur permet un accès institutionnalisé aux discussions publiques et politiques. De ce fait, les syndicats sont consultés par les décideurs publics autant qu'ils les interpellent. Enfin, les liens historiques entre syndicats et partis politiques contribuent à l'échange politique entre le camp politique et le camp syndical. La stratégie de lobbying reste donc naissante, et les syndicats peinent aujourd'hui à se dépeindre des stéréotypes qui leur sont attribués. Ici, le poids du collectif a donc ses limites, dans le sens où certains de ces syndicats cherchent à se différencier par le débat, et par la proposition de solutions.

### **III) Mise en perspective et débat autour des ressorts historiques de l'influence syndicale**

**« Quelquefois, la métamorphose ne s'achève pas, elle nous installe dans l'hybride et nous y laisse »**  
Cheikh Hamidou Kane<sup>121</sup>

Dans cette partie, nous avons souhaité mettre en perspective les actions d'influence syndicales dans le secteur des transports. En effet, l'essor des nouvelles mobilités, plus durables ou issues de ce que l'on appelle le phénomène de l'ubérisation, participent grandement à renouveler le répertoire d'action des syndicats plus traditionnels. Nous analyserons la spécificité des nouvelles instances de débat et sphères communicationnelles, dans le cadre de la réforme des retraites bien sûr, mais aussi sur d'autres débats contemporains propres aux nouvelles formes de travail que l'on connaît aujourd'hui.

Nous souhaitons donc ici envisager la question de l'hybridité des actions d'influence syndicales, de questionner le poids relatif des ressorts historiques du monde syndical comme la rue, la négociation collective, ou encore le rôle du CESE.

Cette analyse croisée des méthodes d'actions de lobbying du monde syndical des mobilités nous permettra de proposer plusieurs recommandations professionnelles pour l'essor de cette pratique.

#### **1. L'ambivalence de la grève : un levier d'influence jugé dépassé**

Nous chercherons ici à mettre en perspective l'action collective de représentation d'intérêts dite classique de la grève, de la part des syndicats. Son étymologie latine « grava », autrement dit « sable, gravier », nous conduit à considérer la grève comme une épreuve de force, ayant pour objectif de faire pression sur les dirigeants d'entreprises ou

---

<sup>121</sup> Cheikh Hamidou Kane, *L'Aventure ambiguë*, Paris : R. Julliard (impr. R. Mourral), 1961

les pouvoirs publics en cessant l'activité professionnelle. Cette action est aujourd'hui soumise à de nouveaux critères communicationnels, comme le déploiement de nouveaux acteurs manifestants ou l'appréciation de l'opinion publique, notamment dans le secteur des transports. Ces nouveaux aspects permettent de repenser la grève, l'occupation de l'espace public et de la rue, comme leviers d'influence des syndicats.

#### A) L'injonction à la grève comme premier ou dernier recours

Aujourd'hui, la littérature existante sur la communication de grève se pose essentiellement du côté de la communication de crise par et pour les entreprises, et très rarement du côté des syndicats. Les évolutions dans la manière de « faire grève » ou de « porter la grève » sont aussi très peu traitées par les chercheurs en Information et Communication. Nous allons donc nous interroger sur l'état photographique actuel de la grève et à questionner la communication des mouvements sociaux dans le but de modifier l'agenda public, ainsi que leurs évolutions afin de dégager des perspectives aux actions dites « traditionnelles » des syndicats.

Les statistiques des grèves chez SNCF sont éloquentes : depuis 1947, il y a eu, a minima, une grève par an<sup>122</sup>. L'analyse des données ouvertes de l'entreprise nous permet plusieurs constats. Dans un premier temps, depuis 1947, il n'y a pas eu d'année sans mouvement social. Les grandes années de la mobilisation collective ressortent de manière claire : dans les années 1950-1960 d'abord, avec en 1953 la question du statut et des retraites des fonctionnaires, et mai 1968, évidemment. Ensuite, les années 2010 avec en 2010 la question des effectifs et de l'avenir du fret, en 2016 au sujet des des conditions de travail, 2018 avec la question de la privatisation de l'entreprise et 2019-2020 avec la réforme des retraites<sup>123</sup>. Il semblerait donc que les temps actuels donnent lieu à une recrudescence de la grève. Comme nous l'avons expliqué précédemment, la privatisation de l'entreprise publique SNCF a considérablement cristallisé les débats entre les cheminots et les dirigeants et décideurs publics. L'état photographique de la grève, aujourd'hui, révèle l'émergence de ce que Denis Maillard et Philippe Campinchi appellent le « back

---

<sup>122</sup> Les statistiques disponibles sur le site « Open data SNCF » : <https://data.sncf.com/explore/dataset/mouvements-sociaux-depuis-1947/table/?sort=date>

<sup>123</sup> Voir Annexe 7.1

office »<sup>124</sup>, en faisant référence au mouvement des Gilets jaunes. Ce « back office » est caractérisé par une évolution du monde du travail, comme l'explique les auteurs : « L'autonomie au travail et une moindre pénibilité, c'est-à-dire la possibilité de choisir les lieux, les heures et les modalités de son labeur, sont devenues désormais les marqueurs de la différence sociale entre, d'un côté, les cadres et les professions intellectuelles et, de l'autre, tous les soutiers du « back office ». »<sup>125</sup>. Les deux auteurs émettent une analyse croisée entre le grand mouvement de grèves de 1995 et celui que nous avons connu récemment suite à la réforme des retraites. Selon ces derniers, les instruments de la grève, à savoir le blocage des moyens de transport, sont restés les mêmes qu'en 1995, alors que la société a considérablement muté entre temps : bien plus homogène et duale en 1995 qu'aujourd'hui. C'est ici la principale limite posée au mouvement de grève actuel : selon les auteurs, les syndicats n'ont pas su mobiliser les catégories professionnelles les plus précaires car ces dernières étaient particulièrement impactées par les suppressions de trains ou de métros, chose qu'aurait su faire le mouvement des Gilets Jaunes en réinventant le principe de mobilisation collective sans imputer la production. Néanmoins, notons que les auteurs proposent de nouvelles solutions de pression qui restent illégales, comme la gratuité des transports.

L'un des autres aspects d'amélioration de la grève dans le secteur des transports est bien évidemment lié au développement de l'ubérisation, et au statut précaire des travailleurs ubérisés, pour la plupart indépendants et donc non soumis au Code du travail et au droit de grève. Pourtant aujourd'hui, il existe nombre de manifestations au sujet de la protection et des droits de ces auto-entrepreneurs vis-à-vis des plateformes telles que Uber ou Deliveroo. Du fait de la relative nouveauté de ce secteur et du statut individualisé de ces travailleurs, les manifestations restent marginales. La nécessaire organisation de ce secteur, à travers la création de syndicats qui réussiraient à perdurer dans le temps, est fondamentale. Didier Mathis, a déclaré à ce sujet : « *On a beaucoup de personnes, comme les chauffeurs privés, qui ont adhéré à l'UNSA Transports, et on a de nouvelles réunions*

---

<sup>124</sup> MAILLARD, Denis. «Gilets jaunes et grèves contre la réforme des retraites : la divergence des luttes ». *Fondation Jean Jaurès*. 21 février 2020. Disponible sur : <https://jean-jaures.org/nos-productions/gilets-jaunes-et-greves-contre-la-reforme-des-retraites-la-divergence-des-luttes>

<sup>125</sup> Ibid.



*et formations qui sont destinées à ces nouveaux acteurs, encore jeunes. »<sup>126</sup>. Néanmoins, cette organisation reste assez précaire aujourd'hui.*

D'autre part, le syndicalisme des services et des fonctions supports du secteur des transports reste aussi à développer : *« En France, on a un problème de renouvellement, pour séduire les jeunes qui rentrent à la SNCF aujourd'hui c'est difficile. Puisque ils n'ont pas les mêmes attentes que leurs prédécesseurs, et qu'il faut leur apporter de nouvelles solutions. C'est pour ça que je suis profondément attaché au développement du syndicalisme de services, pour avoir justement plusieurs cordes à notre arc, et répondre aux besoins des jeunes salariés embauchés. »<sup>127</sup>, selon Didier Mathis. Le renouvellement des militants à travers des profils jeunes est un axe de développement auquel les syndicats sont donc particulièrement attentifs.*

Toujours à propos de l'état des lieux de la grève aujourd'hui dans le secteur des transports, il reste à noter que la grève est envisagée comme un dernier recours, tant cela représente des contraintes pour les grévistes. *« Je pense qu'on a fait du mieux notre travail, on a manœuvré tous les leviers qui étaient à notre disposition pour éviter de rentrer dans le conflit avant les grèves. Malheureusement, ça ne s'est pas passé comme on aurait aimé, mais ça s'est passé comme on l'avait prévu. Le dialogue social aujourd'hui en France ne fonctionne pas. Seul le rapport de force permet d'influer sur les décisions, ce qui est dommage parce que tout le monde pourrait gagner de l'argent, ou plutôt éviter d'en perdre. S'il n'y avait pas eu de mobilisation, ils n'auraient rien lâché, on le sait très bien. La grève est malheureusement l'action clé qui nous a permis d'avancer sur les axes de la réforme des retraites. »<sup>128</sup>, déclare Didier Mathis. Y compris pour le « syndicat des solutions », la grève reste donc le moyen essentiel, mais non souhaité dans l'absolu, d'influencer l'agenda politique et de faire entendre sa lutte auprès des décideurs publics.*

Dans son identité discursive, la grève est mobilisatrice et solidaire. Mais aujourd'hui, du fait des différentes mutations de la société, de l'ubérisation croissante et de la

---

<sup>126</sup> Voir Annexe 8 – Entretien avec Didier Mathis

<sup>127</sup> Ibid.

<sup>128</sup> Ibid.

tertiarisation des travailleurs, la mobilisation collective doit se renouveler afin d’agir de manière efficiente auprès des pouvoirs publics.

## B) La grève au prisme de l’opinion publique

Nombre de médias ont titré des articles ou des reportages en faisant écho à la « bataille de l’opinion » qui se jouait entre les grévistes et le gouvernement pendant le mouvement de mobilisations. Du côté des premiers, la communication événementielle est au premier plan pour ne pas apparaître auto-centré ou ne défendant que leurs intérêts personnels. Pour les seconds, il s’agit d’une épreuve d’autorité, à travers une communication ferme sur le projet de réforme des retraites. Dans les deux cas, l’opinion publique représente un réel rôle d’arbitre, outil de légitimation et de délégitimation du mouvement de grèves ou de la réforme des retraites.

Pour les syndicats, la communication événementielle représente un réel levier d’influence dans sa manière d’occuper l’espace public et de prendre l’ascendant dans ce que l’on pourrait appeler la « guérilla médiatique ». Dans les cortèges de manifestations, des performances comme celles de l’Opéra de Paris<sup>129</sup>, des flashmobs organisés par des mouvements féministes déguisés en Rosie<sup>130</sup> ont obtenu une très forte viralité sur les réseaux sociaux. Ces « happenings » participent pleinement au renouveau des manifestations, à l’interpellation médiatique, et à l’acceptabilité de ces mouvements par les Français. Selon Olivier Cimelière, auteur du Blog du Communicant, « Le succès des « happenings » correspond aussi à un autre enjeu nettement plus crucial : celui d’émerger et d’impacter médiatiquement dans la contestation protéiforme qui existe contre la réforme des retraites. »<sup>131</sup>. Autrement dit, ces happenings visent à créer de la distinction au sein même de ce mouvement qui mêle, nous l’avons vu précédemment, de multiples

---

<sup>129</sup> DEKOCK, Céline. « La grève à l’opéra de Paris continue : le point sur la situation ». *RTBF*. 23 janvier 2020. Disponible sur : [https://www.rtf.be/musiq3/article/detail\\_la-greve-a-l-opera-de-paris-continue-le-point-sur-la-situation?id=10413610](https://www.rtf.be/musiq3/article/detail_la-greve-a-l-opera-de-paris-continue-le-point-sur-la-situation?id=10413610)

<sup>130</sup> Le Parisien. « A cause de Macron ! » : action surprise Gare de l’Est contre la réforme des retraites. [vidéo en ligne]. Youtube, 24 janvier 2020.

[https://www.youtube.com/watch?v=WBQX6hjLtRE&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?v=WBQX6hjLtRE&feature=emb_title)

<sup>131</sup> CIMELIERE, Olivier. « Communication événementielle : Les « happenings » sont-ils un vrai levier d’influence ? ». *Le blog du communicant*. 3 février 2020. Disponible sur :

<https://www.leblogducommunicant2-0.com/humeur/communication-evenementielle-les-happenings-sont-ils-un-vrai-levier-dinfluence/>

catégories de métiers. Dans leur globalité, donc, les « happenings » participent à la communication globale du mouvement, tout en reposant pour autant sur des revendications catégorielles contraires à l'idée de convergence des luttes. Pour l'auteur du blog, le risque de ces types de mobilisation est à prendre en compte : « L'objectif est capital : il faut parvenir à susciter l'émotion et imposer son actualité quitte à devoir estomper l'impact obtenu par le happening d'un autre groupe. »<sup>132</sup>.

L'opinion publique et son humeur face au soutien des grévistes, élément communicationnel parfois volatil, était donc au cœur des événements de cette réforme. Lors de notre entretien, Didier Mathis, Secrétaire Général de l'UNSA Ferroviaire le confirme : « *Au niveau du degrés de tolérance, il est clair qu'on veille au grain. C'est d'ailleurs pour ça qu'on a essayé d'être présents dans les médias pour expliquer le pourquoi du comment et éviter les légendes urbaines du style « Les grèves sont payées ».* »<sup>133</sup>, mais aussi de la bataille qui se joue au sein de la majorité politique : « *Il faut que l'opinion soit avec nous et pas contre nous, puisque la réforme par points concerne l'ensemble des Français, et pas que les régimes spéciaux. Il se trouve que le gouvernement a été assez malin au départ en parlant de régime par points pour supprimer les régimes spéciaux, sachant très bien que les Français n'aiment pas les régimes spéciaux.* »<sup>134</sup>.

De multiples sondages et baromètres ont vu le jour en amont du mouvements de grève, et ont été actualisés chaque jour de décembre 2019 à mars 2020. Nous analyserons ici le baromètre de l'institut d'études Elabe pour BFM TV « Les Français et la mobilisation contre la réforme des retraites » à différents moments-clés du mouvement. Une semaine avant le début de la grève, le 27 novembre 2019<sup>135</sup>, la moitié des Français (53%) approuvent la mobilisation. Ce soutien est néanmoins en net recul (11 points de pourcentage) depuis début novembre. Au sein des catégories socioprofessionnelles d'actifs, l'approbation de la mobilisation atteint 65% chez les catégories sociales populaires (66% chez les ouvriers et 64% chez les employés), 56% chez les professions

---

<sup>132</sup> Ibid. p.65.

<sup>133</sup> Voir Annexe 8 – Entretien avec Didier Mathis

<sup>134</sup> Ibid.

<sup>135</sup> Voir Annexe 7.2.

intermédiaires. Les cadres et professions intellectuelles supérieures sont plus partagés : 41% approuvent la mobilisation et 40% la désapprouvent. Ce recul est notamment dû à la médiatisation du mouvement, aux différentes alertes sur le nombre important de grévistes et par conséquent à l'impact sur la circulation et le trafic dans les transports en commun. En effet, près de trois quarts des Français (73%) considèrent alors que la mobilisation contre la réforme des retraites sera le début d'un mouvement social de grande ampleur, ce chiffre est en hausse par rapport à la même étude datant du 7 novembre. La responsabilité imputée de ce conflit social est intéressante à analyser. Pour plus de 4 Français sur 10, l'exécutif est le principal responsable du conflit social concernant la réforme des retraites, pour un quart c'est principalement la responsabilité des syndicats de salariés et pour un tiers elle est partagée. Finalement, de manière comparative avec d'autres mouvements sociaux de grande ampleur, il semble important de noter que le mouvement contre la réforme des retraites semble peu soutenu de la part de l'opinion publique. Nous remarquons de la même manière que les mouvements sociaux initiés par des syndicats de cheminots sont ceux provoquant le plus d'hostilité de la part de l'opinion publique<sup>136</sup>.

En date du 16 janvier 2020, soit plus d'un mois après le début du mouvement, 59% des Français estiment que, de manière générale, les syndicats de salariés sont plutôt un élément de blocage de la société que de dialogue<sup>137</sup>. Une perception négative en hausse de 8 points de pourcentage depuis le 22 octobre, lors du mouvement social à la SNCF suite à l'accident de TER. Cette perception négative est majoritairement partagée par les habitants de l'agglomération parisienne, par les salariés du privé, par les catégories populaires, par les 25-34 ans, et très largement par les électeurs de François Fillon et ceux d'Emmanuel Macron au 1<sup>er</sup> tour des présidentielles. Somme toute, ce sont donc les individus touchés par la grève des transports qui sont particulièrement contre cette mobilisation. En effet, près d'1 français sur 2 ne fait confiance à aucun syndicat pour améliorer la situation des salariés (46%). 26% des Français font confiance à la CFDT, 9% pour l'UNSA. Parmi ces 9%, ELABE comptabilise essentiellement et paradoxalement un électorat centriste ou LREM, habitant en agglomération parisienne. En effet, la réputation de l'UNSA est d'être un syndicat de cadres ou de catégories socioprofessionnelles

---

<sup>136</sup> Voir Annexe 7.2

<sup>137</sup> Voir Annexe 7.3

supérieures. La confiance dans les syndicats, plus d'un mois après le début de la grève, est donc très basse. S'agissant particulièrement de la réforme des retraites, les Français renvoient dos à dos l'attitude du gouvernement et celle des syndicats : 46% des Français considèrent que le gouvernement ne prend pas assez en compte l'avis des syndicats de salariés, 34% qu'il le prend en compte juste ce qu'il faut, et 20% trop. Dans le même temps, 42% des Français estiment que les syndicats de salariés s'opposent trop au gouvernement, 31% juste ce qu'il faut et 25% pas assez. Enfin, 47% des Français approuvent la mobilisation, un chiffre en baisse de 6 points par rapport au sondage du 3 janvier 2020<sup>138</sup>. En conclusion, l'opinion publique fluctue très légèrement en fonction des événements, le débat semble être totalement cristallisé et divise les Français.

Lionel Marquis, dans les Cahiers du Cevipof<sup>139</sup>, décrit les sondages d'opinion comme instrument de légitimation indirecte des acteurs politiques et sociaux. D'un côté comme de l'autre, de ces multiples sondages ressortirait une « validation sociale », selon les termes de l'auteur, « et une croyance généralisée (bien que contestée de manière rituelle) dans leur fiabilité et dans leurs effets ». Il s'agirait d'un moyen pour les politiques, certes, mais aussi pour les leaders syndicaux de voir leur thèse renforcée auprès des élites politiques comme du grand public. Cette théorie est bien évidemment contestée par les principaux concernés. Comme nous le disions précédemment, Didier Mathis et l'UNSA considèrent les sondages et la maîtrise de l'opinion publique comme un moyen de démystifier l'action syndicale, réduite pour certains à l'occupation du parking de l'entreprise avec un barbecue.

Somme toute, la grève reste l'une des - si ce n'est la - principales actions d'influence de la part des syndicats, tant son impact auprès du grand public et des dirigeants est important. Il convient de noter qu'avec le temps, la grève est de plus en plus contestée, considérée comme moins adaptée aux mutations des sociétés que nous connaissons aujourd'hui. En communication, la problématique de la mobilisation générale est de plus en plus compliquée à appliquer compte-tenu de la diversification des métiers. Du côté de l'opinion publique, il semblerait que la question soit tranchée et que le débat et

---

<sup>138</sup> Voir Annexe 7.3

<sup>139</sup> MARQUIS, Lionel. « Sondages d'opinion et communication politique ». *Les cahiers du Cevipof*. Paris. 2005.

l'ouverture, entre défenseurs du service public et l'autre partie de la population, soient complètement entérinés. L'aspect ferme des convictions de chacun vis-à-vis de la grève et des actions syndicales nous amène donc à nous interroger sur l'émergence de nouvelles scènes communicantes entre les différentes parties.

## **2. Les nouvelles instances du débat : vers un modèle hybride du lobbying syndical**

Le lobbying, dans sa globalité et dans tout secteur, est confronté au développement de l'implication de la société civile et des citoyens dans le débat politique. Dans une perspective de transparence, avec notamment la Loi Sapin II et la création de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique, la pratique de l'influence est de plus en plus régulée et accessible pour les Français. Par conséquent, pour les syndicats, de nouvelles instances de débat et espaces publics de communication s'ouvrent et sont à prendre en compte : sur les réseaux sociaux, depuis le mouvement des Gilets jaunes, et la modernisation du Conseil économique, social et environnemental (CESE), la troisième assemblée constitutionnelle française composée des représentants sociaux.

### A) L'influence du lobbying digital

La question du lobbying digital soulève de nombreux paradoxes au sein de l'action syndicale pour *in fine* représenter un certain potentiel en voie d'exploitation. En effet, les syndicats, dont la communication historique repose sur des supports matériels tels que les tracts et sur une relation de forte proximité avec les militants locaux, se voient confrontés à l'émergence de la communication politique sur les réseaux sociaux. D'autre part, il nous paraît important de ne pas oublier que le champ du débat social peut déborder les postures classiques du blocage et de la grève générale pour prendre d'autres formes, qui ne disent pas moins le mécontentement. En effet, la singulière inventivité dont les manifestants contre la réforme des retraites ont fait preuve, a ainsi permis de capter et d'entretenir le récit d'un affrontement résolu entre le pouvoir et la rue.

Tous les enjeux contemporains de la communication politique reposent sur les médias numériques, ou sur ce que Patrick Flichy appelle « l’imaginaire d’Internet »<sup>140</sup>. Créé depuis les années 2000, dans un contexte de défiance générale des citoyens envers les acteurs traditionnels de l’espace public politique, « l’émergence des médias numériques est présentée par les acteurs politiques eux-mêmes comme une solution miraculeuse aux dysfonctionnements décriés de la Cité. » selon Thierry Devars<sup>141</sup>. En effet, les représentations élaborées autour de l’utilisation du numérique se sont articulées à la perspective d’un avenir politique désirable, et les pratiques de communication numérique (ouvrir un compte personnel, publier un commentaire, diffuser une vidéo...) sont ainsi présentées comme des formes nouvelles d’engagement susceptible de pallier l’inefficacité supposée des pratiques politiques institutionnalisées. Nous retrouvons cette logique, de manière plus contemporaine, à l’aune du mouvement des Gilets Jaunes. Encore une fois, l’action syndicale est fortement conditionnée et a radicalement muté depuis ce mouvement, et notamment sur les réseaux sociaux, là où le mouvement des Gilets Jaunes a su en tirer parti en créant de nouveaux médias alternatifs. Dans cet esprit de médias alternatifs, les réseaux sociaux ont participé à l’émergence de mouvements contestataires, ceux que Dominique Cardon et Fabien Granjon nomment les « médiaactivistes »<sup>142</sup>, qui s’organisent à travers les réseaux sociaux en collectifs protéiformes. C’est notamment le cas, dans le secteur des transports, des chauffeurs VTC et autres autoentrepreneurs ubérisés. A titre d’exemple, la page Facebook du Syndicat des Chauffeurs Privés-VTC « SCP VTC » est un lieu d’information et d’organisation pour les membres concernés. Les dossiers de justice aux Prud’hommes y sont relayés, mais aussi des vidéos « Facecam » du Secrétaire Général Sayah Baaroun pour l’organisation d’un mouvement. Les syndicats de ce secteur, nous l’avons vu précédemment, étant aux prémices de leur organisation, les informations entre livreurs ou chauffeurs circulent essentiellement à travers des boucles Whatsapp. Toujours selon Thierry Devars, « Ces mouvements protéiformes prennent appui sur la capacité des médias numériques à fédérer et mobiliser des collectifs et à faire circuler l’information. Ces nouvelles formes de

---

<sup>140</sup> FLICHY, Patrice. « L’imaginaire d’Internet », *La Découverte*, Paris, 2001.

<sup>141</sup> DEVARIS, Thierry. « La politique en continu : vers une « BFMisation » de la communication ? » *Les petits matins*. 2015.

<sup>142</sup> CARDON, Dominique. GRANJON, Fabien. « Médiactivistes ». *Les Presses de Sciences Po*, Paris, 2010.

notoriété contribuent à redéfinir l'équilibre des interactions qui structurent la communication politique. »<sup>143</sup>.

Selon Lisa Dubé<sup>144</sup>, qui a enquêté sur l'utilisation des Technologies d'information et de communication (TIC) par les syndicats de l'enseignement au Canada, le bénéfice escompté et obtenu par les syndicats en avance sur l'utilisation des réseaux sociaux repose sur plusieurs axes : la démystification, l'inclusion, la mobilisation, la participation, le recrutement et l'appui du public. Tous ces aspects sont considérablement importants dans une stratégie de lobbying, en partie dans le cas de la réforme des retraites. En France, nous remarquons néanmoins une utilisation des réseaux sociaux, certes en voie de développement, mais assez inégale en fonction des différentes fédérations, unions régionales ou sections syndicales. La CGT, syndicat le plus ancien de France, a par exemple ouvert son compte sur Twitter seulement en 2016, bien après la CFDT et la CFE-CGC (2009), Force Ouvrière (2010), ou l'UNSA (2011). L'étude de l'IFOP pour l'Institut Sapiens et le cabinet Adding<sup>145</sup>, réalisée en novembre 2018, nous fait remarquer que pour 62% des Français, la communication syndicale se joue avant tout à travers des tracts ou une communication physique directe, contre 38% pour les usages digitaux (pétitions en ligne, réseaux sociaux et plateformes spécialisées). De même, 97% des syndiqués estiment que les salariés ne pourront jamais utiliser le numérique pour porter eux-mêmes leurs revendications. Un résultat qui peut démontrer l'existence d'un aveuglement ou d'une sous-estimation de l'utilisation de la ressource numérique par les salariés pour se passer des syndicats.

En ce qui concerne l'UNSA, le compte twitter officiel au niveau national culmine à plus de 12000 abonnés, et plus de 3000 pour Facebook. La stratégie d'utilisation des différents canaux n'est pas clairement identifiable, les deux réseaux sociaux servant tous deux au relai d'informations issues du site internet, de même que pour le compte Instagram. Le

---

<sup>143</sup> DEVARIS, Thierry. « La politique en continu : vers une « BFMisation » de la communication ? » *Les petits matins*. 2015.

<sup>144</sup> DUBE, Lisa. Etude de l'utilisation des médias sociaux au sein d'organisations syndicales du milieu de l'éducation. Mémoire de maîtrise : Arts. Québec. Université Laval. 2019.

<sup>145</sup> IFOP pour l'Institut Sapiens et le cabinet Adding. « Le regard des Français sur l'usage numérique par les syndicats ». 2018. Disponible sur : <https://www.institutsapiens.fr/wp-content/uploads/2018/12/Sondage-IFOP-Institut-Sapiens-Adding.pdf>



compte twitter semble néanmoins engendrer plus de réactions. Notons ici que la multiplication des comptes Twitter ou Facebook en lien avec les différentes sections locales ou de branches ne favorisent pas la coordination du mouvement. Il semblerait donc que l'organisation n'ait pas encore clairement défini son activité en fonction de chaque canal, ce qui nuit à la lisibilité de l'action et de la défense d'intérêts. Néanmoins, dans le cadre de la réforme des retraites, la présence a été largement renforcée sur les réseaux sociaux. Sur twitter, le hashtag « #JeSoutiensLaGreveDesCheminots » a été partagé plus de 150 000 fois au début de la grève. De même, les tweets de l'UNSA relatifs à la grève étaient systématiquement alimentés des hashtags « #Retraites » et « #RéformeRetraites », qui participent à la viralité des tweets. En conclusion, et si bien évidemment, le numérique n'est pas absent de l'esprit des syndicats et de leurs sympathisants, l'utilisation des réseaux sociaux est encore précaire ou du moins en voie de développement.

## B) Le lobbying citoyen par le renforcement du CESE

Depuis plusieurs années, nombre de critiques émanent sur le rôle et le fonctionnement du Conseil économique, social et environnemental (CESE), troisième assemblée constitutionnelle française à la fonction consultative. A ce sujet, Didier Mathis déclare : « *C'est une institution très critiquée, comme la Cour des comptes. Au niveau du CESE et de leurs déclinaisons au niveau des régions avec les CESER, comme Macron n'était pas au départ très à même de comprendre et d'entendre les corps intermédiaires, ça n'était pas très bon.* »<sup>146</sup>. On reproche en effet au CESE son efficacité : un budget jugé trop important, et épinglé par la Cour des comptes en 2015, des travaux trop redondants avec ceux fournis par l'Assemblée nationale et le Sénat, des consultations trop peu nombreuses. Somme toute, on reproche au CESE de ne pas réussir à trouver sa place dans le système institutionnel français. Une critique plus virulente, attribuée au journaliste Yves Stefanovitch dans son ouvrage « Rentiers d'Etat », va jusqu'à dire que le CESE rassemble « les éclopés du suffrage universel et les apparatchiks des syndicats »<sup>147</sup>. Selon

---

<sup>146</sup> Voir Annexe 8 – Entretien avec Didier Mathis

<sup>147</sup> STEFANOVITCH, Yvan. « Rentiers d'État ». Editions du Moment. 2015.

ses termes, il serait impossible de supprimer le CESE car « cela reviendrait à faire une déclaration de guerre contre les syndicats. »<sup>148</sup>.

Cette institution, présente au niveau régional, national et européen comprend des représentants des associations patronales, des syndicats, du gouvernement et d'autres organisations de la société civile. Elle est donc spécialement dédiée au maintien du dialogue social entre les partenaires sociaux. Dans sa fonction, le CESE français incarne l'institutionnalisation du lobbying, dans le sens où il joue l'intermédiaire entre les intérêts patronaux, des salariés et de la société civile. D'autre part, ses rapports résultant pour la plupart d'une autosaisine, orientent l'action publique.

Plusieurs membres de l'UNSA siègent au CESE : Martine Vignau, présidente du groupe, Paul Mehu, attaché du groupe, et trois membres que sont Fanny Arav, Luc Bérille et Christian Chevalier. Selon Didier Mathis, le CESE est en phase de reprendre de l'influence, et l'UNSA par conséquence : « *Aujourd'hui, ça reprend quand même de la couleur. Une élue au Conseil d'Administration de SNCF Réseau, Fanny Arav, siège au CESE. Elle a récemment fait un rapport sur les infrastructures, pas uniquement sur le ferroviaire, qui a eu un large écho auprès de cadres et de dirigeants. Donc ça reprend de l'influence depuis que les corps intermédiaires ont été remis en avant, donc sur la deuxième phase du mandat de Macron.* »<sup>149</sup>. Concernant plus particulièrement la réforme des retraites, le Secrétaire Général de l'UNSA Ferroviaire fait état d'un travail de long terme au sein du CESE : « *Sur la réforme des retraites, ils ont publié beaucoup de rapports, notamment depuis la crise des Gilets Jaunes.* ». Encore une fois donc, le mouvement des Gilets Jaunes a participé au ressort de l'influence des syndicats dans le monde institutionnel français, en créant davantage de considération de la part des décideurs publics envers les syndicats.

*In fine*, la réforme du CESE engagée à la suite du grand débat national pour répondre à la crise des Gilets jaunes vise à renforcer son rôle comme troisième assemblée constitutionnelle en France, le but étant de faire participer davantage les citoyens à la vie de cette assemblée constitutionnelle. Cette réforme, adoptée en Conseil des ministres le

---

<sup>148</sup> Ibid. p.72.

<sup>149</sup> Voir Annexe 8 – Entretien avec Didier Mathis

7 juillet 2020, vise à renforcer la portée des avis du CESE en rendant possible de le saisir par une pétition papier et non plus en ligne, en réduisant le nombre de membres de l'assemblée, et en supprimant le groupe des personnalités qualifiées choisies par le gouvernement. En d'autres termes, le gouvernement espère faire de cette assemblée une « chambre des conventions citoyennes », selon la réforme.

A propos de la réforme des retraites, le CESE est le lieu où s'est déroulée – interrompue suite à l'épidémie du coronavirus – la conférence de financement. Cette conférence, qui regroupe l'Etat, les organisations patronales et les organisations syndicales, a pour but de trouver 12 milliards d'euros chaque année d'ici 2027 pour assurer l'équilibre des régimes de retraite. Cette instance, qui devrait reprendre à la rentrée 2020, est un haut lieu des négociations sur la réforme des retraites. L'objectif d'Edouard Philippe, alors Premier Ministre, était de « trouver un compromis » entre tous les partenaires sociaux au sujet de la mesure de l'âge pivot, très contestée. La participation à cette conférence a provoqué plusieurs critiques de la part des syndicats, du fait des asymétries d'information portant sur le projet de réforme étant donné que l'examen de celui-ci avait lieu en même temps à l'Assemblée nationale. A ce sujet, Dominique Corona, Secrétaire Général Adjoint de l'UNSA déclare chez Europe 1 : « Il y a d'un côté des concertations en cours avec des décisions qui ne sont pas prises et de l'autre côté une conférence des financements qui va avoir lieu. Il va bien falloir qu'à un moment donné il y ait une intersection et que nous ayons des chiffres consolidés pour pouvoir travailler sereinement »<sup>150</sup>. Y compris dans la proposition d'instances de négociation, la relation entre le gouvernement et les syndicats semble donc fracturée. Ajoutons à ce constat qu'au cours de cette conférence de financement, le Premier Ministre a fait l'annonce du « 49-3 », provoquant la colère des syndicats initialement opposés à la réforme comme la CGT ou Force Ouvrière, qui ont refusé d'y assister par la suite.

Malgré le rôle d'assemblée citoyenne du Conseil économique, social et environnemental, composé par une grande partie de syndicats, ces derniers peinent à rendre cette institution efficiente et influente politiquement. « Le problème c'est qu'aujourd'hui, ces rapports ne

---

<sup>150</sup> GRELIER, Jonathan. « Conférence de financement des retraites : Dominique Corona de l'Unsa juge la situation "très inconfortable" ». *Europe 1*. 26 janvier 2020.

sont pas assez lus, notamment par les politiques, malgré le fait qu'ils comportent de nombreuses solutions. Les politiques étant pour la plupart dogmatiques.»<sup>151</sup>, d'après Didier Mathis à propos des consultations du CESE. La réforme à venir sur l'institution devrait participer à améliorer le rôle des partenaires sociaux dans la négociation et à leur donner un poids politique plus important.

### **3. Recommandations stratégiques**

Notre étude sur le lobbying syndical dans le secteur des transports et dans le cadre de la réforme des retraites, en particulier de l'UNSA, nous a permis d'identifier des bonnes pratiques ainsi que plusieurs écueils. Grâce à ces éléments d'analyse, et en conclusion de cette partie, nous pouvons émettre plusieurs recommandations stratégiques et professionnelles à destination des services de communication du monde syndical en général, et à l'UNSA en particulier. Cette conclusion nous permettra dans le même temps de proposer une modélisation des actions d'influence syndicales à venir dans le continuum des négociations vis-à-vis de la réforme des retraites.

#### **A) Recommandations pour les syndicats du secteur des transports**

Notre première recommandation porterait sur une démystification du monde syndical à travers une communication de terrain. En effet, les syndicats du monde des transports souffrent d'un certain opprobre du fait des inconvénients que causent leurs actions auprès des citoyens. Par conséquent, ils sont souvent « catalogués » de « fainéants ». Une communication plus proche de la base militante, qui insisterait sur les éléments de pénibilités de chaque profession – élément d'ailleurs prépondérant dans le cadre de la réforme des retraites – serait adéquate pour rendre compte aux usagers de la réalité du terrain. Plus loin qu'un simple communiqué ou de certains éléments de langage, nous pensons au format vidéo. A l'heure où le poids de l'image est plus qu'important dans les médias, les syndicats doivent pouvoir être apte à livrer leur propre vision du terrain. Ainsi, le développement des chaînes Youtube, avec des témoignages ou des journées dans la

---

<sup>151</sup> Voir Annexe 8 – Entretien avec Didier Mathis

peau des conducteurs de train, chauffeurs de bus, ou contrôleurs, donnera à voir sur les conditions de travail de chaque métier.

Toujours dans le sillage de la base militante, notre deuxième recommandation repose sur le fait de donner plus d'importance à cette dernière dans l'investissement politique des syndicats. Qu'il s'agisse des médias ou des instances politiques, la voix des représentants syndicaux peut parfois paraître décorrélée de celle de la base militante, sentiment aussi partagé par cette dernière. Médiatiquement, cela implique de réussir à faire inviter sur les plateaux un cadre permanent, mais aussi un militant de terrain. En interne, cela signifie de proposer des formations en communication orale à ces militants, leur permettant alors de se rendre compte que la communication a aussi une visée politique importante. Enfin, politiquement, c'est aussi rendre compte des séances de négociations politiques et inviter les militants à participer à la création de contacts de longue durée avec les politiciens d'envergure locale (les députés au sein de la circonscription, les sénateurs au sein du département...).

D'une manière plus structurelle, notre troisième recommandation viserait à repenser les contours et la professionnalisation du monde syndical. En effet, notre analyse nous a montré que les jeunes et les fonctions supports, de services, sont très peu considérés par les syndicats. Pourtant, ce sont celles et ceux qui sont le plus souvent impactés par les grèves de transport, mais ce sont aussi celles et ceux qui pourront porter le débat du fait de leur profession. De la même manière, une autre de notre recommandation serait d'accentuer la professionnalisation du lobbying, par des formations certes, mais aussi par le recrutement de cadres spécialement dédiés aux affaires publiques, en complément des chargés de communication.

Enfin, concernant nos recommandations pour le corps syndical du secteur des transports, nous recommandons de créer une réelle identité syndicale européenne. Du fait de l'ouverture des marchés et du développement des réseaux ferrés transfrontaliers, par exemple, les débats autour des transports sont de plus en plus prégnants au sein du système politique européen.

## B) Recommandations particulières pour l'UNSA

Au cours de notre étude de cas sur l'UNSA et l'UNSA Ferroviaire dans le cadre de la réforme des retraites, nous avons identifié certains écueils pour lesquels nous souhaitons proposer plusieurs recommandations.

Notre première recommandation repose sur l'utilisation des réseaux sociaux. L'UNSA a créé des comptes sur un bon nombre de réseaux sociaux – Twitter, Facebook, Youtube, Instagram, blog personnel de Laurent Escure -, mais la stratégie d'utilisation de chaque canal n'est que trop peu définie et cela ne favorise pas la lisibilité des messages. En effet, chaque communiqué institutionnel est par exemple relayé sur chacun de ces comptes. Pour autant, des canaux comme Youtube ou Instagram doivent être au service de l'image plutôt qu'au service de l'institutionnel. Instagram, qui doit participer au développement de l'UNSA auprès de la base militante plutôt jeune, devrait être utilisé pour les vidéos témoignages, relai des manifestations, interviews des cadres permanents, dont nous parlions précédemment. Twitter doit servir à l'instantané, être le relai des déclarations importantes, des membres politiques ou des cadres permanents, et par conséquent assurer l'information à la communauté externe - médias et politiques -. Facebook, à l'inverse, peut être le canal privilégié pour le relai de communiqués, de pétitions, d'invitations à des événements, de discussions avec la base militante. Enfin, il convient de développer la page Youtube avec davantage d'abonnés et de vidéos. Pour autant, notons que le blog personnel de Laurent Escure, lieu favorisé pour les tribunes, est très bien utilisé malgré sa création récente.

Notre deuxième recommandation repose sur la diversification et la vulgarisation des messages proposés par l'UNSA. En effet, au-delà de la proposition de solutions et des messages relatifs au positionnement stratégique au sein de l'échiquier syndical, les messages « techniques » sur les différents éléments de la réforme des retraites sont peu identifiables. Cette dynamique a sans doute été pensée pour asseoir la légitimité de l'UNSA au sein des instances de négociation compte-tenu de sa non-représentativité au niveau national. Il en résulte néanmoins que les propositions mises en valeur par l'UNSA ne sont pas assez identifiables, d'autant plus que la technicité d'un sujet comme la réforme des retraites nécessite une forte vulgarisation des propositions pour être

entendues. Cette recommandation permettra de rendre les actions de l'UNSA plus visibles, car plus intelligibles.

Dans la continuité de cette recommandation, nous proposons à l'UNSA de développer, ou du moins de coordonner davantage son expertise transports pour asseoir sa légitimité en tant que syndicat représentatif au sein de la branche des mobilités et des transports. En effet, la séparation entre l'UNSA Ferroviaire et l'UNSA Transports nuit à la lisibilité des actions, d'autant plus que ces deux branches sont très bien représentées au sein de l'organisation. Il s'agirait donc ici de penser la communication des deux structures comme la résultante d'un même ensemble.

Enfin, notre dernière recommandation portera sur le développement du lobbying au sein des organisations syndicales sectorielles, plus qu'au niveau national. L'UNSA Ferroviaire a fait le choix de ne pas créer de contacts de long terme au sein des institutions législatives, et de se fixer en fonction des orientations des réformes proposées. Néanmoins, nous pensons que cette stratégie peut avoir des limites, notamment vis-à-vis du positionnement apolitique. En effet, cela peut facilement être jugé opportuniste de la part des autres syndicats, certes, mais aussi de la part des politiques de l'opposition – tout bord politique confondu -. A long terme, osciller entre telle ou telle branche politique peut ne pas s'avérer bénéfique pour la confiance des décideurs publics. D'autre part, ne pas engager de relations à long terme pénalisera *in fine* l'action de lobbying, compte-tenu du temps nécessaire pour créer une nouvelle relation de confiance avec les nouveaux acteurs, d'autant plus que la profession est encore en voie de développement en interne.

En conclusion, ces recommandations reposent sur le constat selon lequel les disciplines de la communication et du lobbying ont longtemps été critiquées en interne par les syndicats, faisant même partie des éléments de langage à l'externe à l'encontre des décideurs publics jugés comme des communicants avant tout. A travers ce mémoire, nous avons pu constater que ces deux disciplines étaient de plus en plus acceptées et favorisées au sein des organisations syndicales, mais qu'elles restaient néanmoins en voie de développement. Nos recommandations reposent donc essentiellement sur des axes de coordination, de professionnalisation, et de modernisation de la communication syndicale.

## Conclusion

Nous nous étions donc demandés en introduction quels étaient les nouveaux ressorts d'influence du monde syndical dans le secteur des transports et des mobilités dans le cadre de la réforme des retraites. Pour cette recherche, nous étions amenés à nous interroger d'une part sur le positionnement stratégique et la professionnalisation des pratiques de la communication dans le monde syndical. Par la suite, nous avons questionné le poids du collectif dans le lobbying syndical. Enfin, nous nous sommes demandée si les actions dites classiques des syndicats devaient, ou pouvaient, être repensées sous un prisme plus contemporain.

Nous avons montré que le positionnement stratégique des syndicats dans l'échiquier syndical jouait un rôle fondamental dans l'accès aux négociations politiques. Plus spécifiquement en ce qui concerne l'UNSA, son positionnement de syndicat réformiste axé sur la proposition de solutions a permis au syndicat d'accéder justement aux négociations au niveau national sans pour autant répondre au critère de l'audience pourtant nécessaire juridiquement pour participer aux mêmes négociations. Par le biais de la personnification du discours syndical, à travers la figure de son Secrétaire général Laurent Escure, et de la professionnalisation de la communication, l'UNSA parvient à être influente en mobilisant diverses ressources. C'est aussi en s'opposant, dans son discours et dans ses supports de communication, à la caractéristique contestataire de certains syndicats, que l'UNSA en profite pour se rapprocher de l'idéologie de la majorité politique en place aujourd'hui. Cette stratégie, efficace dans le cadre du lobbying, peut néanmoins paraître opportuniste de la part des autres syndicats mobilisés dans le cadre de la réforme des retraites, mais aussi par les militants en interne.

Notre deuxième hypothèse reposait sur l'une des spécificités du secteur des transports et de la mobilité : l'action d'influence par la force du groupe. Notre conclusion nous amène en réalité à relativiser cette idée. En effet, le poids du collectif, bien que facteur légitimant d'influence auprès des décideurs publics, peut aussi être considéré comme un effet d'aubaine par les syndicats. Le secteur des transports est, il est vrai, un secteur de plus en plus régulé socialement, et les différents acteurs – privés et organisations syndicales –



auraient tout intérêt à s'allier politiquement pour défendre leurs intérêts. Pour autant, les métiers qui le composent restent relativement hétérogène. A titre d'exemple, tous les acteurs du monde des transports ne sont pas soumis au titre de régime spécial, élément central de la réforme des retraites. Il est donc difficile d'envisager une alliance interbranche, influente et coordonnée politiquement. D'autre part, quand bien même l'occupation des différents espaces publics, médiatiques ou dans la rue, relèvent d'une logique collective, chaque syndicat essaie de tirer son épingle du jeu dans les mesures demandées. Enfin, il restait nécessaire à notre sens de préciser que le lobbying syndical est une discipline en voie de développement, et que quand bien même certaines pratiques comme la proposition d'amendements ou la gestion de l'agenda politique sont parfaitement assumées par une grande partie des organisations syndicales, cette discipline peine encore à se structurer dans sa démarche collective.

Enfin, notre dernier axe de recherche consistait à proposer une perspective des ressorts dits historiques de l'influence syndicale – à savoir la grève -, et de proposer un renouveau de la démarche de lobbying à travers le développement de nouvelles instances de débat. L'opinion publique revendique une position de plus en plus franche vis-à-vis de la grève, et cette dernière, à moins de s'inscrire dans un cadre extraordinaire – en durée ou dans l'importance du nombre -, perd de son souffle. Pour autant, de nouvelles scènes et de nouveaux espaces de débat se développent à l'image du lobbying digital du monde syndical, et le lobbying citoyen par le renforcement du rôle du Conseil économique, social et environnemental dans le fonctionnement institutionnel français. Il semblerait donc que les ressorts politiques des syndicats soient de plus en plus confrontés au développement de l'implication de la société civile et des citoyens dans le débat politique, ce qui participe à démystifier les actions d'influence des organisations. Par conséquent, les syndicats doivent, en plus de leurs actions d'influence dites classiques, diversifier les contenus et les médiums de communication afin de créer un véritable modèle hybride du lobbying syndical.

Notre mémoire a fait l'objet, bien évidemment, de plusieurs limites ou ouvertures possibles. Premièrement, une limite sectorielle à l'analyse du secteur des transports, très hétérogènes et qui mériterait une analyse plus comparée des autres syndicats. Nous pensons notamment à la naissance de nouveaux syndicats relatifs aux métiers issus de

l'ubérisation, des mobilités dites « douces ». En pleine structuration, il serait intéressant d'analyser leur portée et leur organisation dans le cadre des réformes du travail considérant la requalification de leurs contrats d'autoentrepreneurs, mais aussi leurs moyens de communiquer, en interne et en externe, aujourd'hui essentiellement sur les réseaux sociaux. Cette analyse comparée pourrait nous permettre de pointer les différences mais aussi les socles communs du syndicalisme des transports aujourd'hui.

Ensuite, une limite inhérente au format du mémoire professionnel : la question des méthodes d'influence des syndicats aurait mérité le développement de plusieurs notions communicationnelles complémentaires, comme celle des manifestations, par exemple. En effet, nous nous sommes concentrée pour ce mémoire sur les actions plutôt directes auprès des décideurs publics. Néanmoins, les actions sociales dans la rue apparaissent aujourd'hui comme complémentaires à ces actions d'influence, et composent en soi un lobbying indirect à destination des pouvoirs publics. Ajoutons à cette limite que le manque de littérature sur le sujet syndical contemporain, ou sur la communication syndicale, a représenté une réelle difficulté dans l'appréhension de notre sujet de recherche.

D'autre part, nous pouvons aussi pointer une limite méthodologique à notre sujet, qui aurait sûrement pu nécessiter un plus grand nombre d'entretiens afin de diversifier les sources et de tirer une thèse globale de la communication syndicale aujourd'hui, des perceptions des syndicats eux-mêmes, mais aussi de la part des décideurs publics, et des cadres dirigeants de l'entreprise. Les opportunités d'entretiens se sont notamment amoindries du fait de l'épidémie et du confinement.

De plus, une limite cette fois-ci inhérente au sujet de notre recherche : quand bien même les activités de lobbying doivent répondre à un certain degré de transparence aujourd'hui, et paraissent se développer de plus en plus dans les activités syndicales, la discipline reste « tabou », notamment vis-à-vis de la base militante. Les données stratégiques telles que les interventions politiques, le nombre d'auditions, les rendez-vous parlementaires, ne sont pas toutes comptabilisées et accessibles.

Enfin, il semblerait que depuis le mouvement des Gilets jaunes, les corps intermédiaires ont de plus en plus leur importance au sein de la sphère institutionnelle et auprès des décideurs publics. Il est vrai que nous avons remarqué, dans la construction de notre recherche et ce qui ne faisait pas initialement partie de nos hypothèses de départ, un réel « avant / après » dans la relation communicationnelle entre décideurs publics et syndicats suite à ce mouvement. En effet, le mouvement des Gilets jaunes a remis au cœur du débat la négociation des partenaires sociaux comme organes structurés et représentatifs, donc légitimes pour porter la voix des travailleurs.

Enfin, la communication et le lobbying syndical contemporain apparaissent comme résultant d'une forme hybride à laquelle se mêle le répertoire d'action dit classique – par la grève et la participation assidue aux consultations politiques –, des pratiques professionnalisées de la représentation d'intérêt comme celle de l'amendement ou la mobilisation d'une identité discursive se rapprochant de celle de l'entreprise, et des nouvelles pratiques dites inclusives vis-à-vis des citoyens. Cette discipline du lobbying syndical reste toujours en voie de développement, selon notre étude de cas de l'UNSA. Il semblerait néanmoins que d'autres syndicats aient trouvé leur place dans la sphère de l'influence, dans l'accès aux négociations politiques. En effet, l'exemple de la CFDT nous paraît pertinent dans ce cas précis. En 2012, la CFDT était effectivement inscrite au registre des représentants d'intérêts auprès de l'Assemblée nationale et a déclaré à ce titre un budget global de 4 196 205 900 euros, sans pour autant préciser le montant annuel lié aux activités directes de lobbying auprès du Parlement. Depuis 2014, l'organisation est aussi inscrite au registre des représentants d'intérêts de la Commission européenne, et déclare en 2016 un budget dédié au lobbying européen entre 200 000 et 300 000 euros, pour 10 collaborateurs à temps plein. La démarche paraît donc bien plus proactive que pour l'UNSA. Autre exemple : les discussions entre Laurent Berger et les parlementaires ont débuté avant même que le texte ne soit déposé en commission à l'Assemblée nationale. Comme le relate France info le 17 décembre 2019<sup>152</sup>, dans le brief politique, Laurent Berger avait déjà contacté les députés de la majorité pour organiser plusieurs

---

<sup>152</sup> Le brief politique. « Réforme des retraites : Laurent Berger fait du lobbying auprès des députés de la majorité », *France Info*, 17 décembre 2019.

réunions à l'Assemblée nationale afin d'exposer ses revendications et son expertise sur le sujet des retraites.

L'enjeu, pour des organisations syndicales telles que l'UNSA est donc de se positionner à long terme comme de véritables experts et partenaires des décideurs publics. Cette vision permettrait alors d'adopter un lobbying d'attaque plutôt que de défense, pour *in fine* contribuer véritablement à la décision publique.

# Bibliographie

## Ouvrages

ANDOLFATTO (Dominique) & LABBE (Dominique). Sociologie des syndicats. La Découverte, 2011.

BARDON (Pierre) & LIBAERT (Thierry), Le lobbying, Paris, Dunod, 2012.

BERUT (Benjamin). « Storytelling : une nouvelle propagande par le récit ? », Quaderni, vol. 72, 2010, pp. 31-45.

DARIDAN (Marie-Laure) & LUNEAU (Aristide), Lobbying, les coulisses de l'influence en démocratie, Paris, Pearson, 2012.

DEVARS (Thierry), La politique en continu. Vers une BFMisation de la communication ?, Paris, Les petits matins, 2015.

HABERMAS (Jürgen), L'Espace public, Paris, Payot, 1978.

LIBAERT (Thierry) (dir.), Communication politique, Pearson, 2019

NEVEU (Erik), Sociologie des mouvements sociaux, Paris, La Découverte, 2015.

OLIVESI (Stéphane), La communication syndicale, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Res Publica », 2013.

ROSANVALLON (Pierre), La question syndicale, Paris, Calmann-Levy, 1988.

ROSANVALLON (Pierre), La contre-démocratie : la politique à l'âge de la défiance, Paris, Seuil, 2006.

STREECK (Wolfgang) & HASSEL (Anke), Trade unions as political actors, Addison J.T, 2003.

WOLTON (Dominique), Informer n'est pas communiquer, Paris, CNRS Editions, 2009.

WRONA (Adeline) & SEIGNOBOS (Emeline) (dir.), La fabrique de l'autorité : figures des décideurs en régime médiatique, Paris, Les petits matins, 2017.

## Publications et mémoires

BEAUCHAMP (Michel) & PETTIGREW (Louise) « Facteurs contextuels, institutionnels et individuels comme arguments de communication politique: Le cas des organisations syndicales. », *Hermès, La Revue*, vol. 16, no. 2, 1995, pp. 241-257.

BOURGUIGNON (Rémi) & RIVAL (Madina). « Le lobbying des organisations syndicales », *Gestion et management public*, 2012/1 (Volume 1/n°1), p. 21-37.

D'ALMEIDA (Nicole). « L'opinion publique », *Hermès, La Revue*, vol. 70, no. 3, 2014, pp. 88-92.

DACHEUX (Éric), « L'incommunication, sel de la communication », *Hermès, La Revue*, 2015/1 (n° 71), p. 266-271.

DUBE (Lisa). « Etude de l'utilisation des médias sociaux au sein d'organisations syndicales du milieu de l'éducation » Mémoire de maîtrise, Université Laval, 2019.

ESTANY (Camiel). « UberPop et Heetch, de la communication à la lutte politique » Mémoire de master, CELSA, 2016.

GIRAUD (Baptiste) & MISCHI (Julien) & PENISSAT (Étienne). « Que portent les porte-parole ? », *Agone*, vol. 56, no. 1, 2015, pp. 7-12.

GUILLAUME (Cécile) & POCHIC (Sophie). « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », *Politix*, 2009/1 (n° 85), p. 31-56.

HUET (Romain) & SARROUY (Olivier). « Le fleuve et ses berges : la sociologie des controverses, ou la négation de l'existence », *Hermès, La Revue*, 2015/3 (n° 73), p. 101-108.

LEVESQUE (Christian) & MURRAY (Gregor). « Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale », *La Revue de l'Ires*, 2010/2 (n° 65), p. 41-65

LITS (Marc). « L'espace public : concept fondateur de la communication », *Hermès, La Revue*, vol. 70, no. 3, 2014, pp. 77-81.

MARQUIS (Lionel). « Sondages d'opinion et communication politique ». *Les cahiers du CEVIPOF*. Janvier 2005.

MILES (Raymond E.) & SNOW (Charles C.) & MEYER (Alan D.). "Organizational strategy : structure and process". *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3 (Jul., 1978), pp. 546-562

OLIVESI (Stéphane), « Le syndicalisme à l'épreuve de la communication », *Questions de communication*, vol. 21, no. 1, 2012, pp. 269-290.

PETTIGREW (Louise). « Communication publique et syndicats », *Communication. Information Médias Théories Pratiques*, volume 15 n°2, automne 1994. pp. 144-169.

RIVAL (Madina). « Le lobbying : une stratégie collective des entreprises face aux pouvoirs publics. Le cas français », *HAL Post-Print*, 2004.

RIVAL (Madina). « Entreprises privées et décision publique en période de crise : un tableau du lobbying des grandes entreprises françaises en 2010 », *HAL post-print*, 2011.

THOMAS (Adrien). « Les permanents fédéraux : ressorts et dilemmes de la professionnalisation syndicale », *Sociologie*, vol. 8, no. 3, 2017, pp. 265-282.

## Articles de presse, tribunes et émissions

Béroud, Sophie. « Le syndicalisme traverse-t-il une crise de défiance ? ». *L'Humanité*. 9 juin 2015.

<https://www.humanite.fr/le-syndicalisme-traverse-t-il-une-crise-de-defiance-576344>

Bissuel, Bertrand. Besse Desmoulières, Raphaëlle. « Extraordinaire nervosité : les syndicats unanimes contre le choix du 49.3 pour la réforme des retraites ». *Le Monde*, 2 mars 2020.

[https://www.lemonde.fr/politique/article/2020/03/01/retraites-les-syndicats-denoncent-le-choix-du-49-3\\_6031405\\_823448.html](https://www.lemonde.fr/politique/article/2020/03/01/retraites-les-syndicats-denoncent-le-choix-du-49-3_6031405_823448.html)

Broué, Caroline. « Grèves contre la réforme des retraites : comment les médias abordent-ils le sujet ? ». *France Culture*. 28 décembre 2019.

<https://www.franceculture.fr/emissions/la-fabrique-mediatique/la-fabrique-mediatique-du-samedi-28-decembre-2019>

De Comarmond, Leïla. « Réforme des retraites : la CFDT a beaucoup à perdre à un recours au 49.3 ». *Les Echos*. 25 février 2020.

<https://www.lesechos.fr/economie-france/social/reforme-des-retraites-la-cfdt-a-beaucoup-a-perdre-a-un-recours-au-49-3-1174792>

Ditta, Marine. « Quel est le véritable poids des syndicats en France ? ». *Sud Ouest*. 15 mars 2016.

<https://www.sudouest.fr/2016/03/15/quel-est-le-veritable-poids-des-syndicats-en-france-2300657-5458.php>

Fischer, Georges. « Le rôle politique des syndicats dans le monde ». *Le Monde Diplomatique*. Mars 1963.

<https://www.monde-diplomatique.fr/1963/03/FISCHER/25257>

Foulon, Sandrine. « Dialogue social : Les syndicats font-ils encore le poids ? ». *Alternatives économiques*. 4 février 2019.

<https://www.alternatives-economiques.fr/syndicats-poids/00088007>

Landré, Marc. « La nouvelle cartographie syndicale héritée de la réforme des retraites ». *Le Figaro*. 16 janvier 2020.

<https://www.lefigaro.fr/social/la-nouvelle-cartographie-syndicale-heritee-de-la-reforme-des-retraites-20200115>

Lepelletier, Pierre. « Retraite : des syndicalistes du CESE brandissent des pancartes contre Philippe ». *Le Figaro*. 11 décembre 2019.

<https://www.lefigaro.fr/politique/retraite-des-syndicalistes-du-cese-brandissent-des-pancartes-contre-philippe-20191211>

Monin, Gabrielle. « Dédiaboliser le lobbying en France : une affaire démocratique », *Les Echos*, 15 novembre 2012.

[http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/11/15/cercle\\_58829.htm](http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/11/15/cercle_58829.htm)

Morin, Chloé. Perron, Daniel. « Retraites : médias contre réseaux sociaux, l'hyper-concurrence des récits ». *Marianne*. 31 janvier 2020.

<https://www.marianne.net/debattons/tribunes/retraites-medias-contre-reseaux-sociaux-l-hyper-concurrence-des-recits>

Passet, Olivier. « L'impact des syndicats dans la contestation sociale ». *La tribune*. 6 janvier 2020.

<https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/l-impact-des-syndicats-dans-la-contestation-sociale-836491.html>

Samain, Olivier. « Retraites : qu'est-ce que la clause à l'italienne qui va concerner tous les actifs ? ». *Europe 1*. 13 février 2020.

<https://www.europe1.fr/economie/retraites-quest-ce-que-la-clause-a-litalienne-qui-va-concerner-tous-les-actifs-3949403>

WHALE, Leonava. « Faire grève à l'ère d'Uber ». *Révolution permanente*, 8 décembre 2019.

<https://www.revolutionpermanente.fr/Faire-greve-a-l-ere-d-Uber>

You, Martial. « Réforme des retraites : le 49.3, une aubaine pour la CFDT et l'UNSA ». *RTL*, 2 mars 2020.

<https://www.rtl.fr/actu/debats-societe/reforme-des-retraites-le-49-3-une-aubaine-pour-la-cfdt-et-l-uns-7800185999>

« Retraites : le rôle clé d'un syndicat non représentatif, l'UNSA ». *Le Point*, publié par *AFP*. 18 janvier 2020.

[https://www.lepoint.fr/politique/retraites-le-role-cle-d-un-syndicat-non-representatif-l-uns-18-01-2020-2358411\\_20.php](https://www.lepoint.fr/politique/retraites-le-role-cle-d-un-syndicat-non-representatif-l-uns-18-01-2020-2358411_20.php)

« Réforme des retraites : Comment des syndicats veulent pousser leurs pions à l'Assemblée ». *Ouest France*, publié par *AFP*. 4 février 2020.

<https://www.ouest-france.fr/economie/retraites/reforme-des-retraites-comment-des-syndicats-veulent-pousser-leurs-pions-l-assemblee-6720937>

« Réforme des retraites : La France Insoumise veut « transformer l'Assemblée nationale en ZAD », juge un député LREM », *France Info*, 3 février 2020.



[https://www.francetvinfo.fr/economie/retraite/reforme-des-retraites/reforme-des-retraites-la-france-insoumise-veut-une-guerilla-parlementaire-pour-transformer-l-assemblee-nationale-en-zad\\_3810611.html](https://www.francetvinfo.fr/economie/retraite/reforme-des-retraites/reforme-des-retraites-la-france-insoumise-veut-une-guerilla-parlementaire-pour-transformer-l-assemblee-nationale-en-zad_3810611.html)

## Etudes et rapports

CEVIPOF. (2019). *2009-2019 : la crise de la confiance politique*. [https://www.sciencespo.fr/cevipof/sites/sciencespo.fr.cevipof/files/CEVIPOF\\_confiance\\_10ans\\_CHEURFA\\_CHANVRIL\\_2019.pdf](https://www.sciencespo.fr/cevipof/sites/sciencespo.fr.cevipof/files/CEVIPOF_confiance_10ans_CHEURFA_CHANVRIL_2019.pdf)

IFOP pour l'Institut Sapiens et Adding, « Le regard des Français sur l'usage du numérique par les syndicats ». Novembre 2018. <https://www.institutsapiens.fr/wp-content/uploads/2018/12/Sondage-IFOP-Institut-Sapiens-Adding.pdf>

ELABE pour l'Institut Montaigne, les Echos, et Radio Classique, « Les Français et les syndicats de salariés ». 16 janvier 2020. <https://www.institutmontaigne.org/blog/sondage-les-francais-partages-quant-lattitude-des-syndicats-face-au-gouvernement>

ELABE pour BFM TV, « Les Français et la mobilisation contre la réforme des retraites ». 27 novembre 2019. [https://elabe.fr/mobilisation-reforme-retraites/?search\\_hl=retraites](https://elabe.fr/mobilisation-reforme-retraites/?search_hl=retraites)

ELABE pour BFM TV, « Les Français et la réforme des retraites ». 15 janvier 2020. [https://elabe.fr/wp-content/uploads/2020/01/20200115\\_elabe\\_bfmtv\\_les-francais-et-la-reforme-des-retraites-def.pdf](https://elabe.fr/wp-content/uploads/2020/01/20200115_elabe_bfmtv_les-francais-et-la-reforme-des-retraites-def.pdf)

Transparency International France. (2011) *Influence à l'Assemblée Nationale, améliorer la transparence*.

Transparency International France. (2014). *Etat des lieux citoyen sur le lobbying en France*. [https://www.transparency-france.org/wp-content/uploads/2016/04/Rapport-Lobbying-en-France\\_Octobre-2014.pdf](https://www.transparency-france.org/wp-content/uploads/2016/04/Rapport-Lobbying-en-France_Octobre-2014.pdf)

Transparency International France. (2019). *Pour un meilleur encadrement du lobbying*. [https://transparency-france.org/actu/rapport-pour-un-meilleur-encadrement-du-lobbying/#.XzZ6\\_6PpPq0](https://transparency-france.org/actu/rapport-pour-un-meilleur-encadrement-du-lobbying/#.XzZ6_6PpPq0)

# Annexes

## Sommaire des annexes

### Annexe 1 - Le réformisme combattif

<b>Annexe 1.1</b> : Communiqué de presse du 28 août 2019 : « Rentrée sociale : une volonté de dialogue à confirmer et à concrétiser » .....	90
<b>Annexe 1.2</b> : Thread twitter du 25/09/2019 .....	91

### Annexe 2 - Les critères de l'audience et de la représentativité

<b>Annexe 2.1</b> : Audiences des organisations syndicales déterminées par arrêtés au cours de l'année 2017 au niveau national .....	92
<b>Annexe 2.2</b> : Extraits de l'UNSA magazine n°197 de décembre 2018, relatif aux résultats des élections professionnelles .....	93

### Annexe 3 - Le rôle du porte-parole syndical

<b>Annexe 3.1</b> : Le blog personnel de Laurent Escure .....	95
<b>Annexe 3.2</b> : Tract UNSA du 4 février 2020.....	96
<b>Annexe 3.3</b> : Tweets du 14 janvier 2020 relayant l'interview de Laurent Escure dans BFM Eco .....	98

### Annexe 4 - La mobilisation du lobbying des transports

<b>Annexe 4.1</b> : Captures d'écran des représentants d'intérêts du secteur des transports du site de la HATVP .....	99
---	----

### Annexe 5 - Le lobbying syndical

<b>Annexe 5.1</b> Les données de Transparency France à l'Assemblée Nationale en 2014 .....	100
--	-----

### Annexe 6 - Le calendrier politique et la pratique de l'amendement

<b>Annexe 6.1</b> : Calendrier des rendez-vous politiques et institutionnels officiels menés par l'UNSA de juillet 2019 à mars 2020 .....	101
<b>Annexe 6.2</b> : Exemple d'un amendement porté par l'UNSA .....	102
<b>Annexe 6.3</b> : Communiqué de l'UNSA du lundi 2 mars 2020 « 49-3 : l'avis de l'UNSA » .....	103

### Annexe 7 - Grève et perspectives de mobilisations collectives

<b>Annexe 7.1</b> : Les 10 plus grandes grèves SNCF depuis 1947 .....	104
<b>Annexe 7.2</b> : L'opinion publique et la mobilisation contre la réforme des retraites avant le début de la grève .....	105
<b>Annexe 7.3</b> : L'opinion publique et la mobilisation contre la réforme des retraites un mois après le début de la grève .....	107

### Annexe 8 - Entretien de Didier Mathis, SG de l'UNSA Ferroviaire .....

109

## Annexe 1 - Le réformisme combattif

**Annexe 1.1** : Communiqué de presse du 28 août 2019 : « Rentrée sociale : une volonté de dialogue à confirmer et à concrétiser »

### Rentrée sociale : une volonté de dialogue à confirmer et à concrétiser

mercredi 28 août 2019



**28 août 2019 - L'UNSA note que l'exécutif semble vouloir redonner leur place légitime aux partenaires sociaux et parmi eux aux syndicats.**

**Le Président de la République, à l'issue du G7, en s'engageant pour une phase de négociation sur le dossier des retraites et le Premier ministre, en recevant les 19 organisations du Pacte « social et écologique », ouvrent la voie à ce qui pourrait être la confirmation d'un changement de méthode.**

L'UNSA attend désormais, lors des prochaines rencontres, notamment dès le 6 septembre sur le dossier des retraites, que se confirme cette place faite au dialogue. Un engagement sur l'utilité de ces échanges et un calendrier précis en sont la clé.

L'UNSA, favorable à des compromis positifs, estime que cette année doit être celle d'un virage social, démocratique et écologique dont notre pays et les salariés ont besoin.

Pour cela, et au-delà des cadres de discussions, c'est bien sur la capacité du gouvernement et de la majorité à nous entendre que l'UNSA constatera la sincérité de l'exécutif.

L'UNSA jugera sur pièce, à chaque étape et sur chaque dossier. Les rendez-vous pour ce faire ne vont pas manquer : les retraites, la PMA, le chantier du Revenu Universel d'activité, les projets de loi de finance (PLF) et de finance de la sécurité sociale (PLFSS)... Ils seront l'occasion, pour l'UNSA, de vérifier que les mesures concernant le social et l'écologie seront à la hauteur de nos attentes et des enjeux pour notre pays.

Le Secrétaire général

Laurent Escure

## Annexe 1.2 : Thread twitter du 25/09/2019

-  **UNSA** @UNSA\_officiel · 25 sept. 2019  
À l'UNSA, on vise l'efficacité de nos actions plutôt que le syndicalisme de posture. @LaurentEscure #rentréeUNSA  
2 20 28
-  **UNSA** @UNSA\_officiel · 25 sept. 2019  
#retraite : on a gagné un allongement de la période de transition (au delà de 15 ans) pour les régimes qui nécessitent de prendre en compte des spécificités particulières @LaurentEscure #rentréeUNSA  
1 15 14
-  **UNSA** @UNSA\_officiel · 25 sept. 2019  
#retraite : on a gagné une prise en compte des primes pour les fonctionnaires (reste à travailler sur ceux qui n'en ont pas) et le maintien de la reversion, du dispositif carrière longue et un bonification pour enfant des le premier enfant @LaurentEscure #rentréeUNSA  
5 26 25
-  **UNSA** @UNSA\_officiel · 25 sept. 2019  
#retraite : on a gagné une phase de transition longue plutôt qu'une application brutale à 2025. @LaurentEscure #rentréeUNSA  
1 16 14
-  **UNSA** @UNSA\_officiel · 25 sept. 2019  
#retraites : la retraite par points c'est la fin de la répartition ? Plus de la moitié de la retraite des 3/4 des salariés du privé est issue d'un régime par points et par répartition (arcco agirc). @LaurentEscure #rentréeUNSA  
3 11 13
-  **UNSA** @UNSA\_officiel · 25 sept. 2019  
#retraite : sortir du simplisme, des postures pour négocier précisément et sans faux semblants @LaurentEscure #rentréeUNSA  
1 15 16
-  **UNSA** @UNSA\_officiel · 25 sept. 2019  
#retraite : nous sommes conscients des aspects négatifs à faire bouger. Il faut passer d'un système égalitaire à un système juste. @LaurentEscure #rentréeUNSA  
17 15
-  **UNSA** @UNSA\_officiel · 25 sept. 2019  
#retraite : un des enjeux c'est que les nouvelles générations considèrent que le système de retraite soit recrédibilisé pour éviter le risque du repli sur soi et de l'individualisation. @LaurentEscure #rentréeUNSA  
1 14 18
-  **UNSA** @UNSA\_officiel · 25 sept. 2019  
#retraite : La stratégie de la responsabilité de l'UNSA c'est une stratégie de combat et de revendications. Pas de punis de la réforme ! @LaurentEscure #rentréeUNSA  
10 15
-  **UNSA** @UNSA\_officiel · 25 sept. 2019  
#retraite : refuser d'aller à la table des négociations c'est perdre la capacité à peser sur le dossier et à abandonner les salariés... @LaurentEscure #rentrée2019  
1 23 30
-  **UNSA** @UNSA\_officiel · 25 sept. 2019  
Et cerise sur le gâteau : l'UNSA a été reçue par le président quand d'autres orgas syndicales plus grosses que nous attendent toujours. @LaurentEscure #rentréeUNSA 100% pas pareil 😊  
5 12 21

## Annexe 2 - Les critères de l'audience et de la représentativité

**Annexe 2.1 :** Audiences des organisations syndicales déterminées par arrêtés au cours de l'année 2017 au niveau national

Source : Communiqué de presse de la Direction Générale du Travail du 31 mars 2017 (<https://www.elections-professionnelles.travail.gouv.fr/documents/20181/122310/Communique-de-presse-nouvelle-mesure-de-l-audience-syndicale.pdf/903f6114-c0eb-4217-9ffc-25d97a47ac4b>)

### Résultats du calcul de l'audience syndicale 2017 Niveau national et interprofessionnel

Nombre de salariés inscrits <sup>i</sup>	13.244.736
Nombre de votants	5.664.031
Nombre de suffrages valablement exprimés <sup>ii</sup>	5.243.128
Taux de participation <sup>iii</sup>	42,76 %

#### Organisations syndicales ayant obtenu une audience supérieure ou égale à 8%

Organisations syndicales	Nombre de suffrages valablement exprimés <sup>iv</sup>	% de voix obtenues	Poids relatifs <sup>v</sup>
CFDT	1.382.646,70	26,37%	30,32%
CGT	1.302.775,50	24,85%	28,57%
CGT-FO	817.570,38	15,59%	17,93%
CFE-CGC	559.304,51	10,67%	12,27%
CFTC	497.361,18	9,49%	10,91%

#### Organisations syndicales ayant obtenu une audience inférieure à 8%

Organisations syndicales	Nombre de suffrages valablement exprimés	% de voix obtenues
UNSA	280.554,56	5,35 %
Solidaires	181.405,44	3,46 %
Autres listes (< 1%)	209.226,86	3,99 %

**Annexe 2.2** : Extraits de l'UNSA magazine n°197 de décembre 2018, relatif aux résultats des élections professionnelles

**UNSA** MAGazine  
N° 197 Décembre 2018 - prix : 2,5€

**UNSA Fonction publique**  
4<sup>ème</sup> + 0,8 point

**UNSA RATP**  
1<sup>ère</sup>  
+ 7,5 points

**UNSA Ferroviaire**  
2<sup>ème</sup>  
+ 0,1 point

**P.3**  
ÉDITO  
Sortir de la crise

**P.11**  
ACTIVITÉS NATIONALES  
Réforme  
des retraites

**P.15-18**  
DOSSIER  
Résultats élections  
Fonction publique,  
SNCF et RATP

**UNSA**  
Liberté, autonomie  
LA MARQUE AUTONOME

## Résultats électoraux

Comité social et économique (CSE)

### Nouvelles Implantations

(mentionnées en bleu)



**L'UNSA devient 1<sup>er</sup> syndicat à la RATP** avec 36,2%, devant la CGT (30,1%) et la CGC 10,4%. SUD n'est plus représentatif (8,9%). FO obtient 6,9%, la CFTD 3,7%. La CFTC disparaît de l'entreprise.



**L'UNSA en légère progression à la SNCF** obtient 33,96%. La CGT obtient 34% (régère baisse), SUD 17,3%. La CFTD 14,3% (baisse de près d'1 pt), FO obtient 7,6 (baisse de 1,5 pt), la CGC revient avec 2,8%. La CFTC obtient 0,83%. En 10 ans, l'UNSA a progressé de 15 points.

#### Mutualité :



**Mutuelle Générale** (1716 salariés - Paris), pour sa première participation, l'UNSA devient 1<sup>er</sup> avec 41,3% des suffrages et 10 sièges. FO jusqu'ici syndicat majoritaire obtient 18% (perte de 25 pts), la CGT obtient 18,9% (perte de 9 pts), la CFTD obtient 10,7% (baisse de 4pts), la CFTC disparaît de l'entreprise.



**Comité Nationale des Actions Sociales CNAS** (165 salariés - Gignacourt-78), l'UNSA obtient 57,3% des suffrages et 5 sièges. La CGC obtient 24% et la CFTD jusqu'ici majoritaire obtient 10,7%.

#### Télécommunications :



**Eutelsat SA** (551 salariés - Paris), l'UNSA devient majoritaire avec 66,3% des suffrages et 14 sièges. La CGT obtient 13,7% (perte de 8 pts), la CGC jusqu'ici syndicat majoritaire disparaît de l'entreprise.



**UES SITA** siège ITS (137 salariés - Neuilly-sur-Seine-92), l'UNSA devient syndicat majoritaire avec 78,3% des voix et 6 sièges, progressant de 64 points. La CGC obtient 21,7% (baisse de 21 pts), la CFTD jusqu'ici syndicat majoritaire disparaît de l'entreprise.

#### Sécurité sociale :



**Caisse nationale de l'Assurance Vieillesse CNAV** (3427 salariés - Paris), l'UNSA arrive deuxième avec 23,7% et 8 sièges au CSE, soit une progression de plus de 11 points. La CFTD prend la 1<sup>re</sup> place avec 25,4% (baisse de 5 pts), la CGT perd 2 places et 9 pts avec 22,5%. La CFTC progresse de 6 pts et obtient 16,2%. FO perd sa représentativité avec 7,8%. CAT obtient 4,1%.



**CAF de l'Aine** (230 salariés - St-Quentin-02), l'UNSA fait 42,9% et 5 sièges. La CFTD obtient 57,1%.

#### Métallurgie :



**Lacroix Electronics** (440 salariés - St-Pierre-Montlimart - 49), l'UNSA obtient 100% des suffrages et les 12 sièges du CSE. La CFTD disparaît de l'entreprise.



**CRMA groupe Air France** (378 salariés - Eincourt-78), l'UNSA obtient 22,2% et 4 sièges. La CGT obtient 49,6%, la CGC 14,3% et la CFTD 13,9%.



**MAHLE Behr France** (742 salariés - Rouffach-68), l'UNSA progresse de 2 pts et obtient 13,3% des suffrages et 2 sièges. La CFTC 33,99%, le SNB-CGC 19,4%, la CFTD 18,2% et la CGT 13,2%.



**Recordat** (260 salariés - Verniole-09), l'UNSA obtient 74% et 15 sièges. FO et CGC 13% chacune (liste d'union).



**Antavia SAS** (89 salariés - Dreux-28), l'UNSA obtient 41,5% et 1 siège. La CGT obtient 21,1%, la CFTD jusqu'ici seul syndicat de l'entreprise 19,2%. FO (9,6%), la CFTC (7,6%) ne gagnent pas leur représentativité.



**Awac Technics** (37 salariés - Roissy CDG-95), l'UNSA obtient 100% des suffrages et les 2 sièges.

#### Industrie pharmaceutique :



**Laboratoire Chauvin BL** (200 salariés - Aubenas-07), l'UNSA gagne sa représentativité (18,5% - 2 sièges), la CFTD obtient 43%, la CGT 19,2%, et FO 19,2%.



**Chopal Pharma France** (82 salariés - La Defense-92), l'UNSA a obtenu 100% des suffrages et 5 sièges.

### ZENTIVA

**Zentiva France** (230 salariés - Paris), l'UNSA a obtenu 50% des voix et 4 sièges. Pharmacadres obtient 50% des voix. Il s'agit d'une première élection d'IRP.



**Menardi France** (322 salariés - Rungis-94), l'UNSA jusqu'ici 5<sup>ème</sup> syndicat, arrive 2<sup>ème</sup> et obtient 23,9% des suffrages (+10 points). La CGC obtient 27,2% (+11 pts), la CFTC 23,9% (+4 pts), la CFTD 13,4% (-5 pts) et FO 12,3% (-20 pts).



**Laboratoires Bausch & Lomb Chauvin** (217 salariés - Montpellier-34), l'UNSA obtient 29,8% (+2 pts) et fait son entrée au CSE (1 siège), la CGT obtient 61,4%.



**Laboratoires Bouchara-Recordat** (198 salariés - Puteaux-92), l'UNSA renforce sa première place avec 40,8% (progression de 5 points) et 5 sièges. La CGC obtient 30,1% (baisse de 5 pts), la CFTC 14,1%, la CGT 14,9%. La CFTD perd sa représentativité (8%).



**UCB Pharma** (110 salariés - Colombehaye-92), l'UNSA obtient 25% dans le cadre d'une liste d'union avec CFTD, CGC et FO.

#### Industrie chimique :



**Lanyess SA** (32 salariés - Courbevoie-92), l'UNSA fait 100% des voix (liste d'union avec la CFTC).

#### Bâtiment :



**SAS Picard Maurice** (81 salariés - Virgny-Meuse-08), l'UNSA obtient 100% des voix et des 5 sièges à pourvoir. La CGT disparaît de l'entreprise.

#### Chambre consulaire :



**CCI d'Alaccio-Sarthenne** (236 salariés - Corne du Sud), l'UNSA fait 59% des voix (3 sièges), le STC obtient 41%.

#### Transport routier :



**Transport Issoriens** (57 salariés, Issoire-63), l'UNSA obtient 100% des voix et 4 sièges.



**Car Postal Méditerranée** (30 salariés, Agde-34), l'UNSA obtient 69,9% des voix et 3 sièges, FO obtient 30,1%.



**TEL Express** (192 salariés - Béziers-34), l'UNSA obtient 40% des voix, à égalité avec la CGT. La CFTD jusqu'ici majoritaire obtient 20%.



**Transport Les Cars Fraisly** (92 salariés, Pétiviers-45), l'UNSA devient majoritaire avec 71% des voix (+30 pts). FO baisse et obtient 29% des suffrages.

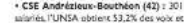


**Voyage et Tourisme Normandie VTN** Grand-Rosen (330 salariés - La Post-Quenilly-76), l'UNSA obtient 43% et 5 sièges. La CFTD jusqu'ici majoritaire obtient 27,3%, la CGT 10,4%, la CGC 10%. La CFTC perd la représentativité (9,2%).

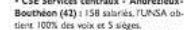
#### XPOLogistics

**XPO Distribution France** : l'UNSA devient 1<sup>er</sup> syndicat de l'ensemble de l'entreprise (2489 salariés) avec 36,3%. La CGT obtient 21,8%, FO 19,9%, la CFTD 16,8%. La CGC comme la CFTC ne sont plus représentatives.

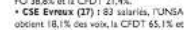
#### Transport routier :



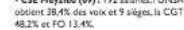
**CSE Beyohac** (33) : 113 salariés, l'UNSA obtient 100% des voix.



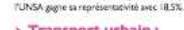
**CSE Andriéux-Bouthéon** (42) : 301 salariés, l'UNSA obtient 53,2% des voix et 6 sièges, FO 30,1% et la CFTD 16,7%.



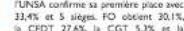
**CSE Bourges** (18) : 126 salariés, l'UNSA obtient 35,4% des voix et 3 sièges, CGT 49,1% et FO 18,5%.



**CSE Services centraux - Andriéux-Bouthéon** (42) : 158 salariés, l'UNSA obtient 100% des voix et 5 sièges.



**CSE Le Pontec** (64) : 122 salariés, l'UNSA obtient 39,2% des voix et 2 sièges, FO 38,8% et la CFTD 21,4%.



**CSE Evreux** (27) : 83 salariés, l'UNSA obtient 18,1% des voix, la CFTD 65,1% et la CGT 16,8%.



**CSE Libercourt** (82) : 180 salariés, l'UNSA obtient 5,3% des voix, la CGT 51% et la CGC 43,7%.



**CSE Meyrieux** (49) : 192 salariés, l'UNSA obtient 38,4% des voix et 9 sièges, la CGT 48,2% et FO 13,4%.

#### XPO Volume France :

**CSE Cavillon** : 81 salariés, l'UNSA fait 100% des voix et obtient 4 sièges. Sur l'ensemble de l'entreprise (382 salariés), l'UNSA gagne sa représentativité avec 18,5%.

#### Transport urbain :



**SETRAM** (640 salariés - Le Mans - 72), l'UNSA confirme sa première place avec 33,4% et 5 sièges. FO obtient 30,1%, la CFTD 27,6%, la CGT 5,3% et la CGC 3,4%.

#### Vente d'Habillement :



**TATI Magazine** (975 salariés - La Plaine St Denis-93), l'UNSA obtient 6%, la CGT obtient 62%, la CFTC 18,1%, la CFTD 13,9%.



## Annexe 3 - Le rôle du porte-parole syndical

**Annexe 3.1** : Le blog personnel de Laurent Escure, secrétaire général de l'UNSA

<http://laurent-escure.org>



[Accueil](#) [Inventer](#) [Combattre](#) [Cultiver](#) [Un monde à repenser](#) [Me contacter](#)

### ACCUEIL

## Blog personnel de Laurent Escure, secrétaire général de l'UNSA

NE MANQUEZ PAS LES DERNIERS ARTICLES DU BLOG,  
ABONNEZ-VOUS À LA NEWSLETTER !

Adresse e-mail\*





## Retraite

### L'UNSA, le syndicalisme des solutions

L'UNSA n'était pas demandeuse de cette réforme visant à instituer un système universel à points. Pour autant, l'UNSA a fait le choix d'être utile aux salarié-es en se mobilisant mais aussi en négociant et en proposant sans relâche des solutions. C'est ainsi que l'UNSA peut mettre à son actif des avancées, des compensations, des garanties et des moindres reculs. Nous restons mobilisés pour continuer à faire bouger les lignes du projet de loi.

#### 1 · Une date d'application reportée



Le nouveau système n'entrera en vigueur que pour ceux nés en 1975 et non 1963 comme prévu. 40 % des salarié-es des secteurs public et privé ne sont donc plus concerné-es. D'ici 2037, il faudra trouver les compensations (refonte des grilles salariales...) pour la totalité des salarié-es.

#### 2 · 100 % des droits acquis



Pour les carrières à cheval sur les deux systèmes de retraite, le mode de calcul pour garantir 100 % des droits acquis s'appuiera sur la situation la plus avantageuse pour le salarié.

#### 3 · La revalorisation du minimum contributif



De 702 € aujourd'hui, il sera de 1000 € dès 2022 puis porté à 85 % du SMIC en 2025. Grâce à l'UNSA, ce minimum sera étendu aux carrières à temps partiel.

#### 4 · Le retrait de l'âge pivot



Pour l'UNSA, l'instauration d'un âge pivot à 64 ans est punitive. Sans le retrait de cette mesure obtenu par l'UNSA, 200 000 salarié-es dès 2022 auraient été pénalisés.

#### 5 · Des droits familiaux étendus



Inexistante actuellement, une majoration de pension de 5 % dès le 1<sup>er</sup> enfant est acquise. Par ailleurs, la pension de réversion est attribuée à partir de 55 ans et sans condition de ressources pour tous.

#### 6 · Une meilleure prise en compte de la pénibilité



Des avancées ont été obtenues en particulier sur le travail de nuit et les équipes alternantes. Par ailleurs cette prise en compte de la pénibilité sera effective dans le secteur public.



## 7 • Le contrat social à la RATP et à la SNCF respecté



À défaut de la clause « du grand-père » que l'on continue à défendre, l'UNSA a obtenu le respect du contrat social pour une proportion importante d'agents. Une négociation par entreprise doit se poursuivre et des compensations doivent être trouvées pour assurer ce contrat social à la totalité des agents.

## 8 • Une revalorisation des carrières des enseignants



La revalorisation des rémunérations, assurant un bon niveau de pension est inscrite dans la loi. Les négociations ouvertes doivent maintenant la concrétiser.

## 9 • L'ouverture de concertations sur les fins de carrière



La problématique des fins de carrière et de l'emploi des seniors est enfin sur la table. Il reste à connaître les décisions prises et les avancées éventuelles.



## L'UNSA toujours mobilisée pour obtenir d'autres avancées

**1 Équilibre financier :** Un cocktail de mesures doit permettre d'équilibrer le régime des retraites. Il ne serait pas acceptable que seuls les salariés aient à en porter la responsabilité. L'effort doit être partagé par le gouvernement et les employeurs (publics comme privés).

**2 Pénibilité/ fin de carrière :** Les critères de pénibilité exclus du précédent dispositif doivent être réintégrés (charges lourdes, postures pénibles, vibrations mécaniques, exposition aux agents chimiques). De plus, la durée exigée pour un départ anticipé au titre de la dangerosité doit être fixée pour toutes et tous à 17 ans. Enfin, le dispositif de carrière progressive doit être ouvert, en 2022, aux agents de la Fonction publique et aux salarié-es du privé dès 59 ans, sans perte des droits à pension.

**3 Solidarité :** L'UNSA demande que le minimum contributif soit porté à 100 % du SMIC. Par ailleurs, les périodes de chômage non indemnisées doivent ouvrir des droits à la retraite. Enfin, un système d'assurance prévoyance pour toutes et tous, et comprenant un financement de l'employeur doit être mis en place.

**4 Fonction Publique :** Des revalorisations pour les catégories B et C de tous les versants de la Fonction Publique (État, Hospitalière, Territoriale) sont indispensables. Concernant la situation des personnels de l'Hospitalière, l'UNSA demande des dispositifs assurant un départ en retraite anticipée, fonction de la pénibilité des métiers.



Âge pivot, capitalisation, âge à taux plein, prise en compte des primes...  
De nombreuses notions, souvent obscures.

Retrouvez les éclairages UNSA sur la FAQ de notre site.

Union nationale des syndicats autonomes

[www.unsa.org](http://www.unsa.org)

[f UNSA.Officiel](#)

[tws unsa\\_officiel](#)

[UNSA.Officiel](#)

**Annexe 3.3 :** Tweets du 14 janvier 2020 relayant l'interview de Laurent Escure dans BFM Eco

 **UNSA** @UNSA\_officiel · 14 janv.  
À l'UNSA, c'est la stratégie de la recherche des solutions, en évitant les impasses, sources du désespoir et de radicalisation. @LaurentEscure

 **BFM Eco** @bfm\_eco · 14 janv.  
"Il y a des syndicats qui se sont enfermés dans une stratégie d'un bras de fer total avec le gouvernement pour obtenir une victoire par K.O avec le fameux retrait. La CGT et FO amènent des salariés dans le mur, dans une impasse" - @LaurentEscure, Patron @unsa\_officiel



4 32 38

UNSA a retweeté

 **Laurent Escure** @LaurentEscure · 14 janv.  
Ce matin sur BFM Business, j'ai redit la stratégie de l'@UNSA\_officiel qui est celle de l'efficacité.  
L'UNSA, le syndicat des solutions

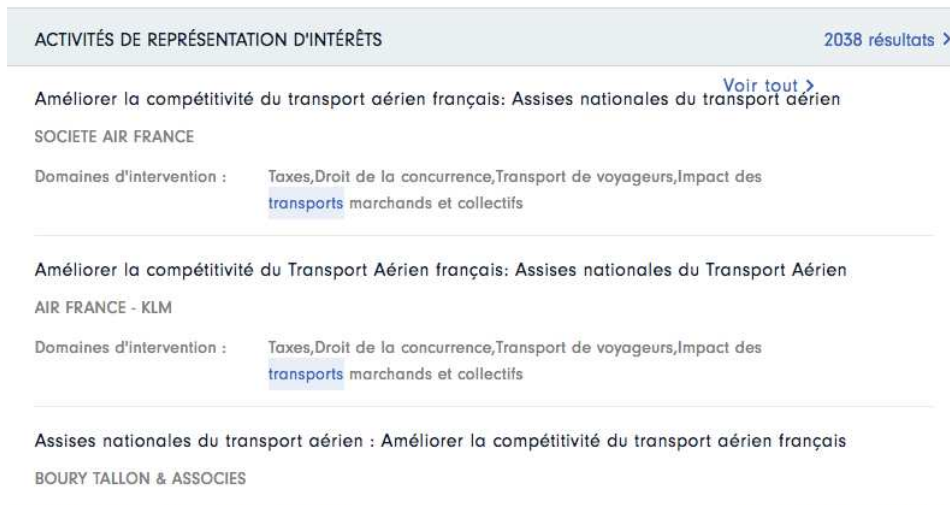
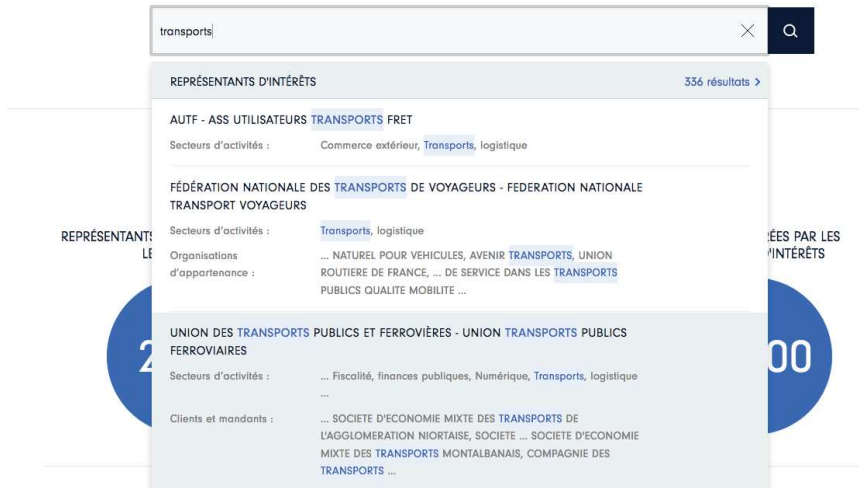


Laurent Escure (UNSA) : Comment sortir de la grève ? - 14/01  
Ce mardi 14 janvier, Laurent Escure, Secrétaire général de l'UNSA, s'est penché sur les évolutions de la grève contre la réforme des retraites et les [bfmbusiness.bfmtv.com](https://bfmbusiness.bfmtv.com)

22 43 58

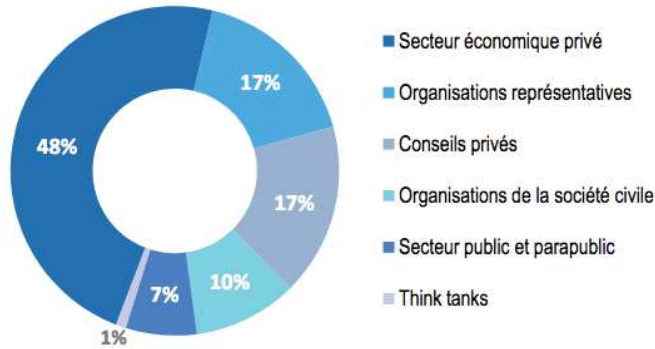
## Annexe 4 - La mobilisation du lobbying des transports

**Annexe 4.1 :** Captures d'écran des représentants d'intérêts du secteur des transports du site de la HATVP  
(Consulté le 11 juillet 2020)



## Annexe 5 - Le lobbying syndical

### Annexe 5.1 : Les données de Transparency France à l'Assemblée Nationale en 2014



Répartition des acteurs inscrits sur le registre de l'Assemblée - Typologie de Transparency France



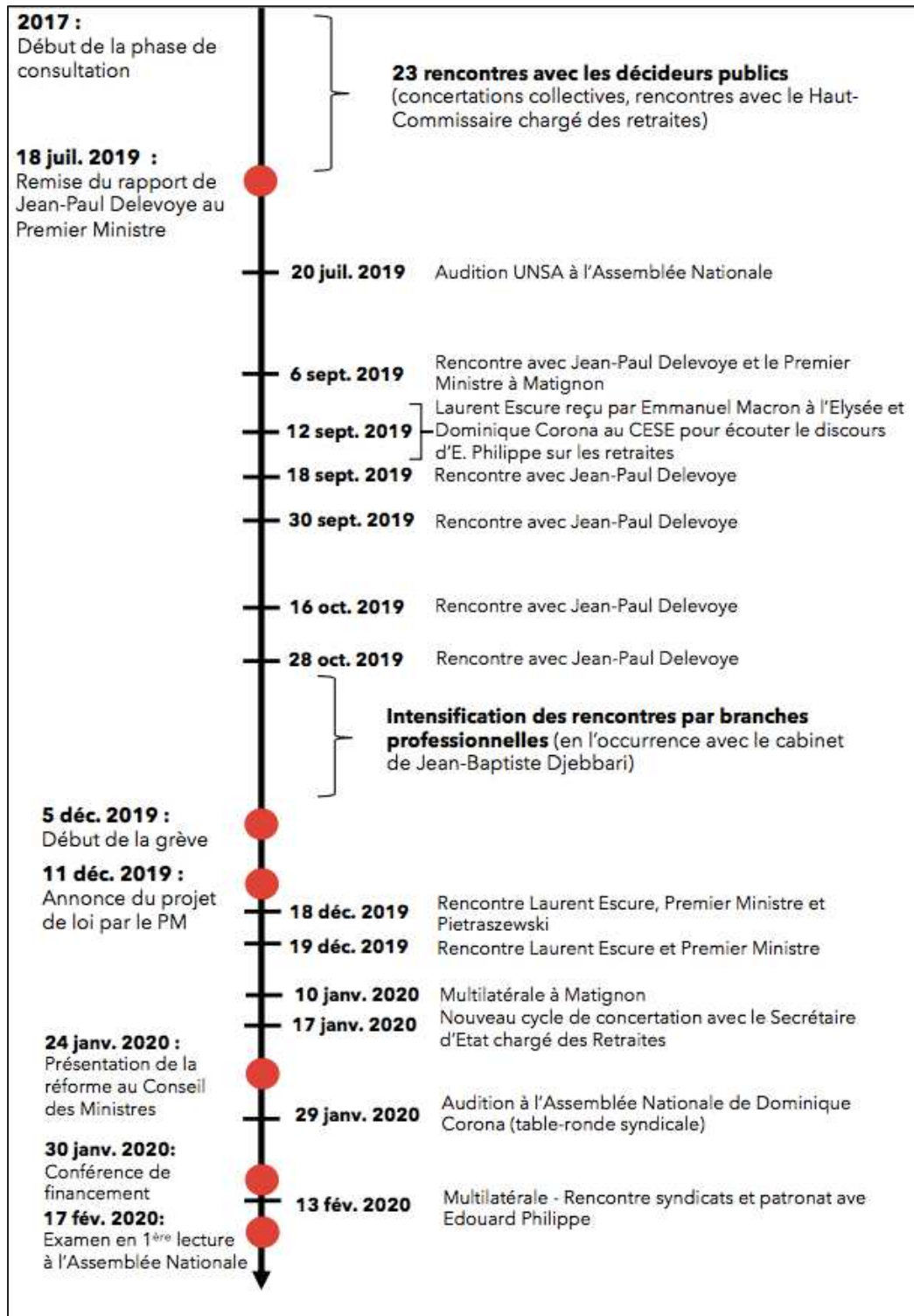
Répartition des acteurs mentionnés par les députés - Typologie de Transparency

Organisations représentatives
Associations professionnelles
Syndicats salariaux
Organisation d'élus
Chambres consulaires
Syndicats patronaux

## Annexe 6 - Le calendrier politique et la pratique de l'amendement

### Annexe 6.1 : Calendrier des rendez-vous politiques et institutionnels officiels menés par l'UNSA de juillet 2019 à mars 2020

(Réalisé à partir de l'analyse croisée des publications sur les réseaux sociaux)



**Annexe 6.2** : Exemple d'un amendement porté par l'UNSA  
(Source : Assemblée Nationale)

ART. PREMIER

N° 21538

**ASSEMBLÉE NATIONALE**

30 janvier 2020

---

INSTITUTION D'UN SYSTÈME UNIVERSEL DE RETRAITE - (N° 2623)

Rejeté

**AMENDEMENT**

N ° 21538

présenté par

M. Vallaud, Mme Rabault, M. Juanico, M. Saulignac, M. Aviragnet, Mme Bareigts, Mme Battistel, Mme Biémouret, M. Bouillon, M. Jean-Louis Bricout, M. Carvounas, M. Alain David, Mme Laurence Dumont, M. Faure, M. Garot, M. David Habib, M. Hutin, Mme Karamanli, M. Jérôme Lambert, M. Letchimy, Mme Manin, Mme Pau-Langevin, Mme Pires Beaune, M. Potier, M. Pueyo, Mme Tolmont, Mme Untermaier, Mme Vainqueur-Christophe, Mme Victory et les membres du groupe Socialistes et apparentés

-----  
**ARTICLE PREMIER**

À l'alinéa 7, substituer aux mots :

« satisfaisant aux retraités »,

les mots :

« des retraités comparable à celui des actifs ».

**EXPOSÉ SOMMAIRE**

Le présent amendement des députés Socialistes et apparentés vise à préciser que l'objectif de garantie de niveau de vie pour les retraités doit s'apprécier comparativement à celui des actifs.

En effet, comme le souligne l'UNSA à juste titre, la garantie d'un niveau de vie satisfaisant risque d'évoluer vers une garantie de subsistance qui entraînerait un glissement progressif du niveau de vie des retraités et ainsi un accroissement de la part de ceux-ci dont les revenus seraient inférieurs au seuil de pauvreté.

Nous entendons ainsi nous assurer que la France demeure un des pays de l'OCDE où le taux de pauvreté des retraités est le plus bas.

**Annexe 6.3 :** Communiqué de l'UNSA du lundi 2 mars 2020 « 49-3 : l'avis de l'UNSA »

(Source : UNSA)

**49-3 : l'avis de l'UNSA**

 lundi 2 mars 2020



**« Le 49-3 clôt le débat qui aurait dû éclairer les Français.**

**L'@UNSA\_officiel va analyser le nouveau texte intégrant quelque 180 amendements. La bataille, pour la reconnaissance de la pénibilité, les aménagements, pour certains secteurs et la justice sociale, continue . »**

C'est ainsi que Laurent ESCURE est intervenu dès samedi soir après que le gouvernement ait engagé sa responsabilité sur le projet de loi pour un système universel de retraite en utilisant le 49-3.

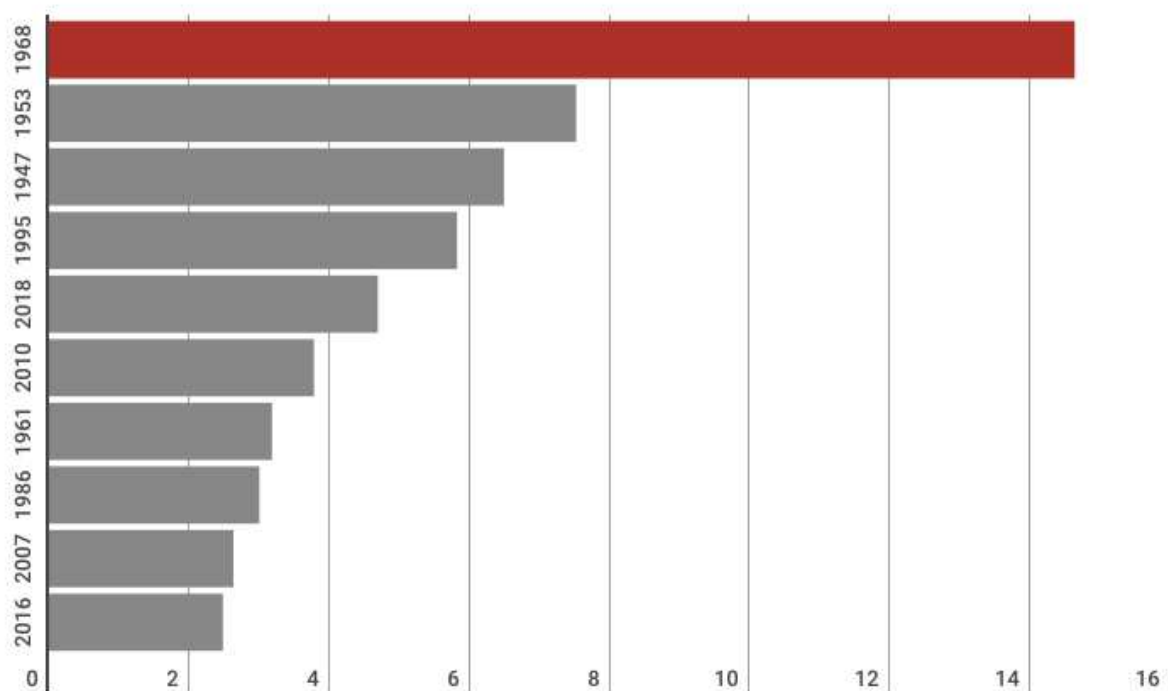


## Annexe 7 - Grève et perspectives de mobilisations collectives

### Annexe 7.1 : Les 10 plus grandes grèves SNCF depuis 1947

(Source : <https://www.ouest-france.fr/economie/transports/sncf/greves-la-sncf-depuis-1947-il-n-y-pas-eu-une-annee-sans-mouvement-social-6586010>)

#### SNCF : les 10 plus grandes grèves depuis 1947



Années avec le plus grand nombre de "journées perdues" par agent

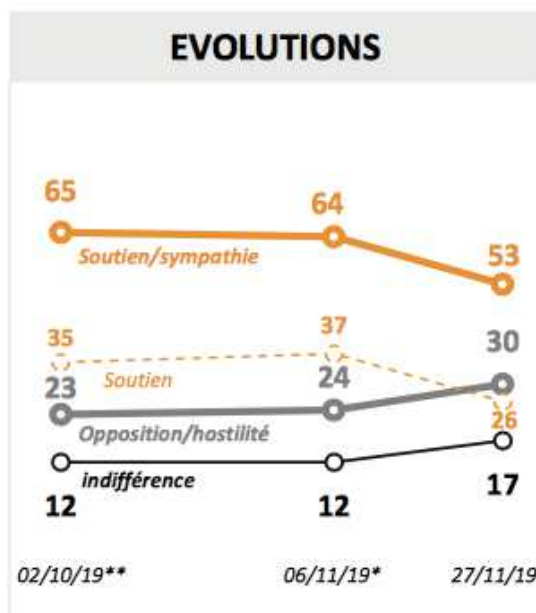
Source : SNCF Open Data

## Annexe 7.2 : L'opinion publique et la mobilisation contre la réforme des retraites avant le début de la grève

(Source : *SONDAGE ELABE pour BFM TV : « Les Français et la mobilisation contre la réforme des retraites » du 27 novembre 2019*)

Quelle est votre attitude à l'égard de la mobilisation contre la réforme des retraites ?

En %	Vous la soutenez	Vous avez de la sympathie	Vous y êtes opposé	Vous y êtes hostile	Vous y êtes indifférent	Sans opinion	Total « SOUTIEN / SYMPATHIE »	Total « OPPOSE / HOSTILE »
<b>Ensemble</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>&lt;1</b>	<b>53</b>	<b>30</b>
<b>SEXE DU REpondANT</b>								
Homme	27	26	18	16	12	1	53	34
Femme	25	27	17	9	21	1	52	26
<b>AGE DU REpondANT</b>								
18-24 ans	19	32	13	7	29	0	51	20
25-34 ans	26	29	14	8	22	1	55	22
35-49 ans	28	29	11	10	21	1	57	21
50-64 ans	28	27	21	13	10	1	55	34
65 ans et plus	24	20	24	21	11	0	44	45
<b>PROFESSION DU REpondANT</b>								
Actifs	30	28	14	10	18	0	58	24
Artisan, commerçant (*)	20	27	23	17	13	0	47	40
CSP+	24	26	17	14	19	0	50	31
Cadre, profession intellectuelle sup.	16	25	24	16	19	0	41	40
Profession intermédiaire	29	27	12	13	19	0	56	25
CSP-	36	29	11	5	18	1	65	16
Employé	31	33	11	4	20	1	64	15
Ouvrier	41	25	11	7	15	1	66	18
Inactifs	21	25	22	17	15	0	46	39
Retraité	23	19	28	20	10	0	42	48
Autre Inactif	17	38	9	9	26	1	55	18
<b>CATEGORIE D'AGGLOMERATION</b>								
Communes rurales	27	23	18	9	22	1	50	27
Communes urbaines de province	26	27	17	14	16	0	53	31
De 2.000 à moins de 20.000 hab.	33	23	16	13	14	1	56	29
De 20.000 à moins de 100.000 hab.	27	29	18	14	11	1	56	32
100.000 hab. et plus	21	29	17	15	18	0	50	32
Agglomération parisienne	25	31	17	12	15	0	56	29
<b>REGION DE RESIDENCE (UDAS)</b>								
Région parisienne	24	32	17	12	15	0	56	29
Province	26	26	17	13	17	1	52	30
Nord-est	29	28	17	11	15	0	57	28
Nord-ouest	23	24	19	13	20	1	47	32
Sud-ouest	26	28	16	13	16	1	54	29
Sud-est	27	24	17	15	17	0	51	32

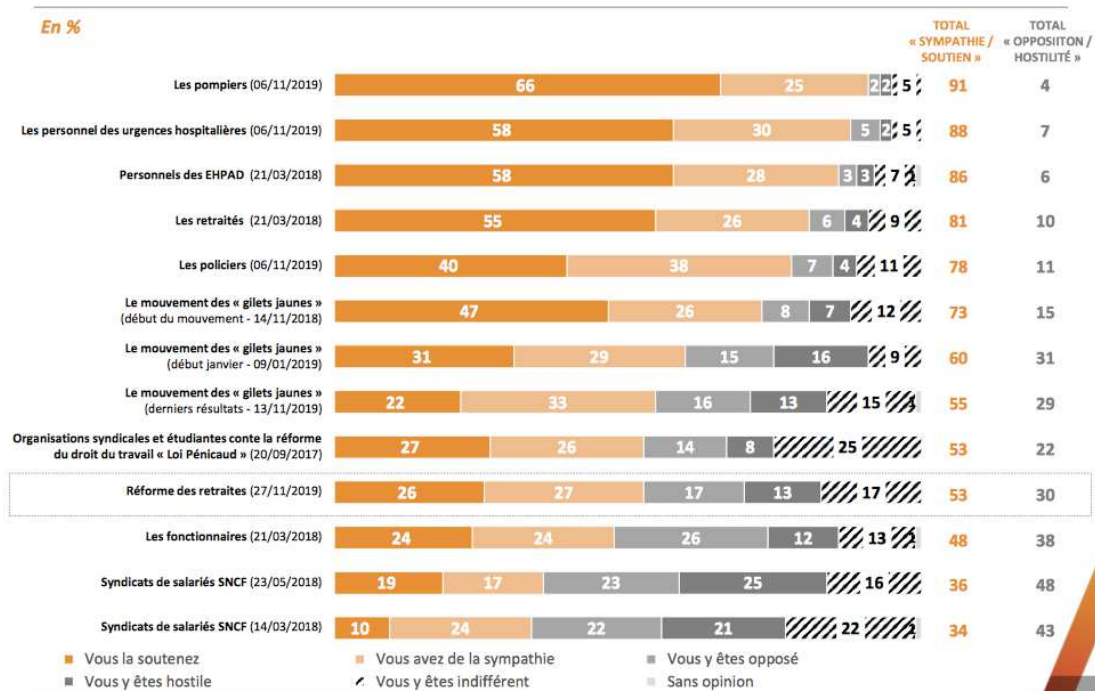


(\*\*) Enquête ELABE/BFM TV, 2 octobre 2019

Selon vous, quels sont les principaux responsables du conflit social concernant la réforme des retraites ?

En %	Emmanuel Macron et le gouvernement	Les syndicats de salariés	Autant l'un que l'autre	Sans opinion
<b>Ensemble</b>	<b>42</b>	<b>24</b>	<b>34</b>	<b>&lt;1</b>
<b>PREFERENCE PARTISANE</b>				
<b>TOTAL GAUCHE</b>	<b>53</b>	<b>15</b>	<b>32</b>	<b>0</b>
La France Insoumise (*)	71	13	16	0
Europe Ecologie-Les Verts	48	16	36	0
Parti Socialiste / Génération.s / PRG	43	12	45	0
<b>TOTAL EN MARCHÉ / MODEM</b>	<b>7</b>	<b>59</b>	<b>34</b>	<b>0</b>
La République en Marche !	6	66	28	0
<b>TOTAL DROITE</b>	<b>34</b>	<b>40</b>	<b>26</b>	<b>0</b>
Les Républicains	35	36	29	0
<b>Rassemblement National</b>	<b>65</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>0</b>
<b>Sans préférence partisane</b>	<b>39</b>	<b>18</b>	<b>42</b>	<b>1</b>
<b>VOTE PRESIDENTIELLE 2017 (1ER TOUR)</b>				
Jean-Luc MELENCHON	64	7	29	0
Benoît HAMON	51	12	37	0
Emmanuel MACRON	16	45	39	0
François FILLON	26	43	31	0
Marine LE PEN	58	18	24	0
Abstention, vote blanc ou nul	42	16	40	2
<b>VOTE PRESIDENTIELLE 2017 (2ND TOUR)</b>				
Emmanuel MACRON	25	35	40	0
Marine LE PEN	59	19	22	0
Abstention, vote blanc ou nul	51	14	33	2

### Comparaison avec d'autres mobilisations sociales depuis le début du quinquennat



ELABE

10

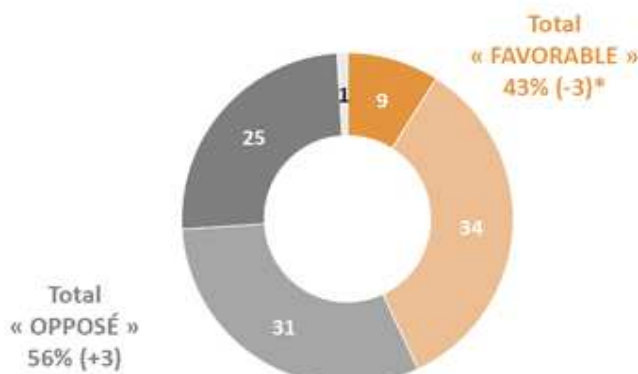
**Annexe 7.3 : L'opinion publique et la mobilisation contre la réforme des retraites un mois après le début de la grève**  
 (Source : *SONDAGE ELABE pour BFM TV : « Les Français et la mobilisation contre la réforme des retraites » du 16 janvier 2020*)

En % - TOTAL DES CITATIONS	CFDT	La CGT	FO	UNSA
<b>Ensemble</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>9</b>
<b>SEXE DU REpondANT</b>				
Homme	31	25	14	10
Femme	21	17	13	7
<b>AGE DU REpondANT</b>				
18-24 ans	17	22	11	8
25-34 ans	19	22	10	12
35-49 ans	18	25	14	5
50-64 ans	25	23	16	6
65 ans et plus	43	13	14	14
<b>PROFESSION DU REpondANT</b>				
<b>Actifs</b>	21	23	14	7
Artisan, commerçant (*)	19	15	11	10
<b>CSP+</b>	24	19	12	9
Cadre, profession intellectuelle sup.	26	19	15	12
Profession intermédiaire	24	19	10	8
<b>CSP-</b>	18	28	15	5
Employé	16	25	14	6
Ouvrier	22	32	17	4
<b>Inactifs</b>	33	17	13	11
Retraité	40	15	15	13
Autre Inactif	19	22	10	7
<b>NATURE DE L'EMPLOYEUR</b>				
Salariés du privé	23	24	15	7
Salariés du public	21	27	13	8
<b>CATEGORIE D'AGGLOMERATION</b>				
<b>Communes rurales</b>	24	20	12	8
<b>Communes urbaines de province</b>	25	21	15	8
De 2.000 à moins de 20.000 hab.	22	23	21	7
De 20.000 à moins de 100.000 hab.	25	18	11	9
100.000 hab. et plus	28	20	13	9
<b>Agglomération parisienne</b>	30	23	12	12
<b>RÉGION DE RESIDENCE (UDAS)</b>				
Région parisienne	29	24	12	11
<b>Province</b>	25	20	14	8
Nord-est	28	25	14	6
Nord-ouest	28	18	9	9
Sud-ouest	19	14	19	9
Sud-est	22	21	17	8

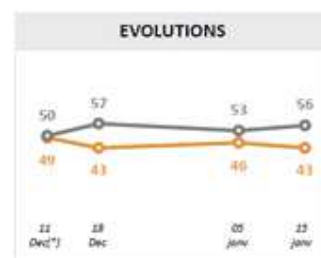
En %	CFDT	La CGT	FO	UNSA
<b>Ensemble</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>9</b>
<b>PREFERENCE PARTISANE</b>				
<b>TOTAL GAUCHE</b>	30	41	25	7
La France Insoumise (*)	23	43	38	1
Europe Ecologie-Les Verts	35	33	19	9
Parti Socialiste / Génération.s / PRG	35	36	19	12
<b>TOTAL EN MARCHÉ / MODEM</b>	48	3	9	18
La République en Marche !	47	4	8	20
<b>TOTAL DROITE</b>	31	8	5	11
Les Républicains	29	8	5	13
Rassemblement National	16	31	14	5
<b>Sans préférence partisane</b>	18	16	10	6
<b>VOTE PRESIDENTIELLE 2017 (1ER TOUR)</b>				
Jean-Luc MELENCHON	17	33	24	8
Benoît HAMON	34	27	25	7
Emmanuel MACRON	41	9	10	17
François FILLON	40	5	3	10
Marine LE PEN	18	31	17	6
Abstention, vote blanc ou nul	19	22	10	5
<b>VOTE PRESIDENTIELLE 2017 (2ND TOUR)</b>				
Emmanuel MACRON	32	12	11	12
Marine LE PEN	18	26	18	6
Abstention, vote blanc ou nul	23	28	14	6

Question : D'après ce que vous en savez, diriez-vous que vous êtes favorable ou opposé à la réforme des retraites telle qu'annoncée par le Premier Ministre Edouard Philippe ?

En %



■ Très favorable ■ Plutôt favorable ■ Plutôt opposé ■ Très opposé ■ Sans opinion



(\*) Enquête ELABE/BFMTV, 3 janvier 2020  
Enquête ELABE/BFMTV, 18 décembre 2019  
Enquête ELABE/BFMTV, 11 décembre 2019

Sondage BFMTV - Réforme des retraites: 2 Français sur 3 critiquent la gestion du dossier par Edouard Philippe et le gouvernement © BFMTV



**Annexe 8 – Entretien de Didier Mathis, Secrétaire Général de l'UNSA Ferroviaire**

**Les pages 109 à 118 ont été retirées de la version diffusée en ligne.**

## Résumé

La fin de l'année 2019 et le début de l'année 2020 ont été le théâtre de la plus grande grève connue en France. Contre la réforme par points des retraites élaborée par le gouvernement Philippe, les syndicats se sont mobilisés – et particulièrement dans le secteur des transports - pour défendre leurs conditions. Nous nous sommes demandés comment et par quel(s) type(s) de communication, du militantisme au lobbying, les syndicats pouvaient faire valoir leurs conditions auprès des décideurs publics. Pour répondre à cette question, nous avons analysé le rôle de l'UNSA, qui a la particularité d'être l'un des syndicats majoritaires dans le secteur des transports, mais non représentatif au niveau national.

Dans un premier temps, dans un contexte où l'influence des corps intermédiaires et où une certaine violence des manifestations issues de certains mouvements sociaux ont été critiqués par le parti au pouvoir, le positionnement stratégique dans l'échiquier syndical joue un rôle important dans le lobbying des syndicats. A travers l'utilisation de signes communicationnels relevant du dialogue et du progressisme, et la figure du manager que représente le Secrétaire général, les organisations syndicales s'ouvrent la porte aux négociations avec les décideurs publics.

Ensuite, le poids du collectif constitue en soi un véritable outil légitimant auprès des médias et de l'opinion publique, et participe à mettre à l'agenda politique les mesures souhaitées par les syndicats. Plusieurs stratégies collectives de lobbying, à l'image de la pratique de l'amendement ont été réalisées, et assumées, dans le cadre de cette réforme des retraites. Cette force du groupe est néanmoins à relativiser dans le sens où s'en détacher représente un véritable effet d'aubaine dans l'ouverture au dialogue auprès des décideurs publics.

Enfin, il apparaît un certain renouveau des ressorts historiques d'influence des syndicats, comme la grève, qui sont confrontés au développement de nouvelles instances de débat, incarnées par l'apogée des réseaux sociaux ou la réforme du Conseil économique, social et environnemental. La voie s'ouvre donc vers un lobbying modernisé, davantage accessible et orienté vers l'opinion des citoyens.

De cette manière, l'analyse des cas étudiés nous permet de désamorcer la critique qui reposerait sur l'idée d'une « crise syndicale », au moins en termes d'influence. La progression et la structuration des syndicats dans les pratiques de la communication et du lobbying ouvre le débat sur leurs capacités à moderniser leurs effectifs et leur répertoire d'action.

## **Mots-clefs**

Action collective

Mobilisation

Syndicat

Lobbying

Mobilités

Transport

SNCF

UNSA

Retraites

Réforme

Grève