

Gérer, négocier, résister.

Une approche dynamique des politiques patronales, des négociations et conflits au travail (des années 2000 à aujourd'hui)

ANNEXES

NOVEMBRE 2014

Rapport rédigé par Baptiste Giraud (LEST), Jérôme Pélisse (Printemps) et Etienne Pénissat (CERAPS), avec la collaboration de Pierre Blavier, Charles Berthonneau, Céline Dumoulin, Amaël Marchand et Rémy Ponge

Equipe Printemps

Rachel Beaujolin-Bellet (Neoma)
Pierre Blavier (CMH)
Charles Berthonneau (Lest)
Céline Dumoulin (Printemps)
Baptiste Giraud (Lest)
Amaël Marchand (Latts, CEMCA)
Jérôme Pélisse (Printemps, responsable de la recherche)
Etienne Pénissat (Ceraps)
Rémy Ponge (Printemps)
Mandana Saedi (Printemps)

**ANNEXES
MONOGRAPHIQUES
(pages 3 - 235)**

puis

**STATISTIQUES
(pages 236- 290)**

SOMMAIRE des annexes monographiques

SOMMAIRE des annexes monographiques	2
Introduction.....	3
Les monographies : un plan type.....	3
NETTOYAGE	7
<i>Charles Berthonneau</i>	7
TRANSFORMATEUR.....	25
<i>Baptiste Giraud</i>	25
BANQUE DU SUD	41
<i>Rémy Ponge</i>	41
BUS	56
<i>Amaël Marchand</i>	56
FONDERIE	79
<i>Baptiste Giraud</i>	79
LOGISTIK.....	105
<i>Amaël Marchand</i>	105
ENGINS.....	114
<i>Etienne Penissat et Jérôme Pélisse</i>	114
LUXE.....	136
<i>Jérôme Pélisse et Pierre Blavier</i>	136
FRIGO.....	167
<i>Rachel Beaujolin-Bellet</i>	167
PLATRE.....	174
<i>Charles Berthonneau</i>	174
CERCLEX.....	194
<i>Jérôme Pélisse</i>	194
PROXIMAG.....	209
<i>Charles Berthonneau</i>	209
FORMATIO.....	218
<i>Mandana Saedi</i>	218
ANNEXES STATISTIQUES	236

Introduction

Douze monographies sont présentées dans ces annexes.

De taille inégale, ces monographies s'appuient toutes sur un travail de terrain conséquent, qui s'est principalement fondé sur des entretiens et, parfois, le recueil de documents (bilan social, compte rendu de réunion de DP et de CE, tracts, presse, etc.). Les informations contenues dans les réponses des représentants de la direction et des représentants des salariés au questionnaire REPONSE passé au printemps 2011 sont aussi mobilisées, bien que, dans plusieurs cas, les interlocuteurs aient changé. Si la taille de ces monographies varie, c'est pour des raisons qui tiennent à la fois au nombre d'entretiens (de trois à une quinzaine par cas) et au type de données recueillies, mais aussi à la taille des établissements eux-mêmes et au temps, variable, que les membres de l'équipe ont passé pour mener ces entretiens puis les analyser. Dans tous les cas néanmoins, l'approche monographique, attendue par la DARES, a été précieuse pour compléter, amender, dépasser l'approche quantitative s'appuyant sur les données recueillies par BVA pour la DARES il y a près de trois ans.

Réalisée souvent par un chercheur, parfois deux, ces monographies s'inscrivent dans une réflexion collective qui a guidé le type de données que nous cherchions à recueillir ou produire (en particulier en cherchant systématiquement, quitte à insister lourdement, à rencontrer au moins un et souvent plusieurs représentants de la direction, ce que les membres de l'équipe déjà impliqués dans une recherche précédente à partir de REPONSE n'avaient pas systématiquement fait ou réussi à l'époque). L'analyse a elle aussi été collectivisée, par l'intermédiaire de nos échanges réguliers et de la construction d'un plan commun à toutes les monographies. Plus ou moins tenu, ce plan a irrigué l'analyse de chaque cas, traduisant notre problématique centrée sur les logiques patronales de gestion des relations sociales et ses conséquences sur les négociations et la conflictualité que doivent gérer, chacun à leur manière, les acteurs de l'entreprise.

Nous remercions à nouveau l'ensemble des acteurs rencontrés pour leur disponibilité et leur ouverture. Les noms des entreprises sont bien entendu fictifs, l'anonymat ayant été garanti aux acteurs rencontrés.

Les monographies : un plan type

C'est une grille de lecture et d'analyse commune des monographies, construite pour à la fois faciliter les comparaisons et permettre un rendu cohérent, que traduit ce plan. Les monographies s'appuient en effet sur une problématique générale que l'on peut décliner en deux questions :

Dans quelle mesure et par quels biais les politiques patronales participent à la mise en forme des relations professionnelles, des formes de négociations, de conflit et de présence et pratiques syndicales ?

En retour, comment les salariés et/ ou les syndicats s'adaptent, résistent, s'aménagent des marges d'autonomie ou contrairement participe à ces politiques patronales ?

Cadrage

Choix de l'établissement (pourquoi il a été choisi ?) :

Données (nombre d'entretiens, sources) :

Calendrier de l'enquête :

Acteurs rencontrés :

1) Présentation de l'établissement et de son contexte

- Éléments sur l'entreprise (taille, type de propriétaire, ancienneté, secteur et type d'activité, présence syndicale, etc.)
- Contexte économique (croissance, crise, etc.) / contexte politique local
- -Sociologie du personnel de l'établissement

2) Conditions d'enquête et retour réflexif sur REPONSE

- Rappeler les critères ayant prévalu au choix de l'établissement
- Retour sur l'enquête REPONSE : ce que dit le questionnaire ; les changements intervenus depuis le passage du questionnaire ; explicitation des écarts entre les réponses au questionnaire et ce que disent les acteurs enquêtés, notamment concernant les conflits, la négociation, la gestion de la crise économique et le paysage syndical.
- Les conditions d'enquête : accueil et réception de notre enquête ; par quel type d'acteur entrons nous sur le terrain (RP ou RD) ; a-t-on eu accès à tous les acteurs et si non pourquoi ? Quels sont les refus d'entretien ou d'accès à des matériaux (par ex. refus d'accéder à des documents comme le bilan social de l'établissement) ; à quels documents a-t-on pu avoir accès ; comment est perçue notre présence (comme représentant du ministère du Travail, expert ou consultant, chercheur, étudiant, etc.) et quel intérêt à nous répondre ou à nous ouvrir le terrain ?

3) Les politiques patronales : quels sont le(s) « problème(s) » identifié(s) et géré(s) par les directions ?

- Politique économique de l'établissement et de son entreprise (stratégie économique et financière, etc.) et types de relation entre l'établissement et l'entreprise (pour les multi)

- Politique d'emploi (recours à l'intérim, sous-traitance, cdd, croissance ou décroissance des effectifs, etc.)
- Politique de rémunération (salaires, intéressement, participations, primes)
- Politique d'organisation du travail (conditions de travail, temps de travail, organisation des tâches, qualifications requises, innovation technologique ou en terme d'organisation du travail, etc.).
- Sociologie de l'équipe dirigeante (caractéristiques sociales, trajectoires, etc.) (si possible) et insertion dans des réseaux de sociabilité locaux ou nationaux (Medef, CGPME, clubs, etc.) Conclure sur le(s) « problème(s) » qui se posent à la direction : est-ce qu'il s'agit de contrôler et de domestiquer un personnel peu qualifié et peu discipliné ; de faire face à des collectifs de travail soudés et revendicatifs ; d'encadrer des personnels très autonomes parce que très qualifiés ; d'imposer à son personnel des changements technologiques majeurs, etc....

Il s'agit ici de rendre compte des problématiques perçues comme centrales par les directions (ou que l'on a identifié comme telles). Elles se repèrent par la nature des contraintes et des relations engagées avec les actionnaires, la direction de l'entreprise dans le cas des établissements appartenant à un groupe ou les acteurs locaux (politiques et administratifs). On peut alors analyser les politiques de management et de gestion des relations professionnelles en lien avec ces politiques patronales.

4) De la gestion du personnel à celle des relations professionnelles En lien avec les « problèmes » des directions :

- Quels types de politique de management et de gestion des RH : politique de communication ; dispositifs pour faire participer les salariés ; politique d'avancement et de motivation des salariés ; politique de rémunération (individualisation, collective, etc.) ; pratiques d'encadrement des salariés (y-a-t-il beaucoup de conflits individuels, sanctions, recours aux prud'hommes, etc.) ; gestion différenciée selon les catégories de personnel, etc.
- Comment cette politique de gestion du personnel s'articule avec une politique de conduite des relations professionnelles : pratiques de négociations ; attitude vis-à-vis des syndicats et type de relations avec les syndicalistes ; pratiques de gestion des conflits collectifs ; fonctionnement et usages des IRP.

5) Actions et pratiques collectives des salariés

- Comment les salariés s'organisent (ou pas), coopèrent et/ou résistent (ou pas) aux politiques patronales ?
- Comment les syndicats s'adaptent et font face à ces politiques : types de revendications, formes de militantisme et répertoire d'action, quels types de ressources (matérielles, politiques, sociales, etc.) peuvent-ils mobiliser ?

- Niveau et intensité de résistance aux politiques patronales / forme de contournement des politiques patronales
- Rôle des syndicats dans la domestication et l'encadrement des salariés.

NETTOYAGE

Charles Berthonneau

1. Présentation de l'établissement et de son contexte	8
2. Conditions d'enquête et accès au terrain : comment enquêter au sein des « zones grises » des relations sociales en entreprise ?	9
3. Stratégies patronales d'encadrement de la main d'œuvre : faire faire le « sale boulot »	10
3.1. Sous-traiter la précarité	10
3.2. Un encadrement rigoureux, même à distance	13
4. De la gestion du personnel à celle des relations professionnelles : le fonctionnement des IRP saisi par l'individualisation des rapports de force	15
4.1. Stratégies de répression et de domestication des RP	149
4.2. Des mandats de délégué qui font des envieux	17
5. Actions et pratiques collectives des salariés : entre impuissance syndicale et diagnostics misérabilistes	19
5.1. Les RP : deux chefs d'équipe « établis » qui gardent leurs distances avec leurs collègues	19
5.2. Du syndicalisme en milieu précaire : la CFDT et la CGT dans le nettoyage	21

Choix de l'établissement : analyser les relations sociales dans le monde de la sous-traitance
Données : 5 entretiens, observations au siège de l'établissement, à la bourse du travail CFDT de C. et à l'Union locale CGT de M.

Calendrier : premier contacts en septembre 2012, dernier entretien en mai 2013

Acteurs rencontrés :

IRP : l'ancien délégué CFDT qui avait répondu au premier questionnaire, l'actuelle déléguée CGT

Direction : directeur de l'agence

Autres : un « développeur » pour la CFDT à la Fédération Service de Carpadie (chargé de l'activité de syndicalisation dans la branche), la secrétaire générale de l'Union locale CGT de M.

1. Présentation de l'établissement et de son contexte

L'établissement NETTOYAGE (« agence ») appartient à un des leaders mondiaux du secteur de la propreté et service divers (entretien espace verts, manutention etc.) et emploie 597 salariés, en grande majorité comme agents de propreté, répartis sur l'Auve, la Fanne et la Côte d'Ovent (le groupe compte 55 agences et plus de 30 000 salariés en France). Malgré la taille de l'établissement, le nettoyage est reconnu comme étant un secteur présentant des conditions largement défavorables à l'implantation syndicale et de manière générale à l'ancrage de l'activité des IRP dans les collectifs de travail : isolement et éclatement de la main d'œuvre sur des chantiers éparses, temps partiel subi (et donc multi-emploi pour certains salariés), une position de sous-traitant qui induit des salaires très bas en raison de la pression exercée par les donneurs d'ordre, absence de possibilité de promotion, embauche d'un main d'œuvre déqualifiée, vieillissante et par ailleurs déjà fragilisée socialement (immigrés maîtrisant mal le français, mères célibataires). Concernant les rapports de forces au sein des IRP, les thèmes de la répression anti-syndicale et de la « *corruption syndicale* » (délégués « *achetés* » par la direction) sont largement répandus dans le secteur.

Dans ces conditions, il est autant difficile d'objectiver les stratégies patronales de gestion de la main d'œuvre et des IRP que les manières dont se positionnent les RP dans cet environnement, étant donné la nature « clandestine » - ou du moins indicible – de certaines pratiques (cf. « conditions d'enquête »). Au moment du premier questionnaire, l'agence est marquée par la présence d'un délégué syndical CFDT, l'absence de conflits collectifs mais des recours aux prud'hommes et des problèmes d'absentéisme. Cette monographie offre des éléments de compréhension sur la manière dont la concentration des formes atypiques d'emploi précaires dans un établissement peut nourrir des *logiques d'individualisation de la conflictualité et des rapports de force au sein des IRP*, que semblent autant combattre les représentants de la direction que les représentants syndicaux désireux d'encadrer les RP dans ces établissements, en vue de consolider un fonctionnement normalisé des IRP.

2. Conditions d'enquête et accès au terrain : comment enquêter au sein des « zones grises » des relations sociales en entreprise ?

Le choix d'enquêter au sein d'une externalisée comme le nettoyage est une entrée privilégiée pour aborder la question des stratégies patronales de répression anti-syndicale. On peut dire que le premier contact téléphonique (septembre 2012) pour fixer un entretien avec Bernard B., 54 ans, RP de l'établissement nous a rapidement introduit dans le vif du sujet : « *Ils m'ont licencié l'année dernière ! J'étais délégué CFDT, de toutes façons dans le nettoyage, les syndicats ils en veulent pas, ils les font partir à tout prix !* ». Je le rencontre deux semaines plus tard à son domicile, à M., dans le bassin C. (département de l'Aube). Au cours de l'entretien, il insiste beaucoup sur les différentes formes de répression patronale qu'il a dû subir. Son ton est très virulent et il critique autant la direction de NETTOYAGE que l'attitude soumise de ses collègues. A la fin de l'entretien, il me donne le contact d'une de ses collègues, elle aussi déléguée du personnel et syndiquée à la CFDT, Martine M., 52 ans. Là encore, le premier contact téléphonique donne le ton : « *écoutez là je viens de recevoir une lettre de convocation à un entretien pour un licenciement, j'ai d'autres choses à penser !* ». Je la recontacte en mai 2013 et elle accepte cette fois ci de me recevoir chez elle, à V. (juste à côté de M.) En fait, j'apprends qu'elle a quitté la CFDT l'année dernière pour présenter une liste CGT aux élections. Depuis ce revirement, elle a déjà reçu deux avertissements de la part de la direction. Là encore, le ton de l'entretien s'apparentera à un long réquisitoire contre la direction de NETTOYAGE et l'apathie de ses collègues.

Cependant, au cours de ces deux entretiens, malgré leur insistance sur les différentes formes de délinquance patronales qu'ils ont pu observer ou dont ils ont été victime, certaines zones d'ombre demeurent, notamment en ce qui concerne tout ce qui pourrait apparaître comme des logiques de compromission avec la direction ou simplement des faits sur lesquels ils ne se seraient pas montrés irréprochables (des motifs de licenciement « *oubliés* », des rapports tendus avec les collègues etc). Entre temps, je rencontre en décembre 2012 Hani A., 37 ans, directeur de l'établissement NETTOYAGE pour en entretien dans les bureaux de l'agence, à D. L'ambiance aseptisée de ces bureaux tranche largement avec les descriptions des conditions de travail sur les chantiers et des différentes formes de répression/menaces patronales. Hani A. refusera catégoriquement l'enregistrement et l'ambiance au cours de l'entretien sera assez « glaciale » tant il se montrera peu coopératif. Il sera très difficile de le faire sortir du discours managérial « clé en mains » pour lui faire parler de pratiques quotidiennes. L'entretien ressemblera plutôt à une plate-forme communicationnelle chargée de faire la promotion de NETTOYAGE.

Que ce soit avec les RP ou le directeur de l'établissement, il fut difficile pour moi d'approfondir tous les sujets relatifs aux « *arrangements personnels* » entre employeur et délégués, de peur de faire une gaffe susceptible de gâcher la relation de confiance que je tentais parfois péniblement d'instaurer. D'une part, je me rendais compte que mes préjugés sur le travail dans le nettoyage m'amenaient à avoir une sympathie a priori pour les RP, à

prendre tel quel leur discours soulignant tous les abus auxquels se livre le patronat dans le secteur, tout en négligeant au moment de l'entretien toutes les zones d'ombres concernant les rapports d'entente qu'ils peuvent parfois nouer avec leur employeur. De l'autre côté, objectiver les stratégies patronales à NETTOYAGE n'est pas chose aisée. Sans tomber dans le registre accusatoire, il apparaît difficile de reconstruire l'ensemble du système de relations et de contraintes qui amène les employeurs du secteur de la propreté à se livrer à des pratiques parfois illégales ou du moins largement déviantes par rapport aux règles formalisées du dialogue social que l'on peut normalement observer au sein des grands établissements. Pourtant, il serait pertinent de prendre le soin de faire une véritable sociologie du patronat dans ces « zones grise » où se donnent à voir des pratiques déviantes d'encadrement (travail au noir, recours à une main d'œuvre sans-papier...) comme cela peut être le cas dans les secteurs de la propreté, du bâtiment, de la sécurité etc. Cette tâche semble difficile à réaliser par le biais du questionnaire REPONSE mais supposerait plutôt une enquête ethnographique de longue durée au sein de ces réseaux patronaux

En parallèle j'ai pu m'entretenir avec deux responsables de structures locales de la CFDT et de la CGT. En novembre 2012, je réussis à m'entretenir à la Bourse du Travail de C. avec Frédéric C., 43 ans, « développeur » à mi-temps CFDT pour la fédération Services de Capardie depuis 2002 (chargé de développer la syndicalisation dans le secteur), et qui représentait le seul interlocuteur de Bernard D. à la CFDT. L'entretien est intéressant au niveau des stratégies syndicales mises en place par la CFDT, les limites de sa professionnalisation qui implique une certaine distance avec les salariés du nettoyage. En mai 2013, un entretien est réalisé à l'Union locale de M. avec la secrétaire générale. L'accueil est plutôt bon et les données récoltées nous permettront d'identifier les spécificités des problèmes qui se posent à la CGT dans le secteur du nettoyage, en comparant leurs stratégies à celles de la CFDT.

3. Stratégies patronales d'encadrement de la main d'œuvre : faire faire le « sale boulot »

La relation de sous-traitance dans laquelle exercent les entreprises de propreté est un phénomène structurant des relations sociales et professionnelles dans ce secteur. Nous analyserons donc ici dans un premier temps les traits saillants qui singularisent cette activité externalisée, puis dans un second temps, nous observerons en quoi cette configuration contribue à façonner les modes d'encadrement du personnel à NETTOYAGE.

3.1. Sous-traiter la précarité

Le secteur du nettoyage s'est fortement développé à partir des années 1970 à la faveur des politiques d'externalisation des établissements industriels, désireux de se détacher de la gestion d'activité « annexes », dans un optique de réduction de coûts et de flexibilisation de la gestion du personnel. Si le secteur a connu une expansion constante depuis les années 1980, il est actuellement affecté par la crise économique et connaît une

légère récession depuis la fin des années 2000. Dans ce contexte, les établissements qui peuvent encaisser les chocs sont avant tout ceux appartenant à de grands groupes internationaux, plus solide face à l'effritement des marges depuis les dernières années. Ainsi, les entreprises de plus de 500 salariés représente 1 % du nombre d'entreprises, mais pèsent pour 48 % du chiffre d'affaire de la branche¹ ; NETTOYAGE fait partie de ces entreprises mais, face au contexte économique difficile, se doit tout de même de se concentrer désormais sur les chantiers de petite taille (moins déficitaires selon le directeur) réparti sur cinq secteurs : la grande distribution, l'agro-alimentaire, le milieu hospitalier, le tertiaire (banques, assurances etc.) et l'industrie. A., usine de peinture à C. où travaille une vingtaine de personne (dont notamment les deux RP interviewés) constitue son plus gros chantier. Même s'il existe des salariés « postés » (avec un chantier fixe), la majorité des salariés travaille sur plusieurs chantiers, pouvant aller jusqu'à 8 ou 9 clients.

Dans les relations avec les donneurs d'ordre, étant donné la nature déqualifiée du service rendu, la variable prix est la seule décisive pour obtenir de nouveaux contrats, « *fidéliser* » la clientèle, ce qui contraint fortement l'activité de NETTOYAGE. Ainsi, dans le questionnaire, le RD mentionne comme objectif prioritaire le respect du budget, tout en remarquant que l'établissement disposait d'une marge de manœuvre « *plutôt faible* » pour établir ses prix, déterminés surtout en fonction de ses coûts de production, à savoir les salaires. En effet, comme il s'agit d'un travail non-qualifié ne requérant que rarement l'usage de technologies innovantes (selon le directeur mais aussi le RD au moment du questionnaire), 80% du prix de la prestation de NETTOYAGE concerne la main d'œuvre. Ces politiques d'externalisation tendent donc à tirer les salaires vers le bas chez les entreprises sous-traitante de la propreté, en vue de rester compétitif face aux concurrents pour continuer à gagner de nouveaux marchés (et conserver les anciens). C'est bien là où réside le principal facteur de précarisation de condition d'emploi et de travail dans le secteur ; comme le souligne Jean-Michel Denis :

« Ce "moins-disant" social est à l'origine de la majeure partie des tensions à l'intérieur du secteur du nettoyage, aboutissant à la situation paradoxale de donneurs d'ordre acceptant les prix "cassés" de certaines entreprises du nettoyage tout en redoutant d'avoir à gérer – et parfois à régler – les problèmes sociaux du prestataire (même si sa capacité de maintenir la paix sociale devient désormais un critère de sélection pour le donneur d'ordre). (...) Ce cas de figure est l'une des particularités qui donne à ce secteur son caractère profondément baroque tant on a effectivement du mal à imaginer comment peuvent se combiner dans un même ensemble : montée des exigences de la part des donneurs d'ordre, accroissement de la professionnalisation des entreprises de nettoyage, diminution des prix des prestations et dégradation de la situation sociale et salariale des nettoyeurs². »

1 DENIS J.-M., *Les relations professionnelles dans le secteur du nettoyage. Du syndicalisme en milieu précaire.*, IRES/DARES., 2007

2 *Ibid*, p. 216

Les salaires dans le secteur sont bas en raison aussi du nombre trop faible d'heures travaillées pour certains salariés (certains ont seulement de contrat de 5 à 6h par semaine). A cela s'ajoute les problèmes des horaires décalés, en raison des refus de la part des donneurs d'ordre de voir les salariés des entreprises de NETTOYAGE pendant leurs horaires de travail : par exemple, sur le chantier d'A., 16 femmes âgées (45-55 ans), pour la plupart sans permis, travaillent dans les bureaux, en « *horaires variables et individualisés* » (en moyenne trois heures par jour, de 16 à 21h). De l'autre côté, seuls cinq hommes travaillent dans les ateliers de production, à temps plein et horaires « normaux ». On voit donc ici en quoi la position de subordination par rapport au donneur d'ordre contraint totalement la politique d'organisation du travail à NETTOYAGE. Le directeur de l'agence insiste fortement sur ce point et affirme clairement que c'est bien la pression imposée par les clients qui condamnent NETTOYAGE à maintenir les salaires à un niveau très bas : « *nos clients ne se rendent pas compte que derrière, ce sont des gens qui travaillent* ». D'un autre côté, il estime que la fédération patronale de la branche (rattachée au Medef) ne fait pas assez d'efforts pour revaloriser l'image du secteur, ce qui permettrait de limiter les injonctions des donneurs d'ordres en ce qui concerne la réalisation du travail en horaires décalés, afin de rendre cette main d'œuvre moins visible.

En raison de l'ensemble de ces caractéristiques qui rendent le travail dans le secteur très précaire, la main d'œuvre se recrute logiquement parmi les fractions de classes populaires les plus fragilisées socialement : une main d'œuvre non-qualifiée où les femmes, personnes âgées, travailleurs immigrés, sont sur-représentés. De ce point de vue, cet établissement ne déroge pas à la règle, avec 70% de la main d'œuvre en temps partiel, 480 femmes embauchées et près de la moitié des salariés âgés de plus de 50 ans. Il est aussi à noter une présence non négligeable de travailleurs handicapés (8 % alors que le seuil légal est de 6%). Ce dernier point est clairement assumé par la direction qui le mobilise comme une preuve attestant de l'engagement de l'établissement dans la promotion de cette catégorie spécifique de salariés (le questionnaire mentionne ainsi des négociations sur l'embauche de travailleurs handicapés, seul thème abordé avec l'emploi des seniors et le niveau des salaires), même si on peut aussi supposer qu'il s'agit d'une stratégie délibérée de recruter une main d'œuvre fragile, moins disposée à se rebeller contre les conditions d'emploi et de travail.

Une singularité de ce type de secteur professionnel concentrant massivement des emplois précaires est de favoriser, de la part de la main d'œuvre, des comportements d'*exit* plutôt que des stratégies de *voice*. En raison de cette organisation spécifique du travail, le problème de la direction n'est donc pas de domestiquer des collectifs soudés et conflictuels comme cela peut être le cas traditionnellement dans les établissements de cette taille mais de *surveiller* des salariés isolés et dispersés sur plusieurs chantiers.

3.2. Un encadrement rigoureux, même à distance

Les conditions d'emploi et de travail précaires favorisent un fort turn over de la main

d'œuvre et des problèmes d'absentéisme qui menacent la qualité du service rendu au client. De même, le directeur se montre très prolix en entretien lorsqu'il s'agit de revenir sur les anecdotes illustrant « *l'irresponsabilité* » de ses salariés : vol chez les clients, salariés qui viennent travailler accompagnés de leur enfant etc. Comme le souligne le directeur, les salariés sont les « *premiers ambassadeurs* » de l'agence, ceux qui en incarnent l'image auprès du client. Or, ces attitudes (absentéisme, vol etc.) tendent à menacer la crédibilité de NETTOYAGE et peuvent motiver la perte de contrat. Dans le questionnaire, la RD déclare ainsi rencontrer des « *problèmes de qualité et des plaintes de la part des clients* ». Quelles sont donc les stratégies mises en place par la direction pour évincer ces comportements et favoriser l'implication des salariés dans le travail ?

Les stratégies patronales d'encadrement de la main d'œuvre se positionnent à la frontière entre les modèles de contrôle simple et néo-taylorien, caractérisées par un faible investissement dans la gestion des ressources humaines, entre autre permis par les caractéristiques de l'emploi ne nécessitant pas de formation ou de qualification spécifique mais aussi l'absence de possibilités de promotions dans l'agence pour les agents de propreté. Seuls les agents polyvalents ou exécutant des « *travaux exceptionnels* » nécessitant le recours à des machines peuvent suivre des formations organisées au niveau du groupe, mais ils constituent une minorité de salariés (environ une vingtaine selon le directeur). Au niveau du siège de l'agence, le questionnaire mentionne l'absence de service RH formellement identifié, ce que nos observations réalisées au moment de l'entretien avec le directeur peuvent confirmer. Dans les bureaux du siège de l'agence, seulement trois personnes travaillent : le directeur, l'assistante du directeur en charge des paies et une secrétaire. On a donc un personnel de direction à taille très réduite si on la rapporte à celle de l'établissement, assisté par 4 chefs de secteurs, personnel chargé de superviser la bonne marche des chantiers en cours selon les différents territoires que couvre l'agence. De manière générale, les spécificités du travail – notamment le fait qu'il ne nécessite aucune qualification - à NETTOYAGE incitent très peu la direction à investir dans des politiques visant à développer la participation des salariés.

Ainsi, rares sont les dispositifs mis en place pour inciter l'implication du salarié dans les objectifs de l'entreprise. Le questionnaire mentionne que le travail est réalisé selon une description précise des tâches à effectuer et que chaque salarié doit s'en référer directement à sa hiérarchie en cas de problèmes. Aucun dispositif participatif n'est instauré, si ce n'est par le biais d'une charte de principe que chaque salarié doit signer. Certains salariés sont reçus en entretien mais le RD déclare que ceux-ci n'ont seulement qu'une influence indirecte sur la rémunération ou les possibilités de formation du salarié, même s'il notifie tout de même que l'implication dans les objectifs de l'entreprise peut être récompensé par l'attribution d'une prime. C'est le cas lorsque par exemple un salarié réussi à convaincre un client de recourir à l'agence pour d'autres service, comportement jugé « *exemplaire* » par le directeur.

Mais les qualités les plus valorisées par la direction demeurent la capacité des salariés à « *faire face aux imprévus* », comme il est mentionné dans le questionnaire, ce qui peut témoigner du caractère très informel dans la formulation des tâches à réaliser. En effet, cette faible formalisation des politiques patronales renvoie aux spécificités du travail dans le secteur que Jean-Michel Denis singularise par la présence de l'ensemble de ces caractéristiques : « *organisation du travail fondée sur une transmission orale, prégnance des relations individuelles, méconnaissance et interprétation souvent flottante par les exécutants des termes du contrat négocié, écart constant entre ce qui est prévu par les écrits contractuels et le travail réalisé quotidiennement, grande latitude prise par les exécutants vis-à-vis de la formalisation écrite et des procédures à suivre*³ ». Cette particularité des relations hiérarchiques dans le secteur laisse certaine latitude à la direction pour ne pas répondre à ses engagements vis-à-vis des salariés notamment en ce qui concerne le non-paiement des heures supplémentaires, un des principaux motifs de mécontentement chez les salariés du nettoyage, si on en croit les deux RP interviewés et les enquêtes réalisées par J.M. Denis et C. Nizzoli⁴. De même, étant donné que la qualité du travail est difficile à évaluer et mesurer de manière objective⁵, les sanctions concernant cet aspect relèvent de l'interprétation de la hiérarchie. L'opacité et l'informalité des relations tendent donc à favoriser l'arbitraire de l'employeur.

Sans s'investir dans des formes de management participatif, il semble que la direction se contente plutôt de méthodes de type répressif en vue de contrôler ses salariés. Le questionnaire mentionne des avertissements écrits, mise à pied et licenciements pour faute ; en 2010, au total, 30 salariés ont ainsi été sanctionnés, ce qui témoigne bien que la direction n'hésite pas à recourir à des sanctions juridiques pour punir les salariés fautifs. La dimension informelle des relations sociales et l'isolement des salariés dans ce secteur favorisent aussi ces stratégies répressives. Dans ce cadre, le chef de secteur conducteur de travaux occupe une place centrale. Celui-ci supervise plusieurs chantiers (leur nombre varie en fonction de leur taille) en se déplaçant personnellement, assure le contact avec le donneur d'ordre et représente le principal interlocuteur hiérarchique pour les employés. Au cours des entretiens avec les RP, ceux-ci ont à chaque fois évoqué spontanément les nombreuses intimidations auxquels se livre ce personnel d'encadrement. Il s'agit généralement de menaces de licenciements ou de mutations, en vue de faire accepter aux salariés des réductions d'heures sur leur contrat de travail ou d'autres changements organisationnels (« *faire face aux imprévus* »). Ce fut notamment le cas pour le chantier d'A. au moment où il a été repris par NETTOYAGE. Selon la RP, le conducteur de travaux s'est rendu personnellement sur le chantier pour menacer de mutations les salariées qui

3 Ibid, p. 11

4 NIZZOLI C., *SyndicalismeS et travailleurs du « bas de l'échelle ». CGT et CGIL à l'épreuve des salariés de la propreté à Marseille (France) et Bologne (Italie)*, Thèse de doctorat., Université d'Aix-Marseille, 2013.

5 NIZZOLI C., « L'action syndicale et la mesure du travail dans un contexte de sous-traitance », Journées Internationales de Sociologie du Travail, Bruxelles, 2012.

n'accepteraient pas une baisse de leur temps de travail (aucune d'entre elles n'a le permis de conduire) alors même que l'annexe 7 prévoit le maintien du même contrat malgré le changement d'employeur. On peut ainsi observer comment l'ensemble de l'arsenal répressif (sanctions juridiques, intimidations personnelles) de la direction est mobilisé pour évincer les salariés qui ne conforment pas aux exigences requises (mise à pied, licenciements etc) ou pour permettre de baisser les coûts de production (c'est-à-dire les salaires) en vue d'améliorer sa compétitivité sur le marché.

Ces pratiques sont la conséquence de la nature déqualifiée du travail et de la pression imposée par le donneur d'ordre qui contraint les sociétés de propreté à imposer une discipline de travail sans pouvoir offrir de contreparties. Dans ces conditions, l'usage de la répression représente un des seuls moyens d'assurer l'ordre à NETTOYAGE. Cependant, on peut aussi supposer que ces pratiques sont aussi « *permises* » par le type de main d'œuvre embauchée. En effet, le racisme structurel que suppose le recours massif à une main d'œuvre immigrée a priori stigmatisée et assignée à des tâches dévalorisantes, le « *sale boulot* » dont parle E. Hughes, induit aussi les pratiques parfois violentes à l'encontre du personnel de la part de l'encadrement (intimidations, menaces etc) qui agissent comme autant de rappel à l'ordre renforçant leur assignation à un statut subalterne. Mais seule une ethnographie fine des relations de travail telle que Nicolas Jounin l'a réalisée dans le bâtiment⁶, nous permettrait d'éclairer ces aspects.

4. De la gestion du personnel à celle des relations professionnelles : le fonctionnement des IRP saisi par l'individualisation des rapports de force

Alors que le secteur de la propreté est reconnu comme étant largement défavorable au fonctionnement des IRP et à l'implantation syndicale, NETTOYAGE compte sur la présence d'un CE-CHSCT et de DP, où la CFDT est majoritaire au moment du questionnaire, supplanté par une liste FO au moment de la post-enquête, les adhérents CFDT décidant de leur côté de quitter cette organisation pour rejoindre la CGT. Il s'agira dans un premier temps d'analyser les politiques patronales de gestion des IRP à NETTOYAGE. Nous observerons dans un second temps en quoi ces stratégies patronales de domestications et de répression des RP viennent aussi aviver les tensions entre délégués et salariés.

4.1. Stratégies de répression et de domestication des RP

A NETTOYAGE, l'apparition d'une représentation syndicale et de délégués date de 2008, avec la reprise du chantier d'A., où travaillaient déjà les deux RP syndiqués à la CFDT que j'ai pu interviewer (l'annexe 7 obligeait légalement NETTOYAGE à les intégrer aussi dans leur personnel). Martine M., 52 ans, commence à travailler en 1983 dans ce secteur où elle est embauchée directement comme chef d'équipe, en raison de son niveau de diplôme (un

6 JOUNIN N., *Chantier interdit au public enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte, 2009.

bac équivalent STT de l'époque). Bernard D., 54 ans, commence à travailler comme agent polyvalent dans le secteur en 1992, après avoir travaillé en fonderie. En 1995, alors qu'ils travaillent tous les deux chez le même employeur (Sin&Stes, un autre leader mondial du nettoyage), Bernard impulse la création d'une section CFDT, en raison de problèmes de non-paiement d'heures supplémentaires et du comportement d'un conducteur de travaux (« *Il nous traitait comme des chiens* »). Il est appuyé par Martine et trois autres collègues qui travaillent dans l'Auve, sur le chantier d'A.. En 2006, Bernard et Martine sont donc transférés vers NETTOYAGE (cf. annexe 7), où il n'existe pas de délégués. Malgré les entraves de la direction (voir ci-dessous), ils réussissent à faire reconnaître leur mandat avant que Bernard ne se voit proposé un départ à l'amiable (« *licenciement conventionné* » dit-il) qu'il accepte en 2011. L'année dernière, en raison du manque de soutien chronique de la part de la CFDT, Martine décide de rejoindre la CGT et propose une liste aux élections. Elle est aujourd'hui déléguée du personnel et au CE, et la CGT est en mesure de nommer un DS dans l'entreprise sans pour autant obtenir la majorité, détenue par FO (à noter aussi la présence d'un délégué sans étiquette).

Face à l'arrivée d'une représentation syndicale dans son agence, la direction de NETTOYAGE a dans un premier temps utilisé des méthodes classiques de répression et d'entrave au droit syndical visant à évincer les délégués CFDT, ce qui débouchera sur le départ de Bernard. Lorsque Martine décide de relancer une liste, cette fois-ci avec l'étiquette CGT, la direction incitera la création d'une liste FO et une sans étiquette (le délégué serait apparemment le gendre du directeur selon Martine). De manière générale, les stratégies de la direction pour gérer les RP semblent osciller entre des formes de pression individuelles et des attitudes parfois plus conciliantes à l'égard des délégués, dans l'espoir que ceux-ci adopteront une attitude moins conflictuelles, ce que l'on pourrait dénommer « *corruption syndicale* » :

- *répression et entrave au droit syndical* : Bernard doit menacer d'aller aux prud'hommes pour faire respecter son mandat au moment du transfert à NETTOYAGE, pour obtenir l'autorisation de se rendre sur les chantiers en tant que délégué, l'inscription des noms des délégués sur le tableau de l'agence, les convocations pour les réunions CE etc. De son côté, Martine a déjà reçu trois avertissement depuis qu'elle est devenu déléguée CGT.
- *domestications des RP* : chez son ancien employeur, Bernard se voit proposé un poste de chef d'équipe qu'il accepte, une fois qu'il était déjà délégué : « *Ils m'ont mis chef d'équipe pour que je ferme ma gueule, mais ça n'a pas marché (sourire) !* » ; En 1999, Martine s'absente pendant un an pour arrêt de travail. A son retour, une personne l'a remplacé comme chef d'équipe et elle menace donc la direction de saisir les prud'hommes. Pour éviter le conflit, la direction acceptera de conserver son statut et son salaire intact, mais elle exerce dans

les fait le travail d'agent de propreté : « *moi ça me convient je garde mon salaire !* »

Depuis l'année dernière, le RD avoue que le dialogue est plus « *constructif* » avec la nouvelle liste majoritaire : « *le climat s'est apaisé depuis le départ de Bernard* ». Il regrette cependant que les délégués dans l'entreprise, de manière générale, « *parlent trop souvent pour leur propre compte* » alors qu'ils « *devraient* » jouer un rôle moteur dans l'entreprise en servant d'intermédiaires entre la direction et les salariés. On peut saisir ici au travers de cette « *plainte* » les difficultés que peut rencontrer la direction en vue de promouvoir des RP « *responsables* ». Il reconnaît tout de même le rôle positif que certains peuvent jouer, notamment lorsque c'est un délégué qui explique à un salarié qu'il est en faute alors qu'il est convoqué pour un avertissement « *ça passe mieux* ».

Mais de manière générale, en raison de la dispersion de la main d'œuvre, les RP disposent d'une faible légitimité auprès des salariés. Aux dernières élections professionnelles de 2013, des problèmes ont été rencontrés pour atteindre le quorum nécessaire, ce qui témoigne que les RP, malgré leur présence, ne sont pas véritablement reconnus par les salariés. C'est bien cette faiblesse de la représentativité des RP qui peut motiver indirectement la répression anti-syndicale en décourageant les logiques de négociation et de collaboration, puisque de toute manière, les RP ne sont que d'un faible appui pour « *faire passer* » les politiques d'organisation du travail à NETTOYAGE. Dans cette configuration, les RP sont donc avant tout susceptibles d'être perçus par la direction comme des *individus* (et non des porte-parole) dont le mandat et le pouvoir de signature peuvent entraver le bon fonctionnement de l'entreprise ; il s'agit donc de les mettre hors d'état de nuire, soit par la domestication (échange de faveurs contre la signature des accords) ou la répression (mise-à-pied, licenciements). Ainsi, les dynamiques de relations entre direction et RP sont à l'image des relations sociales dans l'établissement, faites de pressions informelles parfois même illégales et d'arrangements personnels.

4.2. Des mandats de délégué qui font des envieux

En dépit de leurs mandats de délégués, les RP à NETTOYAGE semblent condamnés à l'impuissance. Le siège de l'agence est le seul lieu en commun à tous les salariés, mais ces bureaux ne sont jamais fréquentés par le personnel ouvrier, si ce n'est lorsque l'un d'entre eux est convoqué par la direction. Dans les bureaux du siège, nous avons pu observer qu'il existe bien un panneau d'affichage où sont écrits à la main les numéros de délégués, mais sans leur nom, ni référence à leur étiquette syndicale. Autant dire que les occasions d'établir des liens de proximité avec une main d'œuvre isolée et disséminée sur de nombreux chantiers sont rares. La section CFDT ne comptait que 5 syndiqués et la CGT aujourd'hui ne semble pas beaucoup plus nombreuse ; au-delà d'un faible nombre de syndiqués, l'actuelle section CGT éprouve aussi de nombreuses difficultés à trouver des personnes volontaires pour se présenter sur les listes de délégués. Nous avons vu en quoi la dynamique de

syndicalisation à NETTOYAGE dépendait au préalable de liens d'interconnaissance entre employés travaillant sur le même chantier (avec Bernard dont l'activité l'amenait à être mobile et donc développer des contacts) ; ces logiques sont impossibles à reproduire sur l'ensemble du territoire couvert par l'activité de l'agence, décomposé en une myriade de chantiers. Par conséquent, à NETTOYAGE, le travail de délégué consiste avant tout à défendre les salariés individuellement aux prud'hommes ou directement face à la direction, en raison des nombreux abus patronaux, comme par exemple de cas de licenciements abusifs ou d'absence de reclassements pour le personnel inapte : « *ils préfèrent aller aux prud'hommes plutôt que de reclasser une personne handicapée* ». Mais même pour ce travail de défense individuelle, peu de salariés osent recourir aux délégués. Lorsqu'ils le font, ceci équivaut à appeler un délégué qu'on ne connaît pas, qu'on n'a jamais vu, qui ne représente en quelque sorte qu'un numéro de téléphone sur le panneau d'affichage du siège de l'agence. Dans ces conditions, on peut comprendre pourquoi aussi peu de salariés sont en mesure de dépasser leur crainte de se faire réprimer pour avoir contesté une décision de la direction, la figure du RP n'apparaissant clairement pas assez protectrice.

Mais surtout, en raison des stratégies patronales prêtes à débours des sommes d'argent conséquente pour accommoder des délégués (ou lui proposer un poste de chef d'équipe) ou inciter leur départ, obtenir un mandat peut aussi être une occasion de se protéger, augmenter son salaire, voire de préparer une reconversion professionnelle avec un certain capital de départ. « *Il s'est bien arrangé Bendji (surnom de Bernard) pour son départ* » dit Martine en souriant, sous-entendant qu'il a réussi à obtenir une somme conséquente. Elle-même en 2006, au moment de la reprise du chantier d'A. par NETTOYAGE et alors que les salariées travaillant comme agent de propreté voyaient leur temps de travail revu à la baisse (donc leur salaire), en tant que chef d'équipe, ne fut affectée par aucun changement dans sa situation, ce qui avait suscité des jalousies :

« On me l'a reproché : "ouais pourquoi t'as rien ?", "bah j'sais pas, peut-être parce que je suis déléguée, que je suis salariée protégée", je leur ai mis dans le bec. Même si c'est pas vrai. " Quand on a demandé (pour être déléguée), vous avez pas voulu vous présenter, tant pis pour vous !" ».

Ces appropriations individualisées de profits matériels et symboliques des mandats de délégués sont bien évidemment possibles uniquement en raison de l'absence de rétributions symboliques émanant des collectifs de travail pouvant justifier l'attachement à une approche « *désintéressé* » du mandat. Ces dynamiques viennent logiquement aviver des tensions dans les collectifs de travail, les délégués ayant toutes les chances d'apparaître comme des salariés profitant de leur statut pour se défendre personnellement et obtenir des avantages. Dans ces conditions (impuissance syndicale, distance salariés/délégués, domestication des RP par la direction qui leur propose des poste plus intéressants etc) , devenir délégué à NETTOYAGE est avant tout perçu comme un moyen d'accéder à une position de pouvoir qui permet de se défendre individuellement (obtenir le paiement des ses

heures supplémentaires par exemple) au sein de l'entreprise. Par conséquent, l'usage des mandats des RP est saisi par des rivalités entre collègues désireux d'accéder à une position socialement prisée, comme en atteste ici la manière dont Bernard raconte son altercation avec un salarié intéressé par l'idée de devenir délégué :

« Le dernier chef d'équipe là il voulait venir avec moi (dans le syndicat), mais je lui ai dit : "non je veux pas de toi, parce que toi t'es une salope. Tu vas parler devant moi comme ça, et devant le patron tu vas dire autre chose, tu vas enterrer tes copains, moi je veux pas de toi". Mais là maintenant que y'a plus de délégué, il va être intéressé par le mandat, les heures de délégation (cette personne est aujourd'hui délégué FO). Si lui il y va, ils (la direction) savent très bien qu'ils l'auront à l'argent. Nous, on s'est pas bien entendu, parce qu'il était jaloux et qu'il savait que je gagnais plus que lui. C'est le chef de secteur qui lui a balancé ma paye, alors que normalement ça se dit pas »

On comprend ici tout le paradoxe de la situation produite par les politiques de répression et de domestication des représentants du personnel qui, prises conjointement avec les spécificités des conditions de travail syndical à NETTOYAGE ont pour conséquence d'individualiser les rapport de force et d'empêcher toute possibilité de constitution de collectif de travail soudée derrière une représentation institutionnelle du personnel.

5. Actions et pratiques collectives des salariés : entre impuissance syndicale et diagnostics misérabilistes

Si nous avons vu comment les spécificités des configurations des relations sociales compliquent le travail syndical des RP et favorisent des usages déviants et individualisés des mandats, il faut aussi souligner les facteurs relevant des propriétés sociales des deux RP à NETTOYAGE qui contribuent à les distancer du reste de la main d'œuvre et à alimenter les dynamiques analysées jusqu'à présent. Nous compléterons cette partie en privilégiant dans un second temps une entrée par le biais des organisations syndicales, à travers l'analyse des stratégies des structures locales de la CGT et la CFDT dans le secteur (les deux syndicats vers lesquels se sont tournés certains salariés de NETTOYAGE pour devenir RP). Nous tâcherons d'expliquer en quoi la faiblesse du pouvoir d'action collective des salariés de NETTOYAGE est aussi liée au fossé qu'il existe entre eux et les structures syndicales.

5.1. Les RP : deux chefs d'équipe « établis » qui gardent leurs distances avec leurs collègues

Les employés du secteur de la propreté se distinguent au sein de la population des travailleurs non-qualifiés par un niveau de formation plus faible et des situations familiales plus difficiles, en raison notamment du poids important de familles mono-parentales⁷. Ce sont d'ailleurs ces facteurs qui sont souvent avancés pour expliquer le faible taux de syndicalisation dans le secteur. Il est dès lors significatif de remarquer en quoi le profil des

⁷ DENIS J.-M., *Les relations professionnelles dans le secteur du nettoyage. Du syndicalisme en milieu précaire.*, op. cit.

deux RP est atypique dans le secteur, ce qui permet autant de comprendre leur syndicalisation que la distance qu'ils entretiennent avec le reste de la main d'œuvre de NETTOYAGE. Nous avons pu nous entretenir avec ces deux RP à leur domicile respectif. Martine et Bernard habitent deux communes voisines, à proximité du chantier d'A. et se connaissent déjà avant de travailler ensemble à A., par le biais d'amis en commun. Les deux semblent s'apprécier mutuellement puisque c'est Bernard lui-même qui me met en contact avec Martine suite au premier entretien. Lors de notre rencontre, celle-ci fera toujours référence à lui par son surnom. Les deux sont français et originaires de la région. Ils habitent actuellement dans les zones pavillonnaires de leur commune où ont été construits au cours de dernières années de lotissements neuf pour accueillir des familles en accès à la propriété. Le mari de Martine est agent de maîtrise, syndiquée à la CFTC tandis que la femme de Bernard est actuellement sans-emploi. Nous avons déjà remarqué que Martine est titulaire d'un Bac STT, ce qui lui a permis d'intégrer le secteur comme chef d'équipe, tandis que Bernard a pu bénéficier d'une longue expérience de travail dans différents secteurs (fonderie notamment) pour être embauché directement comme « agent polyvalent ». Enfin, Martine est fille de militant CGT et a toujours travaillé dans un environnement industriel où étaient présents les syndicats (c'est-à-dire sur des chantiers en usine); elle a ainsi déjà participé à une grève sur le premier chantier où elle était embauchée, au début des années 1980 à l'usine C. (« *bastion* » CGT dans la région), pour un problème de paiement d'heures supplémentaires, des primes de nuit etc., grève épaulée par la CGT des usines C. « *ils étaient avec nous* ». Elle se dit aujourd'hui très proche des « *copains* » de la CGT de A.

Ils occupent donc déjà une position « à part » dans le secteur du nettoyage en raison de toutes ces caractéristiques : nationalité française, niveau de formation plus élevée, appartenance aux ménages ouvriers « établis » propriétaires de leur logement, proximité avec le monde usinier et syndical. Cette distance sociale avec les autres employés de NETTOYAGE, renforcée par l'individualisation des relations de travail contribue à entretenir chez eux des discours misérabilistes concernant leurs collègues qui viennent expliquer leur absence de pouvoir d'action collective. Ainsi, les discours de Bernard D. sur les comportements de ses collègues font clairement référence à des préjugés racistes sous-tendus par la figure de l'immigré docile corvéable à merci pour expliquer le consentement de ses collègues : « Les gens dans le Nettoyage c'est des chèvres. Tu leur demandes de se coucher là, ils se couchent (...) C'est ça dans le nettoyage, ils ont tous peur (*sourire*) ». Les propos racistes qu'il peut tenir à l'encontre de ses collègues sont solidaires d'un ensemble de prise de position qui l'amène aussi à condamner une présence étrangère qu'il juge de plus en plus envahissante dans sa commune : « *y'en a que pour eux mais nous rien !* » (en évoquant les cités de la commune), « *dans le centre on se fait envahir par les commerces africains !* ». C'est bien à la lumière de l'ensemble de ces prises de position que l'on peut saisir à quel point Bernard peut difficilement être représentatif de la main d'œuvre étrangère dans l'établissement

NETTOYAGE embauche en effet beaucoup de travailleurs immigrés, surtout dans le nord de son territoire d'activité (alors que les délégués sont présents sur des chantiers au sud) ce qui apparemment rend plus difficile le travail syndical. Les problèmes de maîtrise de la langue française de la part des employés du Nettoyage sont ainsi régulièrement avancés comme prétexte justifiant leur comportement docile, étant donné leur manque de compréhension des aspects juridiques ou leurs difficultés pour s'exprimer correctement. Dans cette configuration, il apparaît clairement que Martine et Bernard ne présentent pas véritablement les caractéristiques pour incarner des figures de « *porteur* », ou d'intermédiaire, entre le registre du discours subalterne de ces employés de NETTOYAGE et l'espace institutionnel où se légitiment des revendications. Ce décalage n'est pas pour favoriser la prise de parole des salariés étrangers, notamment si on en juge à la manière dont Martine nous raconte ces interactions avec ses collègues étrangers :

« Dans le nord y'en a beaucoup des noirs, mais pas chez nous (dans l'Aube), y'en a c'est vraiment difficile de les comprendre. Des fois je me fous un peu de leur gueule : parle la France, je leur dis (*rire*) ! »

L'impuissance collective ne relève pas uniquement de facteurs d'ordre organisationnel mais dépend aussi des caractéristiques sociales des figures des délégués, éloignés symboliquement de la main d'œuvre. Cette distance sociale est bien évidemment accentuée par le cadre précaire dans lequel ils peuvent exercer leur activité de RP, ce qui vient entraver leurs chances de véritablement s'ancrer dans les collectifs de travail. Mais pour véritablement saisir cette impossibilité de voir émerger des formes d'action collective à Nettoyage, il est nécessaire de relier ces dynamiques propres à l'établissement à l'activité des structures syndicales avec lesquels ces deux RP sont en lien en-dehors de Nettoyage. Nous tâcherons de saisir les moyens mis en place et les manières d'appuyer et d'encadrer ces formes de syndicalisme embryonnaire pour apporter d'autres éléments d'analyse de la faiblesse du pouvoir d'action des salariés dans ce secteur.

5.2. Du syndicalisme en milieu précaire : la CFDT et la CGT dans le nettoyage

Alors que la majorité des salariés de la branche travaille dans des zones urbaines (Île-de-France, Rhône-Alpes, PACA), l'agence Nettoyage se singularise de par l'absence de grandes villes sur son territoire (elle couvre les départements de la Fanne, l'Aube et la côte d'Ovent). Cette implantation géographique implique une forte dispersion de la main d'œuvre sur des chantiers de petite taille qui rend encore plus compliquée l'implantation syndicale. Le développeur CFDT insiste beaucoup sur cette spécificité de l'activité du nettoyage dans la région, qui complique son travail syndical : « *ici c'est pas comme en Île-de-France on a pas de gros chantier !* » Il ajoutera aussi que les solidarités entre travailleurs immigrés d'un même pays sur lesquelles peuvent s'appuyer le syndicalisme dans un secteur recourant massivement à des salariés étrangers ne fonctionnent pas non plus en Carpadie, où ce type de main d'œuvre est moins présente. Le type de syndicalisme qui émerge dans

cette agence s'écarte donc largement des cas analysés par J-M Denis ou Cristina Nizzoli en région parisienne et à Marseille, où des équipes syndicales sont parfois en mesure d'engager des salariés dans des conflits longs avec arrêt de travail sur la base de solidarité nationales/communautaires⁸.

Lorsque Bernard et Martine décident de se syndiquer dans les années 1990, c'est vers la CFDT qu'ils se tournent. Frédérique Celles, développeur CFDT pour le secteur de service au niveau de la région, sera leur principal interlocuteur à la bourse du travail. Suite au licenciement de Bernard et l'adhésion de Martine à la CGT, c'est Chantal, secrétaire générale de l'Union Locale de M. qui deviendra le principal appui pour les RP du syndicat à Nettoyage. Nous avons pu rencontrer ces deux personnes (Frédérique et Chantal) pour comparer les différentes stratégies syndicales de soutien et d'encadrement aux délégués de Nettoyage, et de manière plus large du secteur de la propreté dans la région. Premièrement, leurs points de vue révèlent d'une certaine manière le sens commun syndical concernant le secteur de la propreté : insistance sur la violence de la répression et de la délinquance patronales (« *on pourrait les envoyer aux prud'hommes tous les jours !* ») les pratiques de chantage, le caractère fragile de la main d'œuvre et les difficultés liées à la maîtrise de la langue française etc. Ce secteur apparaît véritablement dans leur discours comme une zone de non-droit où l'exploitation atteint son paroxysme. Cependant, si les deux condamnent explicitement les employeurs du secteur, on perçoit aussi comment les logiques propres aux relations sociales dans la propreté tendent à susciter des suspicions y compris concernant l'attitude de « *leurs* » délégués. Le secteur de la propreté apparaît alors comme un secteur où les pratiques ritualisés et formalisées du syndicalisme semble impossible à reproduire, ce qui déstabilise les structures syndicales : « *Y'a beaucoup d'arrangement faits sur un bout de table (entré délégué et direction), beaucoup de non-dits* » souligne Frédérique (CFDT). Le problème des délégués « *achetés* » par la direction est au centre des préoccupations et ces rapports entre direction et délégués n'est pas sans éveiller certaines suspicions.

Au-delà de ces problèmes induits par les spécificités des relations sociales au sein de la propreté, les problèmes que rencontrent la CGT et la CFDT pour développer l'activité syndicale sont aussi liés à leurs propres stratégies mises en place qui semblent inadaptées au secteur. S'il faut déjà souligner que les deux syndicats sont caractérisés par la faiblesse des moyens militants pour encadrer les délégués travaillant dans secteur (c'est d'ailleurs ce qui justifiera le départ de la CFDT de Martine), ils se distinguent tout de même de par leur stratégies, ce qui révèlent les différentes impasses dans lesquels se trouvent le syndicalisme dans la propreté. La CFDT a mené depuis les années 1980 une politique de professionnalisation de la syndicalisation visant à développer l'organisation dans les secteurs où elle est faiblement implantée. C'est le cas au sein de la Fédération Service de la Région Carpadie, où Frédérique travaille à mi-temps comme développeur. Il est donc chargé de

8 DENIS J.-M., « « Dans le nettoyage, on ne fait pas du syndicalisme comme chez Renault ! » », *Politix*, 30 mars 2009, n° 85, n° 1, p. 105-126 ; NIZZOLI C., *SyndicalismeS et travailleurs du « bas de l'échelle »*. CGT et CGIL à l'épreuve des salariés de la propreté à Marseille (France) et Bologne (Italie), *op. cit.*

développer l'activité, entre autre dans le nettoyage, ce qui semble lui poser de nombreux problèmes. En effet, alors que pourtant l'activité de la CFDT n'a cessé de croître dans les services au cours des années 2000 sur la région, la propreté semble être restée à l'écart de ce mouvement. Voici les raisons avancées par Frédérique pour expliquer ces difficultés :

« Dans toutes les branches il faut s'adapter. Vous avez pas la même population, dans le nettoyage ou l'assurance, ils ont pas le même parcours initial. Donc ils ont pas les mêmes facilités, et en plus ils ont pas la même masse salariale. (...) On peut pas leur parler de la même chose, malheureusement on plus parler avec quelqu'un de l'assurance sur des sujets d'avenirs, alors que la problématique d'un agent de propreté, c'est que tous les jours il est dans une misère sociale, donc lui il peut pas se projeter à l'avance. Lui déjà ce qu'il veut, c'est savoir qu'est-ce qu'il va manger à midi. Pour schématiser c'est : " je mange quoi demain ? Qu'est-ce que je fais après demain ?" Quand vous êtes à la Macif c'est : "qu'est-ce qu'on fait dans dix ans ?" (...) Quand le gars (*agent de propreté*) il peut pas t'écrire deux mots parce que c'est pas sa langue maternelle... c'est pour ça que y'a beaucoup d'arrangements... C'est un autre monde ! C'est pas le XXIème siècle là-bas »

Frédérique définit son rôle de développeur à la CFDT comme « *un métier où il n'y a pas d'école, c'est un peu du commercial avec une pointe de technique dans le droit du travail* ». Sa vision du syndicalisme, qui est de manière générale aussi celle la plus répandue au sein de la CFDT, est clairement plus ajustée à un salariat plus qualifiée, plus disposé à se fondre dans les exigences du dialogue social et d'un état d'esprit participatif et constructif, comme cela peut être le cas pour des salariés travaillant dans le secteur des assurances, alors que les salariés du nettoyage n'ont pas ces « *facilités* ». Ainsi, lorsque nous l'avons interrogés Frédérique au sujet de Bernard, en commençant par rappeler la répression qu'il a subi, celui-ci se montre tout de même sceptique ; Un délégué comme Bernard ne semble pas correspondre au profil de militant attendu par les logiques professionnalisantes du syndicalisme promu à la CFDT :

« Ça me semble pas si évident que ça. Y'avait de gros problèmes d'échanges, de dialogue, d'incompréhension qui mènent donc à des conflits qui n'ont en fait pas lieu d'être. C'est le cas de Bernard, il était très sanguin et ne développait pas l'action collective. »

En raison de ces difficultés, Frédérique semble condamné à concevoir son rôle dans le nettoyage comme celui du « *justicier* » qui vient en aide à une main d'œuvre démunie et sans défense, puisque incapable de s'appropriier le type de syndicalisme qu'il leur propose. Cette vision alimente des discours misérabilistes sur les agents de propreté étrangers (encore une fois revient la figure de l'immigré docile) et ses échanges avec les agents de propreté africains (que nous avons pu observer au cours de la journée passé à la bourse du travail) laissent deviner des rapports de domination paternalistes. La CGT se distingue de la CFDT de par cette défiance envers ces logiques de professionnalisation de l'activité syndicale. Même si bien évidemment, la CGT est parfaitement intégrée aux règles du jeu institutionnel des relations en entreprises, cette organisation n'entend pas pour autant

impulser une politique de syndicalisation spécifique à un secteur. L'Union locale de M. compte plus de 1500 syndiqués mais à peine 30 d'entre eux travaillent dans le secteur de la propreté, ce qui en fait un véritable « *désert syndical* ». Surtout, les logiques de syndicalisation dans ce secteur sont contradictoires avec le type de militantisme promu à la CGT. En effet, dans la propreté, les contacts établis entre la CGT et les salariés sont avant tout motivés par des problèmes personnels (avertissement ou licenciements abusifs, heures non-payées) où l'on vient chercher un soutien ponctuel, une assistance, alors que les militants qui animent l'UL pensent leur rôle comme un appui à l'action collective : « *on est pas des vendeurs de carte !* », « *on est pas là pour défendre des gens individuellement, nous on défend l'action collective !* ». Il existe donc une certaine défiance a priori envers ces salariés qui se rendent au syndicat suite à un problème personnel.

Enfin, alors que dans la région, la CGT est avant tout implantée dans un monde usinier en déclin où travaille avant tout une main d'œuvre française, le travail de syndicalisation est lui-même questionné par les clivages racistes qui traversent le champ militant et peuvent entretenir une certaine méfiance à l'égard des agents de propreté :

Notes Union locale de M. mai 2013

A la fin de l'entretien avec Chantal, un ouvrier qui travaille à X. (blanc âgé d'une quarantaine d'année), une usine de métallurgie implantée dans une commune voisine, nous rejoint au local. Il vient de terminer de manger au restaurant avec des amis, il sent un peu l'alcool et paraît visiblement « chaud » pour engager la conversation avec moi, pour en savoir un peu plus sur la raison de ma présence. Je lui explique succinctement l'objet de l'enquête en faisant le lien entre nettoyage et précarité. Il embraye directement sur la situation des salariés du nettoyage dans son usine (qui compte environ 300 salariés) et se montre sceptique par rapport à mes propos :

« chez nous c'est que des femmes marocaines, algériennes... alors oui je parle avec elles, on les voit, elles sont dans l'atelier. C'est vrai qu'elles se plaignent tout le temps de leurs conditions de travail, mais bon après... (*moue sceptique*) Nous (la CGT) ce qui nous intéresse c'est des gens qui travaillent, et elles je les vois, elles traînent toujours des pieds ! ».

Chantal réagit tout de suite et démontre qu'elle n'entend pas laisser passer ces propos, en me prenant à partie :

« je me souviens quand je travaillais à X. (hypermarché) à D.unkerque, on se plaignait toujours des femmes de ménage, c'est elles qui prenaient tout ! Tu vois (*en se tournant vers moi*) c'est ce que je te disais tout à l'heure, sur les différences entre générations ou avec les immigrés, c'est pareil... »

Thierry la coupe immédiatement : « *mais moi je parle pas des immigrés ! Attends moi j'ai rien à voir avec Le Pen, mais à un moment il va quand même falloir ouvrir les yeux !* ». Cette fois-ci, je comprends à la réaction de Chantal que Thierry a clairement dépassé une ligne rouge à ne pas franchir dans un local CGT. Elle écarquille les yeux, prend un air sévère et s'emporte. La discussion continuera pendant un bon quart d'heure, Chantal essayant à chaque fois de démonter les préjugés racistes de Thierry (il évoquera aussi une manifestation à laquelle il avait participé, où un passant « noir » l'avait insulté en raison de son chasuble CGT). En quittant l'UL, Chantal me raccompagne pour sortir fumer une cigarette, je la relance sur cet échange : « *c'est un vrai problème. Tu vois lui, ça fait qu'un mois qu'il est syndiqué et il dit des trucs...et nous on doit se battre contre ces idées* ».

TRANSFORMATEUR

Baptiste Giraud

1. Présentation de l'établissement et de son contexte	26
1.1. Rachat et restructurations successives de l'usine.....	27
1.2. Les recompositions de la conflictualité dans un établissement transformé.....	28
2. Conditions d'enquête : un terrain d'enquête long à s'ouvrir.....	30
2.1. Une direction réticente à se confier	30
2.2. Des représentants du personnel difficiles à contacter et à faire parler : les effets du renouveau des équipes militantes	31
3. Les politiques patronales : améliorer la productivité et la qualité du travail	32
4. De la gestion du personnel à la gestion des relations professionnelles	34
4.1. Améliorer l'implication des salariés dans leur travail	34
4.2. Recompositions et tensions dans les relations avec les organisations syndicales...	36
5. Les pratiques de représentation syndicale : de nouvelles équipes militantes porteuses d'un rapport différent à l'action syndicale.....	37

Choix de l'établissement : établissement industriel situé à Lyon, il produit des transformateurs pour de grands groupes (EDF, SNCF), il est tiré du panel. Je ne me souviens pas non plus à quels autres critères de sélection a correspondu initialement cet établissement. Comme l'établissement d'U., l'intérêt de cette usine est d'offrir un cas d'étude qui donne pleinement à voir les recompositions économiques et sociales d'une entreprise industrielle où l'implantation syndicale était forte et les conflits collectifs récurrents.

Données récoltées : 5 entretiens réalisés.

Calendrier : prise de contact en juillet 2012. Mais le 1^{er} entretien n'a été décroché que plusieurs mois plus tard, tant du côté de la direction que des représentants des salariés. A présent que l'accès au terrain s'est ouvert, je donnerai ma priorité cette année à ce dernier pour le boucler au mieux et au plus vite.

Acteurs rencontrés :

Direction : DRH

IRP : le secrétaire du CE (CFDT), secrétaire du syndicat CGT, élu CE de la CGT, élu DP de la CFDT (sans intérêt)

1. Présentation de l'établissement et de son contexte.

TRANSFORMATEUR est à l'origine une usine d'un grand groupe industriel français. Elle a été créée à Lyon en 1905, et s'est spécialisée depuis 1916 dans la production de transformateurs électriques de puissance, destinés à transformer le courant au sortir des centrales électriques puis des transformateurs de traction, équipant notamment les locomotives du TGV. Elle a pris son nom actuel en 1987 et s'impose comme l'un des leaders sur son marché.

Les américains ne fabriquant plus de transformateurs de puissance, la production mondiale est concentrée en Europe (Pays-Bas et Autriche en tête, l'Italie dans une moindre mesure) et dans les pays dits émergents (Chine, Inde et Brésil principalement). TRANSFORMATEUR est le dernier fabricant français, AREVA ayant fermé sa dernière usine en 2006. L'activité de l'entreprise consiste à la fois dans la conception, dans la réalisation et dans la maintenance de transformateurs électriques. On est donc là dans le secteur de « l'industrie » lourde, faisant appel à un travail extrêmement qualifié, et reposant sur des cycles de production très longs (plusieurs mois). Les principaux clients de TRANSFORMATEUR sont en premier lieu EDF, mais aussi l'industrie des transports (ALSTOM et SNCF) pour laquelle elle est un élément important dans la conception des transformateurs embarqués dans les TGV. L'une des spécificités de l'entreprise, qui est aussi l'un de ses atouts, c'est de disposer d'un service Recherche et Développement. L'établissement compte 360 salariés, dont 170 ouvriers, 120 techniciens et 60 ingénieurs.

Pendant toute la période de construction du parc électro-nucléaire français, TRANSFORMATEUR comme les autres fabricants français tournait à plein, générant des marges confortables. Dans les années 1990, la conjoncture économique se retourne cependant brusquement : les commandes d'Edf sont en chute libre, et les constructeurs français se révèlent peu compétitifs à l'étranger. La plupart des acteurs rencontrés considèrent que TRANSFORMATEUR a payé à cette époque le manque d'investissement du groupe industriel, qui a empêché l'entreprise de faire évoluer ses produits et, par extension, de se montrer plus compétitive auprès de clients internationaux. Mais les difficultés rencontrées à cette époque par l'entreprise sont aussi révélatrices des spécificités de ce marché économique. Comme le souligne en effet un rapport d'expertise réalisé pour les élus du CE, ce type de fluctuations dans le volume du carnet de commande est relativement courant et prévisible dans ce type d'industrie. La durée de vie d'un transformateur est effectivement longue, entre 35 et 50 ans. Et les opérateurs peuvent facilement, s'ils souhaitent différer leurs investissements, prolonger encore de quelques années la durée de vie de leurs transformateurs. C'est ce qui expliquerait par exemple la récurrence des coupures d'électricité aux USA. L'enjeu, pour un industriel dans la fabrication de transformateurs de puissance, l'enjeu est donc simple : si le marché est mauvais parce que les électriciens freinent leurs investissements, il se retournera nécessairement un jour ou l'autre car le remplacement de transformateurs et/ou la construction de nouvelles centrales électriques est inéluctable. Pour évaluer la rentabilité d'une entreprise dans ce secteur, il ne faut donc pas réfléchir par année, mais considérer au contraire son chiffre d'affaires sur plusieurs années. Et cela implique donc pour un industriel d'accepter d'inscrire sa stratégie économique sur le long terme : il lui faut accepter de perdre de l'argent certaines années en attendant que la conjoncture se retourne.

1.1. Rachat et restructurations successives de l'usine

Toujours est-il que, dans le contexte des années 1990, le groupe industriel français n'a pas fait ce calcul, et décide au contraire de se retirer de la haute tension et vend en 2001 sa branche T&D (la haute tension en langage technique) à un groupe autrichien. Dans le cadre de ce deal, TRANSFORMATEUR, au bord du dépôt de bilan, est cédé pour une valeur symbolique au groupe autrichien, qui s'appuie sur un marché domestique très porteur (l'hydro-électrique alpin) et possède plusieurs entreprises à travers l'Europe. Alors que, dans l'établissement lyonnais les syndicats étaient fortement implantés et les mobilisations collectives des salariés relativement fréquentes, on semble assister, après la reprise de l'usine, à une forme de « modération » de l'action et des revendications syndicales. La production continue néanmoins de chuter. Elle diminue de près de moitié au début des années 2000, ce qui entraîne un important PSE.

En 2005, le groupe VA-TECH est racheté par l'allemand Siemens. L'énorme conglomérat ne semble cependant guère s'intéresser à l'établissement industriel lyonnais. Le groupe dispose en effet déjà d'autres entreprises de fabrication de transformateurs, et ne

voit pas l'intérêt de conserver celle de Lyon, d'autant qu'il s'agit de la plus déficitaire parmi celles qu'ils possèdent. Dans ces conditions, dès le début du rachat par Siemens, il est, de nouveau, question de la fermeture du site. Un an plus tard à peine, soit en 2006, il sera finalement cédé, sans doute, comme le suggère un rapport d'expert du CE, parce que cette solution était moins coûteuse pour le groupe SIEMENS (évite d'avoir à financer un PSE, mais aussi des mesures de réhabilitation du site). L'acheteur de TRANSFORMATEUR est un fonds d'investissement américain, AIAC. Le CE donne un avis favorable à cette vente, dans l'espoir qu'elle assure la continuité de l'activité du site. Alors même que cette entreprise occupe une position éminemment stratégique, puisqu'en cas de fermeture, EDF aurait été contrainte de s'approvisionner auprès d'entreprises étrangères, aucun investisseur français (public ou privé) ne s'était porté candidat pour racheter l'usine.

Ce rachat marque cependant une rupture majeure dans l'histoire de JST, car ce fonds d'investissement n'est plus un « *industriel* », mais un « *pur financier* » qui parie sur la reprise du marché de l'industrie électrique pour réaliser une importante plus-value. Et, effectivement, 2006 est l'année de redémarrage de l'activité. Entre 2006 et 2009, le chiffre d'affaires augmente de 142 %, et l'entreprise redevient bénéficiaire en 2007. Dès la fin de l'année 2008, il est clair aux yeux de tous que le fond d'investissement va rapidement chercher à revendre l'entreprise pour encaisser une importante plus-value. Les repreneurs potentiels ne se bousculent cependant pas, car les perspectives du marché pour les années 2011-2015 sont moins bonnes. Un accord de rachat est finalement trouvé avec un groupe d'investisseurs, comportant notamment un fonds d'investissement lyonnais (SIPAREX) et dix hauts cadres de l'entreprise, qui composent désormais le CODIR. Ainsi, dans un contexte de fluctuation du marché et de montée en puissance des concurrents étrangers, TRANSFORMATEUR a donc connu une succession de rachats, et une longue période de restructuration-modernisation de son appareil productif et de l'organisation du travail, qui ont évidemment fortement impacté la dynamique des relations sociales en son sein. Ne serait-ce que par la mise sous pression des représentants du personnel qui s'est opérée à l'occasion de ces reprises successives : à chaque période de rachat, il fut ainsi invariablement fait appel au « *sens des responsabilités* » des élus du personnel, en faisant valoir que de leur capacité à se montrer « *raisonnables* » dépendait le succès des procédures de reprise engagées.

1.2. Les recompositions de la conflictualité dans un établissement transformé

Cet établissement présente ainsi un ensemble de caractéristiques communes avec Fonderie puisqu'il s'agit d'un établissement industriel qui a connu de nombreuses restructurations au cours des années 1990. Dans cette période, les salariés ont vécu au rythme « *d'un PSE tous les 3 ou 5 ans* » d'après un ancien salarié. L'un des plus importants a été mis en œuvre en 1995, prévoyant la suppression de quelques 250 emplois, parmi lesquels plusieurs dizaines de licenciements « *économiques* ». Ce PSE a fait l'objet d'un long conflit, qui s'est poursuivi devant les tribunaux. A cette occasion, l'entreprise a été

condamnée à indemniser, et même réintégrer une dizaine de salariés pour licenciements « abusifs ». La diminution des effectifs s'est poursuivie là aussi jusqu'à la moitié des années, par le biais du non remplacement des départs à la retraite, de dispositifs de pré-retraite, et par le recours à une main d'œuvre non permanente, servant de variable d'ajustement. Au moment de l'enquête, l'usine compte 43 salariés en CDD et 32 salariés intérimaires. Au-delà de l'ajustement des effectifs, JST a également connu de nombreux plans de modernisation de l'organisation du travail visant à « redresser » les comptes de l'établissement. L'accent a été plus spécifiquement mis sur l'amélioration de la productivité et de la qualité du travail, j'y reviendrai. Depuis 2006, la situation financière de l'établissement s'est nettement améliorée, puisqu'il dégage de nouveau un bilan positif. Loin de connaître la « crise » entre 2008 et 2010, cet établissement a connu au contraire un regain d'activité, qui s'est notamment traduit par une stabilisation de ses effectifs : les départs à la retraite ont été compensés par l'embauche de nouveaux salariés, recrutés parmi les salariés en CDD. En outre, cet établissement a connu une évolution singulière, puisqu'il n'est plus la filiale d'un grand groupe, français ou étranger, mais est devenu un établissement unique.

D'après la réponse de DRH, dans le questionnaire, le climat social reste tendu dans l'établissement, en dépit de l'amélioration de la situation économique de l'entreprise. Pas de grands conflits cependant. Le conflit le plus marquant que signale la DRH est en effet un débrayage. Elle en signale plus de cinq, qui ont auraient eu lieu entre 2008 et 2010, liés à la fois aux journées d'action interprofessionnelles et aux NAO. A chaque fois, il s'agit cependant d'arrêts de travail très courts (une à deux heures), qui mobiliseraient entre 30 à 50 salariés, essentiellement des ateliers. Cette conflictualité « rampante » traduit du point de vue de la DRH l'existence « d'une véritable culture de la grève » dans l'entreprise. A ces arrêts de travail s'ajoute de nombreuses procédures de prud'hommes engagées : 40. Il s'agit en fait de procédures engagées par des salariés ou d'anciens salariés pour faire reconnaître leur exposition à l'amiante. En 2011, ces plaintes ont d'ailleurs abouti à la condamnation de l'entreprise à indemniser 34 de ses anciens salariés à hauteur de 10.000 euros. Après 2010, la conflictualité a pris une forme qualifiée, par l'ensemble des enquêtés, exceptionnelle, avec une grève franche de près de cinq jours à l'occasion des NAO. La question des salaires était au cœur du conflit. Un conflit qui a surpris la direction, mais aussi les représentants syndicaux qui n'avaient pas, pour certains, jamais connu une telle mobilisation. De mémoire des plus anciens d'entre eux, une telle grève n'était plus arrivée depuis le grand PSE de 1995. Malgré cette longue mobilisation, les représentants du personnel n'ont cependant pas réussi à faire fléchir la direction. Depuis, aucune autre action de grève n'a été engagée. Ces conflits s'inscrivent dans un établissement dépositaire d'une longue tradition de lutte syndicale, qui a cependant été profondément bouleversée ces dernières années. Sous l'effet des transformations de l'usine, mais aussi du départ en retraite de la génération de militants qui dirigeaient jusqu'alors les organisations présentes. Dans un contexte général de rajeunissement des salariés de l'entreprise lié au recrutement, en 2005-2006, d'une vague de salarié d'intérimaires pour faire face d'une départ à de nombreux départs en retraite et surcroît de l'activité de l'entreprise, les relations sociales sont assurément entrées dans une

nouvelle ère.

2. Conditions d'enquête : un terrain d'enquête long à s'ouvrir

Ce terrain a été l'un des plus longs à s'ouvrir. La faute d'abord à une DRH difficile à joindre, et peu conciliante pour me faciliter le travail. Mais aussi aux difficultés affrontées pour entrer en contact avec les représentants du personnel.

2.1. Une direction réticente à se confier

Une bonne dizaine de mails et autant d'appels téléphoniques ont été nécessaires avant de réussir à lui parler et à fixer un rendez-vous. L'entretien n'a guère permis de lever ses réticences à participer à l'enquête. Elle parut ainsi très étonnée à l'idée que je souhaite rencontrer également les représentants du personnel... Et si elle m'a finalement accordé un peu plus d'1h30 d'entretiens, elle a néanmoins refusé que je l'enregistre. En outre, alors qu'elle m'avait promis de m'envoyer par mails certains documents (en particulier les supports de la communication de la direction auprès des salariés dont il avait été question au cours de l'entretien), elle ne me les a finalement jamais renvoyés. Elle reste tout aussi sourde à mes relances pour être mis en relation avec d'autres membres du CODIR comme nous en avons également convenu. Puisqu'elle n'est arrivée qu'en 2009 dans l'entreprise, je souhaite en effet rencontrer des hauts cadres de l'entreprise avec lesquels je puisse revenir sur l'histoire de l'entreprise et de ses rachats successifs. Mais c'est donc vraisemblablement sans son aide que je vais devoir essayer de me frayer un chemin parmi l'encadrement de l'entreprise, en cherchant à contacter directement d'autres membres du CODIR (mais cette tentative est restée vaine jusqu'à présent), ou en sollicitant les représentants de la CGC. Clairement, je me trouve ici confronté aux formes de résistance « classiques » qu'une direction d'entreprise peut opposer à l'entrée d'un regard extérieur sur la gestion de son entreprise, et trahit la crainte de voir ses « propos » détournés, être diffusés à l'extérieur, etc... Dans ce cas, il n'a été d'aucun secours d'insister sur le cadre institutionnel de l'enquête, de promettre l'anonymat des enquêtés et des données recueillies. Au contraire, l'origine institutionnelle de l'enquête a pu renforcer cette DRH dans sa crainte que ce travail fasse office d'un contrôle administratif dissimulé. Une autre hypothèse peut être éventuellement avancée pour expliquer son apparente surprise à l'idée que l'enquête implique de rencontrer également les représentants du personnel : visiblement, ces derniers lui portent peu d'estime. Ils la jugent comme une personne sympathique, mais peu compétente, et surtout qu'elle occupe une position marginale dans la hiérarchie de l'entreprise, sans véritable prise sur le pouvoir de décision interne. Le fait qu'elle soit arrivée récemment dans l'usine (2009) et qu'elle soit novice dans ce secteur d'activité contribue en particulier à la discréditer à leurs yeux. Il est donc possible que la DRH craigne aussi que les représentants du personnel me renvoient cette mauvaise image. Enfin, alors que le climat social était déclaré tendu par la DRH dans l'enquête par questionnaire, les relations entre les représentants du personnel et la direction se sont encore tendues davantage depuis trois ans : grève d'une semaine, aucun accord de négociations signés. Ce contexte peut donc lui

aussi expliquer la méfiance manifeste de la DRH quant à l'utilisation que je pourrais faire de ses propos.

2.2. Des représentants du personnel difficiles à contacter et à faire parler : les effets du renouveau des équipes militantes

Mais l'accès à ce terrain d'enquête a aussi été rendu difficile par l'attitude des représentants du personnel eux-mêmes. Du moins, de l'un d'entre eux. En fait, de ce côté, la première difficulté est venue du fait que le secrétaire du CE qui avait répondu à l'enquête est parti depuis à la retraite. Il m'a fallu plusieurs semaines, après de multiples tentatives infructueuses pour joindre cette personne sur son n° personnel, pour que j'apprenne enfin, par un interlocuteur du standard de l'entreprise, que ce salarié avait quitté l'entreprise. Et qu'il me serait impossible de le joindre sur son portable français, puisqu'il était retourné vivre en Tunisie dont il était originaire. Grâce à cet interlocuteur, j'ai pu obtenir le nom du nouveau secrétaire du CE et demandé à être mis en relation avec lui. Hélas, il m'a fallu encore patienter de longues semaines pour y parvenir. D'abord, parce que ce salarié était objectivement peu disponible au moment où je cherchais à le joindre, puisqu'il a enchaîné alors plusieurs semaines de congés et des déplacements professionnels en dehors de l'entreprise. Ensuite, parce qu'il n'a pas répondu immédiatement favorablement à ma demande, puisqu'il a souhaité préalablement référer de ma demande à la DRH... Fort heureusement – et j'avais donc bien fait de la rencontrer en premier et de l'avertir de mon intention de rencontrer les représentants du personnel –, celle-ci lui a confirmé qu'elle était informée de mon enquête, et lui donné son « accord » pour me rencontrer. A force d'insister, j'ai donc fini par le rencontrer, après quoi j'ai pu enchaîner facilement plusieurs autres entretiens avec d'autres représentants du personnel.

Les hésitations de ce nouveau secrétaire du CE à me rencontrer doivent certainement être mises en relation avec le profil de ce représentant, militant syndical novice, et visiblement bien peu investi dans les missions d'information et de consultation du CE. Il estime que sa désignation à ce poste est une désignation de circonstances, pas préméditée, ni souhaitée considère. Et il n'envisage absolument pas prolonger ce mandat. Agé d'une cinquantaine d'années, c'est son premier mandat syndical. Il a été sollicité par l'un de ses collègues, militant de la CFDT, qui ne parvenait pas à trouver des volontaires en nombre suffisant pour figurer sur ses listes. A l'origine, il n'était prévu que comme suppléant. Mais celui qui était pressenti comme titulaire a fait défection au dernier moment, pour se présenter sur les listes de l'UNSA. Il s'est donc trouvé élu sans le vouloir ou presque. Par ailleurs sa désignation au rang de secrétaire du CE résulte aussi d'un arrangement entre organisations syndicales. C'est en effet la CGT qui est arrivée en tête des élections professionnelles, et qui aurait donc pu revendiquer avec succès le poste de secrétaire de CE. Elle a souhaité cependant le confier à un représentant de la CFDT, comme un signe d'ouverture. La CGT a par ailleurs également consenti à désigner un élu de l'UNSA au CHSCT, alors que rien ne l'y obligeait.

Selon lui, être secrétaire du CE dans une entreprise comme celle-là, c'est "tranquille". Il ne voit pas de gros problème. Ce discours est surprenant par rapport à celui que vont tenir les autres représentants syndicaux, et compte-tenu de la grève de 2011 ou encore de l'absence de signatures d'accords. Sans doute faut-il y voir le signe qu'il considère qu'il n'y pas eu de problèmes « majeurs » à gérer en l'absence de PSE, alors qu'il a connu et « survécu » à tous ceux que l'entreprise a connu depuis le milieu des années 1990. On peut aussi y voir le signe qu'il s'intéresse très peu aux questions politiques du CE, et qu'il ne participe pas aux négociations avec la direction. C'est la raison pour laquelle, il fut pas très disert sur ces questions au cours de l'entretien, ne se sentant pas le plus compétent pour répondre à un entretien. Il a préféré me renvoyer plutôt vers ses collègues de la CGT qui, de son point de vue, sont mieux placés pour répondre à mes questions, car dans une relation plus conflictuelle avec la direction, comme s'ils étaient plus "concernés" par les relations directes avec la direction. Cette réaction semble être le signe d'une dissociation entre activités syndicales et activités de gestion sociale du CE, ce qui semble l'attirer le plus. Et elle peut expliquer aussi ses hésitations à répondre favorablement à une demande d'entretien, dont j'avais précisé d'emblée qu'il porterait sur les relations sociales dans l'entreprise.

A l'inverse, les bonnes relations entre les différents représentants des syndicats présents dans l'entreprise expliquent que la mise en contact avec les autres représentants du personnel s'est faite sans aucune difficulté jusqu'à présent. Sans surprise, ce sont effectivement deux autres actuels représentants du personnel, beaucoup plus investis dans le fonctionnement des IRP et dans les négociations avec la direction, qui se sont révélés beaucoup plus disposés à parler des questions qui nous occupent dans cette enquête.

L'analyse des conflits et surtout leur réinscription dans l'histoire des relations sociales de cette entreprise, et dans le processus de sa recomposition, n'en reste pas moins encore doublement entravée. D'abord parce que ces représentants du personnel accomplissent là leur premier mandat, sans exception. Ceux qui sont entrés depuis peu dans l'usine, ils ignorent l'essentiel de l'histoire sociale de l'entreprise. Quant à ceux qui ont plus d'années d'ancienneté, ils n'en demeurent pas moins de jeunes représentants du personnel, et n'ont donc pas une grande expérience de la négociation ou du conflit à rendre compte. Par ailleurs, l'absence de coopération de la part de la DRH pour m'introduire auprès de l'encadrement explique l'asymétrie des points de vue recueillis, et que je n'aie pas encore recueillis de données précises sur le profil et les pratiques de l'encadrement. C'est donc à la rencontre d'anciens militants et de responsables de l'encadrement, actuels et passés, que je souhaite m'atteler dans les mois qui viennent.

3. Les politiques patronales : améliorer la productivité et la qualité du travail

Si TRANSFORMATEUR est l'unique fabricant de transformateurs en France, et l'un des leaders mondiaux sur le marché dans ce domaine, il n'en demeure pas moins qu'elle a connu une « crise » pendant de longues années, en raison de la fluctuation de la demande, mais aussi de l'existence d'entreprises concurrentes et « compétitives » à l'étranger. Pendant de

longues années, cet établissement a donc été étiqueté comme une usine « *qui perd de l'argent* » - même si les groupes propriétaires successifs, eux, dégageaient d'importants bénéfices – comme une usine pas assez compétitive. De ce point de vue, cet établissement a d'ailleurs pâti, au milieu des années 1990, des stratégies de fusion entre groupes industriels du secteur, puisque, dans le cadre de ces fusions, le site lyonnais se trouvait mis en concurrence, à l'intérieur de son groupe d'affiliation, avec d'autres sites de production similaires et « *plus rentables* ».

Au gré des reventes successives subies par cet établissement, et dans un contexte où les menaces de fermeture de l'établissement étaient régulièrement évoquées, les politiques patronales ont eu comme dénominateur commun la volonté d'en renforcer la rentabilité, dans le cadre de stratégies économiques de court terme (faciliter la future revente de l'établissement posée comme la seule alternative à la fermeture du site dans la stratégie du groupe) ou de plus long terme, a priori, dans le cas de l'actuelle direction, groupe d'investisseurs locaux qui ont annoncé leur volonté de s'inscrire dans la durée.

Pour cela, il a été d'abord procédé à une diminution importante des effectifs (divisés presque par deux depuis 1995 si j'en crois les chiffres dont je dispose) par le biais de PSE, d'une politique de non renouvellement des départs à la retraite, ainsi que par le recours à une part de main-d'oeuvre précaire. Parallèlement, une politique de modernisation de la production a été mise en place. Dans ce secteur de l'industrie, ce ne sont pas tant les coûts salariaux qui déterminent la compétitivité d'une entreprise, car leur part reste très limitée par rapport au coût total des pièces produites. Par exemple, les concurrents autrichiens, face auxquels le site lyonnais se trouvait directement mis en concurrence, pratique des salaires plus élevés. Cela n'empêche pas, évidemment, que les directions du site lyonnais ont justifié la nécessité de modérer les salaires et de recourir à une main d'oeuvre flexible.

Cependant, ce sont surtout sur deux autres paramètres sur lesquels la direction a voulu agir prioritairement pour améliorer la compétitivité de l'entreprise : les délais de livraison d'une part et la qualité des produits d'autre part. Dans cette optique, trois axes d'action ont été engagés : les méthodes de travail (système qualité), les pratiques d'encadrement de la main d'oeuvre (renforcement du contrôle des absences, de la performance au travail), et l'organisation du travail entre équipes (je manque encore d'informations claires à ce sujet). L'objectif de ces transformations n'est pas de produire plus de pièces (cela ne fait pas sens dans ce type d'industrie) mais de réduire les délais de leur production et de supprimer les retards de livraison (liés à des problèmes de qualité) qui coûte des pénalités financières importantes à l'établissement..

Ces nouvelles politiques d'organisation de la production s'accompagnent de la mise en place d'une politique de gestion des effectifs passant par l'emploi d'une trentaine d'intérimaires et d'un nombre équivalent de salariés en CDD. Cette politique est présentée à la fois comme une manière de rendre les effectifs plus flexibles. Mais elle s'intègre aussi dans la logique de la politique de formation pratiquée à l'intérieur de l'établissement. De

fait, cette entreprise a besoin d'ouvriers très qualifiés, que la DRH dit du mal à trouver, sans qu'elle considère pour autant qu'il s'agisse là d'une exception. Car, selon elle, ses autres collègues de l'UIMM rencontrent les mêmes difficultés. Le recrutement par voie de CDD (liés à la longueur des cycles de production) est conçu, dans cette optique, comme le moyen de se donner le temps de « tester » le salarié et de le former au métier, en organisant pour cela un système de formation par « compagnonage » avec des ouvriers plus qualifiés dans l'entreprise. La reprise d'activité de l'établissement, au milieu des années 2000, n'a pas donné lieu à la création de postes supplémentaires, mais à la stabilisation des salariés précaires, en partie pour remplacer une vague de départs à la retraite.

Concernant l'encadrement, il n'y a pas de changement notable à relever du point de vue du profil des hauts-cadres. Depuis longtemps, en particulier, le service RH est dirigé par des professionnels du management, ayant suivi un cursus de formation dans ce domaine. Des changements sont davantage perceptibles au niveau de la direction d'entreprise, selon qu'ils présentent un profil plutôt d'industriel – dotés de compétences et d'une légitimité professionnelle – ou gestionnaire. En revanche, l'évolution du profil de l'encadrement intermédiaire semble beaucoup plus marquée au niveau de l'encadrement intermédiaire, même s'il me faut encore enrichir les éléments de données actuellement en ma possession pour renforcer cette hypothèse. A une logique de promotion interne d'ouvriers qualifiés au rang de chefs d'équipes, s'est substituée une logique de recrutement d'un personnel extérieur qualifié, doté de compétences techniques, mais aussi plus aguerris aux techniques « modernes » du management qui ont été progressivement introduites dans l'établissement, et qui constituent, en définitive, la principale innovation technique par laquelle a été opérée la modernisation du système d'organisation de la production. Même si, et c'est un point qu'il me reste à creuser, l'organisation des relations entre les différents services et ateliers de l'usine semblent avoir été eux aussi réorganisés.

4. De la gestion du personnel à la gestion des relations professionnelles

La réorganisation de la division du travail à l'intérieur de l'usine et l'introduction d'instruments managériaux de pilotage de la production et d'encadrement des salariés obéit à la volonté de mettre fin à ce qui est perçu, par la DRH et la direction de l'usine, comme son problème principal : l'engagement insuffisant des salariés dans leur travail, qui serait responsable de défauts de qualité et de retards de livraison. Un indicateur en particulier est présenté comme le symptôme manifeste de ce problème : le taux d'absentéisme, qui oscille selon la direction entre 8 et 10%. Incontestablement, ce problème préoccupe bien davantage la DRH que l'organisation de débrayages ponctuels, qui, en définitive désorganisent bien moins la production que l'absence de salariés qualifiés, qu'il est difficile, pour ne pas dire impossible de remplacer au pied levé sur leur poste de travail, compte-tenu du haut niveau de qualification qu'il exige. Il est en particulier impensable de faire appel à un salarié intérimaire pour le remplacer, tant les salariés intérimaires présentant les qualifications exigées sont rares.

4.1. Améliorer l'implication des salariés dans leur travail

La DRH de cet établissement considère que la problématique de son travail est d'accompagner le changement de statut de l'entreprise, devenue, selon ses termes, une PME « *indépendante* » après avoir longtemps appartenu à de grands groupes. De son point de vue, avec sa reprise par un fond d'investissements lyonnais, l'établissement aurait ainsi changé de « *monde* » : « *on est une PME de 400 salariés. On doit donc dégager des résultats, on doit dégager des bénéfices* ». Le fait d'appartenir à de grands groupes, et d'avoir pour clients de grandes entreprises nationales (EDF, SNCF) aurait conduit les salariés se sont installés dans un certain « *confort* », convaincus qu'ils étaient à l'abri de voir leur entreprise fermée. Selon elles, cela expliquerait que ces salariés s'investissent à minima dans leur travail. Les difficultés rencontrées par l'entreprise puis son changement de statut commanderaient présent que les salariés prennent conscience de la fragilité nouvelle de sa situation économique, en dépit du regain de son activité depuis quelques années. La réorganisation du travail dans l'entreprise passe pour cela par la mise en place de dispositifs d'action managériaux qui ont pour objectif d'obtenir un meilleur investissement dans le travail. Je ne ferai ici qu'évoquer ces dispositifs que je détaillerai ultérieurement dans le cadre du rapport définitif :

- des systèmes d'incitations à s'investir dans le travail, via la mise en place d'un accord d'intéressement, basé sur des indicateurs de performance des salariés (présence, productivité, qualité, etc...). La mise en œuvre de ces indicateurs de performance s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet de LEAN-management. L'encadrement a reçu une formation de quatre heures pour cela. De l'aveu de la DRH elle-même, la mise en œuvre des principes du LEAN management n'ont toutefois guère produit de résultats jusqu'à présent.
- des dispositifs de contrôle des salariés : la direction a souhaité en particulier lutter contre « *les pauses abusives* » prises par les salariés. A tenté pour cela de négocier, dans le cadre des NAO 2010, l'octroi d'augmentation en échange d'un encadrement plus contraignant des temps de pause. La négociation a échoué. Mais la direction a mis en place un système de pointage, nouveau pour les salariés. L'autre grand « *chantier* » de la direction est la lutte contre l'absentéisme, jugé excessif (8% pour l'ensemble des salariés, 10 à 12% pour les salariés non cadres) : mise en place « *d'entretiens de retour* » avec le supérieur hiérarchique quand un salarié revient après une absence ; puis une lettre a été envoyée aux salariés pour leur signaler que l'entreprise allait redoubler le recours aux contre-visites médicales. Depuis, le taux d'absentéisme a baissé, ce que la DRH interprète comme le résultat de cette politique répressive.
- une politique de communication, par le biais notamment de réunions avec le personnel, et l'appel à un cabinet extérieur de communication, avec lequel la direction a réfléchi à ce que devaient être les « *valeurs* » partagées de l'entreprise. Le directeur de l'entreprise envoie une à deux lettres par an aux salariés. Dans le cadre

du LEAN, des « *groupes d'échange* » ont été mis en place à l'intérieur des équipes pour faciliter les « retours » sur les problèmes rencontrés dans la production.

Ces dispositifs de gestion du personnel s'inscrivent par ailleurs dans une stratégie de réorganisation des relations entre les différents ateliers, car le système d'indicateurs de performance du travail des salariés aurait révélé que les salariés étaient aussi « *empêchés* » de bien travailler en raison de dysfonctionnement dans les relations entre les différentes composantes de l'usine. Notamment en ce qui concerne la mise en circulation des pièces entre les services. Enfin, un plan de mobilité « *interne* » a conduit à faire changer certains ouvriers et techniciens de poste. Le 1er motif invoqué par la DRH est la volonté de les affecter à un poste où ils se sentent « *mieux* », plus « *compétents* ». Mais il y avait derrière cette décision un autre objectif « *montrer aux salariés qu'ils ne sont pas à vie sur un poste, qu'ils peuvent être changés* ».

4.2. Recompositions et tensions dans les relations avec les organisations syndicales

Concernant les relations avec les organisations syndicales, la DRH est restée plus elliptique. Elle n'a pas fait été d'une « *stratégie* » de la direction consistant à chercher à créer les conditions pour obtenir la signature des représentants syndicaux sur telle ou telle négociation. Au contraire, depuis trois ans, aucune négociation n'a été conclue par la signature d'un accord par l'une des organisations présentes, sans que cela ne semble constituer un problème majeur à ses yeux. Globalement, elle tient un discours critique et assez condescendant sur les représentants syndicaux de son entreprise.

La grève de 2011, à l'occasion des NAO, « *c'était n'importe quoi : ils étaient alcoolisés, on a eu droit au barbecue, c'était n'importe quoi* ». Si elle semble habituée et s'accommoder des débrayages habituellement organisés à l'occasion des négociations salariales, elle considère en revanche que cette grève n'avait aucun fondement. Elle reproche en particulier aux représentants syndicaux de l'avoir déclenchée avant même que les négociations soient engagées, ce qui aurait fait obstacle à l'établissement d'une relation de confiance dans la discussion. Néanmoins, elle estime que cette grève a contraint, son service et l'encadrement de façon plus générale à s'interroger sur les limites de la politique managériale. Si les salariés sont entrés en grève, c'est parce que la direction n'a pas suffisamment communiqué et expliqué sa stratégie.

Selon elle, en 2012, les représentants syndicaux étaient personnellement prêts à signer l'accord salarial. Mais ils n'ont pas su « *l'expliquer* » aux salariés pour les rallier à l'accord. Elle ne comprend d'ailleurs pas pourquoi les syndicats ont sollicité l'avis des salariés sur cet accord : « *ce n'est pas leur rôle* ». De ce point de vue, c'est aux représentants syndicaux et à eux seuls de mener la négociation, sans l'intervention des salariés. Paradoxalement, elle considère cependant que les représentants syndicaux soutiennent des

revendications en contradiction avec les attentes des salariés. Alors que les syndicalistes défendent, dans leur majorité, le principe d'augmentations générales, elle estime que les salariés préfèrent eux des augmentations individuelles, qui prendraient davantage en compte leur mérite personnel. C'est donc en prenant prétexte de ces attentes supposées des salariés, que la direction défend le principe d'intégrer une part d'augmentations individuelles dans sa politique de revalorisation salariale.

Sur le front des autres négociations, la DRH considère que c'est la négociation sur la GPEC qui a été la plus conflictuelle. Des groupes de travail avaient été constitués pour rediscuter des grilles classification sans parvenir à accord. Quant à l'égalité professionnelle et la pénibilité, ce sont à chaque fois des plans d'action qui ont été engagés à défaut d'avoir trouvé un accord avec les représentants syndicaux. La faute, selon la DRH, à un manque d'intérêt de ces derniers pour ces deux thèmes de négociation, dans lesquels ils se seraient peu investis. A noter que la question des RPS n'a pas été abordée dans le cadre de ces négociations, au motif que le problème ne se poserait pas dans l'entreprise.

5. Les pratiques de représentation syndicale : de nouvelles équipes militantes porteuses d'un rapport différent à l'action syndicale

Les dernières élections professionnelles ont eu lieu en 2011. A cette occasion, l'UNSA (ex-FO) a perdu sa position de première organisation syndicale au profit de la CGT, qui a devancé dans l'ordre la CFDT, l'UNSA et la CFE-CGC. Toutes ces organisations étaient déjà présentes avant la loi de 2008, et aucune n'a depuis disparu. Son entrée en vigueur n'a donc pas, en tant que tel, modifié la configuration syndicale de l'entreprise. Le niveau de l'engagement militant dans l'ensemble de ces organisations militantes apparaît relativement faible. Certes, la CGT connaît un léger regain militant avec 30 adhérents revendiqués. Le niveau d'implication de la plupart des adhérents reste cependant limité et fragile.

Cette reconfiguration des forces syndicales s'est opérée dans un contexte de renouvellement en profondeur des élus du personnel : toute l'ancienne équipe est en effet partie à la retraite. L'ensemble des élus effectue là son premier mandat. Tous ne sont pas pour autant de jeunes salariés. Parmi eux se trouvent en effet d'anciens salariés qui ne s'étaient jamais engagés syndicalement, même s'ils avaient participé à plusieurs conflits dans l'entreprise. C'est parce qu'ils ont été sollicités par les militants syndicaux en instance de départ, et parce qu'ils ressentaient comme une forme d'obligation morale envers eux, qu'ils ont accepté de se présenter aux élections professionnelles et de s'investir dans les syndicats qui risquaient, sinon, de disparaître. Indépendamment de leur âge, on peut considérer que ce sont des novices de l'action syndicale, qui reconnaissent d'ailleurs leurs difficultés, parfois, à prendre en charge les dossiers de négociation débattus dans l'entreprise ou bien à trouver les arguments à opposer au discours économique de l'entreprise. Paradoxalement d'une certaine manière, alors que les militants précédents étaient beaucoup plus aguerris à la lutte syndicale et politique, c'est donc avec l'émergence de cette nouvelle génération de militants syndicaux, beaucoup moins expérimentés, qu'une partie d'entre eux semble avoir

trouvé un nouveau souffle.

Ces nouveaux représentants syndicaux entendent se démarquer des précédents sous un double registre. D'abord, ils prétendent se différencier du précédent secrétaire du CE (UNSA), accusé d'avoir entretenu des rapports de connivence avec la direction de l'entreprise. Mais, dans le même temps, ces nouveaux représentants de la CGT et de la CFDT se démarquent aussi de l'action des précédents militants de leur organisation respective, sur le registre d'un appel à la nécessaire dépolitisation de l'action syndicale. Alors que la CGT était dirigée par un militant du PCF, tandis que la CFDT, issue d'une scission d'avec la CGT, serait proche de LO. Ce sont donc sans doute des motifs d'affrontement politique qui sont à l'origine de la division syndicale dans cette entreprise (piste à creuser). Si la division syndicale se maintient, elle prend donc des formes et des significations bien différentes. Indépendamment de leurs affiliations organisationnelles, les représentants de la CGT et de la CFDT rencontrés s'opposent communément à un modèle d'action syndicale jugée trop idéologique, et se présentent comme les artisans d'une pratique syndicale plus pragmatique et recentrée sur les problèmes propres de l'entreprise. Cette évolution se traduit par la volonté de valoriser des pratiques syndicales plus « consensuelles » et « pragmatiques ». Ce tournant se manifeste de différentes façons dans leur manière de définir les formes légitimes de l'action syndicale :

- dévalorisation du principe du recours au tract : ne croient pas dans l'efficacité de ce mode d'action.
- Une plus grande réticence à recourir à la grève. Certes, une grève a été engagée en 2011 lors des NAO, une grève de 5 jours ayant impliqué une cinquantaine de salariés. Cependant, du point de vue des représentants du personnel, c'est à l'initiative de ces salariés, excédés par le décalage entre les dividendes versés aux membres du comité de direction et la politique de blocage des salaires, que la grève a été engagée. Et son issue – refus de la direction de céder aux revendications, effilochage de la grève - a laissé un souvenir mitigé, vécue comme un échec qui atteste à leurs yeux de la difficulté à enrôler les salariés dans ce mode d'action.
- modération des revendications syndicales : être plus réalistes
- apaisement des relations entre syndicats : il y aurait un seul syndicat, ce serait pareil
- volonté de ne pas parler en tant que CGT ou CFDT, mais uniquement en tant que relai des préoccupations des salariés

Cette posture militante ne signifie aucunement un ralliement de ces militants syndicaux aux discours et aux pratiques de la direction. Ce qui continue au contraire de dominer leur discours, c'est à la fois une vision très antagoniste de la nature des rapports

sociaux dans l'entreprise, et un regard très critique porté sur les politiques de la direction. Dans une certaine mesure, pointe chez ces syndicalistes un regard à la fois ironique, critique et résigné sur ce qu'entreprend la direction. Critique, quand ils dénoncent par exemple la politique de « *réduction des coûts* », de « *course à la productivité* » et de contrôle renforcé que leur impose leur employeur (quand la direction tend elle à parler plutôt d'une politique de qualité). Ironique, quand ils pointent l'inutilité des formations au LEAN qu'on leur a imposées, ces principes de management étant de leur point de vue totalement inadapté et inapplicable à leur type de production.

Tous évoquent ainsi, avec humour, les stages de formation où on leur a appris les principes du LEAN management à partir d'exercices pratiques sur une ligne de construction de camions (en maquette) :

« Bon, voilà, on a fait ça. Et je me disais. Mais où il veut en venir ? Ça n'a rien à voir avec notre métier. Moi, je n'assemble rien. Je n'ai rien à assembler ! On ne travaille pas sur des chaînes. Ça ne sert à rien, c'est uniquement pour remplir les crédits de la formation professionnelle ».

Résignés enfin, parce que la plupart semblent s'être faits à l'idée que la direction actuelle avait elle aussi l'intention de revendre l'usine, et qu'ils seraient pour cela condamnés à subir des politiques de réduction des coûts. Sans y adhérer nécessairement, ces militants semblent ainsi s'être par habitués et mettre à distance le discours de leurs dirigeants qui continuent de faire valoir le risque pour l'entreprise de connaître des jours plus difficiles, pour justifier le maintien d'une politique de réduction des coûts. Ils ne considèrent pas que les discours et les politiques managériales de la direction aient une réelle « *efficacité* » sur le comportement des salariés. Ils considèrent au contraire qu'elles ont plutôt eu tendance à produire de la démotivation dans les rangs des ouvriers. Ce que suggère ce cas d'étude, c'est que c'est ici sans doute par le biais de dispositifs managériaux « *innovants* » que la direction réussit à « *mettre au travail* » les salariés, que par le recours croissant à l'outil très classique des sanctions juridiques contre les salariés.

Sur fond de durcissement des relations entre la hiérarchie et les salariés,, les relations avec la direction semblent également relativement tendues : on ressent une forme de déception chez les syndicalistes. Ils pensaient que d'adopter une nouvelle attitude vis-à-vis de la direction, moins dogmatique et + réaliste, permettrait d'établir de meilleures relations avec leur direction ce qui n'est pas le cas de leur point de vue. Ils en ressentent une apparente déception, et incompréhension. Le déroulement des NAO au moment de mon enquête les conforte dans leur analyse de la situation. En gros, ils ne s'estiment pas récompensés, comme les salariés, des efforts qu'ils ont consentis pour contribuer au redressement de l'entreprise et jouer le jeu de la négociation. Pour eux, il n'y a pas de dialogue social, mais uniquement de la « *consultation* ». Ceux qui sont le plus investis dans les activités de négociation avec la direction semblent s'accorder à considérer que la direction se contente de faire le minimum, c'est-à-dire se contente de se conformer aux contraintes

légales, mais sans chercher à en faire davantage. Selon le DS CGT, la direction se serait ainsi arrangée, avant l'entrée en négociation sur la pénibilité, pour empêcher l'ancien représentant de la CGT de faire appel à un expert CHSCT, au moment où il allait partir à la retraite. Mais qu'il compte bien le faire dans les mois à venir, suite à des problèmes de harcèlement rencontrés dans l'entreprise, entre un manager et des salariés. Il attend visiblement beaucoup de cet éventuel rapport d'expertise pour savoir s'il y a des problèmes dans l'entreprise, ce qu'il est possible de faire, etc.. De l'avis des représentants syndicaux, c'est en partie la direction, qui par son attitude, a créé les conditions pour que les syndicats surmontent leur rivalité et se coalisent contre elle. Alors que, dans le mandat précédent, l'UNSA semblait entretenir des liens privilégiés avec la direction..

Signe de ces tensions entre représentants syndicaux et direction de l'usine, le DS de la CGT, qui apparaît comme le plus investi dans son syndicat, qui a suivi plusieurs formations à l'UL, se considère par ailleurs victime de discrimination anti-syndicale. Il évoque des formes d'intimidation dont il fait l'objet et les stratégies de résistance juridique (savoir mobiliser le code du travail, la convention collective) qu'il doit mettre en oeuvre pour faire valoir ses droits (augmentation salariale, avancement) et contourner les entraves qui lui sont faites dans le déroulement de sa carrière professionnelle. Il présente de ce point de vue l'accès à un mandat de représentant du personnel comme une protection nécessaire face au risque de répression patronale. Mais il porte néanmoins un regard critique sur l'usage instrumental de leur mandat syndical par d'autres collègues élus de son syndicat, qu'il accuse d'utiliser leurs heures de délégation à des fins strictement personnelles.

BANQUE DU SUD

Rémy Ponge

1. Présentation de l'établissement et de son ancrage historique et local	42
2. Les politiques patronales : expansion, réorganisation et diversification de l'activité des agences	43
2.1. Mise en place d'une politique d'expansion.....	43
2.2. Transformation de l'activité dans les agences bancaires : diminution du conseil et augmentation de la vente.....	43
2.3. Management par les objectifs et contrôle serré de l'activité des salariés.....	44
2.4. Les conditions de travail : principal motif de plainte de la part des salariés	44
3. La gestion des relations professionnelles : entre respect des IRP et blocage des négociations au niveau local.....	45
3.1. Des relations professionnelles institutionnalisées qui n'excluent pas certaines résistances	45
3.2. Marquer la frontière : les cadres dirigeants sont au service de la direction pas des salariés	46
3.3. Fusion dans une entité nationale et centralisation des lieux de négociations	47
3.4. Une direction régionale qui freine la mise en place d'accords locaux.....	49
3.5. ...et ne s'oppose pas frontalement aux syndicats mais multiplie les négociations sans fin	51
4. Actions et pratiques collectives des salariés.....	51
4.1. Une coupure entre les RP du siège et des agences.....	51
4.2. Des manières différentes d'appréhender les négociations entre les RP	149
4.3. Des perceptions divergentes du potentiel de mobilisation des salariés.....	54
Conclusion.....	54

Choix de l'établissement : tiré du panel (99, 2005, 2011)

Données : 7 entretiens (durée moyenne 2h00)

Calendrier : prise de contact en octobre 2012 – fin du terrain avril 2013

Acteurs rencontrés :

IRP : 2 DS CGT (Louis Allard : le secrétaire du CE⁹/ Danièle Choukri : élue au CHSCT également secrétaire générale du syndicat) ; 3 DS CFDT (Sylvain Corre : DP, Lucie Jean : DP et membre du CHSCT / Jean-Marc Bouchet : secrétaire général CFDT et membre de plusieurs instances de négociations nationales).

Direction : Pierre Bois : DRH

Autres : Thomas Minsoni : directeur d'agence bancaire (adhérent CFDT et ancien DP et ancien élu au CE)

1. Présentation de l'établissement et de son ancrage historique et local

L'établissement étudié est le siège régional d'une banque implantée nationalement qui compte plus de 2000 agences et emploie un peu moins de 30 000 salariés. Créée à la fin des années 1970, BANQUE DU SUD rassemble aujourd'hui plus d'une centaine d'agences bancaires réparties sur un vaste territoire géographique qui couvre la Corse, les régions PACA et Languedoc-Roussillon, ainsi qu'un siège, dont dépendent l'ensemble des caisses et qui emploie environ 250 personnes en 2011 pour un total de 1254 salariés sur l'ensemble de l'établissement¹⁰. Il y a environ 400 cadres pour 700 non cadres¹¹ à la BANQUE DU SUD. Les institutions représentatives sont bien implantées dans l'établissement avec une soixantaine de délégués du personnel répartis sur l'ensemble de la région, un Comité d'entreprise, un Comité d'hygiène et sécurité ainsi que trois délégués syndicaux CGT et CFDT, qui sont désormais les deux seuls syndicats représentatifs¹² et compte chacun trois délégués syndicaux présents au siège. L'implantation syndicale est également importante avec une CGT ayant obtenu 67% des suffrages aux élections professionnelles de 2010 et comptant environ 200 adhérents et une CFDT forte d'une centaine d'adhérents. L'implantation importante de la CGT est liée à l'histoire de l'entreprise et à son développement sur le bassin phocéén où le Parti Communiste était fortement implanté. Elle s'explique également par les pratiques de recrutement des salariés, encadrées par ce syndicat et à la présence de « *sergents recruteurs* » encourageant l'adhésion. Dans les années 1980 l'adhésion à la CGT était une condition nécessaire pour être titularisé, comme l'illustrent les cas de Jean-Marc Bouchet¹³, désormais DS CFDT, ou encore celui de l'actuel directeur général de l'établissement, ancien adhérent CGT, qui ont tous deux pris leur carte lors de leur entrée dans l'établissement.

⁹ L'ensemble des noms et prénoms des personnes rencontrées ont été changés afin de conserver leur anonymat.

¹⁰ Selon le DRH de l'établissement.

¹¹ Sylvain Corre, entretien du 31 octobre 2012.

¹² Avant la loi de 2008 il y avait également FO, UNSA et le SNB.

¹³ L'ensemble des noms ont été changés afin de préserver l'anonymat des personnes rencontrées.

L'entrée sur le terrain a été facile et, à une exception près, l'ensemble des personnes rencontrées ont accepté nos demandes, perçues comme émanant d'une personne rattachée au CNRS bien plus qu'à une institution liée au ministère du travail. Nous avons ainsi pu réaliser sept entretiens d'une durée moyenne de 2h30 avec des acteurs variés (DRH, DS, DP, élus CE et CHSCT, salarié).

2. Les politiques patronales : expansion, réorganisation et diversification de l'activité des agences

En l'espace de dix ans la BANQUE DU SUD a connu d'importantes transformations tant au niveau de sa politique économique que de l'organisation du travail ou encore des relations professionnelles.

2.1. Mise en place d'une politique d'expansion

Faiblement impactée par la crise de 2008, tant au niveau de ses résultats que de ses investissements, l'établissement mène depuis plusieurs années une politique d'expansion à travers l'ouverture de nombreuses agences sur l'ensemble de la région et le développement des fonctions commerciales accompagné par une diminution des fonctions supports. Entre 2011 et 2012 17 nouvelles agences ont ainsi été ouvertes alors que les effectifs du siège, notamment du service RH, ont été diminués de moitié entre 2004 et 2011, passant de 655 salariés à 250¹⁴. Cette diminution importante s'est faite grâce à un redéploiement des effectifs du siège dans les agences et par le non remplacement des départs en retraite. Redéploiement complété par l'embauche de jeunes salariés en contrat d'apprentissage, le plus souvent titularisés à l'issue de leur contrat. Ce mouvement que décrivent les acteurs rencontrés apparaît également dans le questionnaire 2011 où il n'y a plus de développement des fonctions « qualité », « personnel » et « R&D » contrairement à 2004. En revanche le développement des fonctions commerciales ou marketing est continu d'une période à l'autre. L'édition 2011 du questionnaire fait par ailleurs apparaître la mise en place d'un ensemble d'objectifs précis et quantifiés dans de nombreux domaines (rentabilité, croissance/part de marché, qualité), en plus du respect du budget, des coûts salariaux et de la sécurité. L'objectif prioritaire¹⁵ de l'entreprise n'est plus désormais le respect du budget mais l'expansion, la croissance et le gain de part de marché.

2.2. Transformation de l'activité dans les agences bancaires : diminution du conseil et augmentation de la vente

Cette politique d'expansion a des conséquences sur le contenu du travail et sur son organisation. La vente s'est ainsi particulièrement développée au cours des dernières années au détriment de l'activité de conseil personnalisé et de la relation de proximité avec les clients qui primait autrefois. Les délégués syndicaux rencontrés tiennent sur ce point un

¹⁴ D'après les questionnaires RP et RD et l'entretien avec Sandrine Perrot.

¹⁵ Modalité du questionnaire.

discours similaire et dénoncent le fait que maintenant « *on vend tout et n'importe quoi* »¹⁶ à la BANQUE DU SUD. Les salariés doivent ainsi vendre de nombreux produits bancaires (assurance, crédits, crédit à la consommation, plan d'épargne, comptes etc.) mais aussi des produits plus éloignés de l'activité bancaire comme des téléphones, des forfaits téléphoniques ou des alarmes. Cette transformation de l'activité est présentée comme étant mal acceptée par les salariés les plus anciens, qui n'ont pas été formés à la vente.

2.3. Management par les objectifs et contrôle serré de l'activité des salariés

Afin de dynamiser les ventes des « *campagnes* » ont été mises en place. Dans ces moments, décrits comme particulièrement stressants par les IRP, chaque caisse doit vendre un nombre prédéfini de produits en un temps déterminé (une, deux, trois, cinq semaines). Un logiciel informatique envoie à chaque salarié l'état des ventes dans chacune des caisses et tous reçoivent individuellement des mails de la part de leur supérieur pour faire le point sur leurs objectifs. Une large partie du travail des salariés dans les agences est de plus informatisée ce qui permet une mesure fine de leur l'activité. Il est possible de savoir combien de contrats a traité un salarié, s'il a répondu à ses mails, s'il a contacté les clients et où il se situe par rapport à ses objectifs. Bien qu'il n'y ait pas de commissionnement des salariés sur les ventes et que les objectifs ne sont pas individuels mais déterminés pour chaque agence bancaire, dans les faits ils se retrouvent individualisés et les chiffres produits grâce à l'informatique sont utilisés lors des entretiens avec le supérieur hiérarchique. Sur ce point les questionnaires de 2004 et 2011 font apparaître le passage d'un contrôle intermittent à un contrôle permanent de la part de la hiérarchie intermédiaire. Quant au versement des primes il est également individualisé et le montant de l'enveloppe, répartie entre les salariés par le directeur de caisse, dépendra des résultats de la caisse. Enfin, à la différence de 2004, les salaires ne sont plus indexés sur l'inflation mais dépendent des résultats de l'entreprise. L'activité se trouve ainsi fortement structurée par les objectifs globaux que se voit attribuer chaque agence et par le recours à l'informatique devenu un outil de gestion et de contrôle des salariés.

2.4. Les conditions de travail : principal motif de plainte de la part des salariés

La quantité de travail, les cadences de travail (dépassement d'horaires sans compensation) le management jugé dur, parfois porté à la sanction, le manque de considération de la part de la hiérarchie, les campagnes « *à répétition* », la pression continue des objectifs et des résultats sont les principaux motifs de plaintes des salariés, avant les salaires. Ces plaintes sont sans doute à relier aux changements décrits plus haut, bien que les conditions de travail constituaient déjà le principal motif de plainte dans le questionnaire 2004. Selon le DRH l'introduction des objectifs a cependant eu un effet important sur le « *climat social* » et en matière de production de stress chez les salariés.

¹⁶ Louis Allard, entretien du 13 novembre 2012.

«Et justement, est-ce qu'ils [les DP] ont des demandes ou des reproches qu'ils font régulièrement ?

Ben je vous dis essentiellement c'est la quantité de travail, la quantité de travail et l'obligation de production de résultats. C'est le thème central et autour de ça s'articule à peu près tout ce qu'il y a dire, alors aussi bien en matière d'équipement, que de logiciels, de réception de la clientèle, de pression informatique, parce que vous savez un logiciel ça met, ça rappelle hein, sans arrêt ça vous rate pas, un agenda électronique on l'efface pas comme ça.» (le DRH)

3. La gestion des relations professionnelles : entre respect des IRP et blocage des négociations au niveau local

3.1. Des relations professionnelles institutionnalisées qui n'excluent pas certaines résistances

Les relations professionnelles à la BANQUE DU SUD sont marquées par une institutionnalisation importante. Les réunions des différentes IRP sont nombreuses et régulières. Chaque année le DRH rédige un courrier à l'ensemble des directeurs d'agences bancaires pour leur rappeler leur obligation de convoquer les délégués du personnel et d'organiser chaque mois une réunion. Un autre indice du respect du droit syndical peut être trouvé dans l'arrangement passé entre la direction et les représentants du personnel afin que chaque agence bénéficie d'au moins un délégué du personnel. En effet, le nombre de salariés par agence étant parfois inférieur à 11 la direction et les représentants du personnel se sont accordés pour regrouper certaines agences au moment des élections professionnelles afin d'atteindre ce seuil légal et qu'une élection de DP puisse avoir lieu. Un autre indice du respect des IRP et des syndicats, peut être trouvé dans le fait que l'ancien DS de Force Ouvrière, toujours adhérent à FO, siège au CHSCT mais en tant que représentant de la direction. Par ailleurs, aucun RP rencontrés ne signale de difficultés à exercer son mandat, à rencontrer les salariés ou à prendre ses heures de délégation. Toutefois, s'ils ne font pas état de mauvaises relations avec la direction ni d'entrave à leurs actions, les RP rencontrent parfois des résistances de la part de l'encadrement et la direction.

La prise en compte systématique de l'activité de représentation dans la détermination de la charge de travail des RP n'est pas la règle¹⁷. De plus, il semble y avoir une différence entre le respect dont bénéficient les RP du siège et ceux des agences bancaires où il semble plus difficile pour les RP d'arriver à mener conjointement leur activité de représentation et de salarié. En effet, recourir à ses heures de délégation, particulièrement dans les caisses où le nombre de salariés est relativement faible (environ 5 ou 6 en moyenne), peut entraîner des problèmes d'organisation et se traduire par une surcharge de travail pour les collègues si

¹⁷ Lucie Jean qui travaille à la centrale téléphonique ainsi que M. Bouchet, chargés d'études sur la « *sinistralité* » (vols et contrefaçons de cartes bancaires), ont eu leurs mandats représentatifs pris en compte lors de la détermination de leur charge de travail ce qui n'a pas contre pas été le cas pour leur collègue Sylvain Corre, cadre au service contentieux.

l'activité n'est pas revue à la baisse. Dans ce cas, les RP peuvent avoir droit à des remarques ou des réflexions de la part de leurs collègues et de leur direction. Parfois, il arrive que les DS du siège soient obligés d'intervenir auprès d'un directeur d'agence pour rappeler les obligations légales en matière de droit syndical. Mais ces réticences ou ces entraves relèvent d'avantage selon Lucie Jean (CFDT) de considérations organisationnelles que d'une volonté de l'encadrement de s'opposer à la représentation syndicale :

« Quand y'en a qui sont élus et qui viennent au CE dans certaines caisses ben ça fait la grimace, si y'en a un qui est en réunion, un en formation et l'autre, bon après voilà, c'est en termes d'organisation, c'est pas le fait d'aller en réunion syndicale. Je pense voilà c'est vraiment en termes d'organisation, après ça gêne, bon c'est la vie d'une entreprise normale, après ça se passe selon les caisses. On peut pas dire qu'à la BANQUE DU SUD on soit vraiment en conflit là-dessus, ça serait mentir, mais bon, il peut y avoir un petit peu de temps en temps, ça arrive pas souvent mais ça peut arriver. » Ainsi, bien que les RP bénéficient d'un certain respect de leur activité ils peuvent rencontrer des résistances. C'est ce qu'illustre sans doute par ailleurs l'absence de permanent à la BANQUE DU SUD, à l'exception du secrétaire du CE. Si les RP mettent en avant leur volonté de ne pas devenir permanent et tiennent sur ce point un discours similaire, faisant valoir l'importance de garder une proximité avec l'univers de travail des salariés, ils évoquent tous le fait que devenir permanent « ça ne se fait pas à la BANQUE DU SUD »

Comment ça se fait qu'il n'y ait pas de permanent ? C'est un choix de votre part ou c'est que ça n'a pas été possible ?

Ça se fait pas et nous c'est un choix de notre part. Nous à la CFDT on est pas pour, on estime que c'est toujours bon de garder un pied dans le travail, il faut être dans le même cas [que les salariés], pouvoir bosser comme eux, être dans la réalité et à la CFDT on est trois et y'en a aucun qui a souhaité être permanent, je sais pas, nous enfin à la BANQUE DU SUD, ça se fait pas tellement. »

Bien qu'il soit difficile de savoir si se consacrer entièrement à ses activités de représentation « *ça ne se fait pas* » vis-à-vis de la direction ou du syndicat, les choses semblent moins simples que ne l'indique Lucie Jean. Un autre RP nous indiquera ainsi que Jean-Marc Bouchet (CFDT) avait fait une demande afin de devenir permanent qui avait été refusée par la direction.

3.2. Marquer la frontière : les cadres dirigeants sont au service de la direction pas des salariés

Le respect de l'activité des RP n'est jamais garanti et assurer une fonction de représentation peut se révéler difficile selon le poste occupé par le salarié. C'est par exemple le cas de Thomas Minsoni directeur d'agence, adhérent à la CFDT et ancien DP. Alors qu'il était second d'agence il a du faire face à une invasion de rats dans son agence. Ses supérieurs ne souhaitent pas attirer l'attention sur cette agence en la fermant pour qu'elle soit traitée et ont préféré utiliser des produits chimiques tout en maintenant les salariés en poste. Pour M. Minsoni cette stratégie mettait en danger sa santé et celle de ses

subordonnés, il a donc fait intervenir la médecine et l'inspection du travail et fait valoir avec les autres salariés son droit de retrait. Suite à cela l'agence a été fermée du samedi au lundi et dératée. La direction n'a pas manqué de lui faire savoir qu'elle n'avait pas apprécié son attitude et que ce n'était pas le comportement attendu d'un second d'agence :

« C'est une forme de pression quoi, le délégué régional avait pas apprécié du tout, il m'avait dit : « ça va pas se passer comme ça ». Ouais j'avais eu des remontés, j'étais un peu, j'étais un peu grillé quoi. Un peu : « lui faut faire attention parce qu'il est virulent, malgré son poste ». Voilà, quand ça leur tombe dessus ils aiment pas. »

Aux prochaines élections professionnelles M. Minsoni ne se représentera pas et ne sera plus délégué du personnel par la suite. L'ensemble de son discours reflète l'intériorisation de l'incompatibilité qu'il y a à assurer un poste de direction et un rôle de représentant à la BANQUE DU SUD. La représentation et la défense des salariés nécessitent bien souvent d'aller contre la direction. Or, s'il est possible d'assurer son rôle de représentant il convient de respecter le cadre défini par la direction, car si l'on remue « ciel et terre » pour défendre les salariés cela risque de poser problème. « *Si pour parler français vous êtes le chieur fini et que vous travaillez bien, ça va annuler tous les effets de votre travail, après il faut être intelligent, prendre du recul et se comporter de manière intelligente, voilà, après tout dépend de où on veut aller et de ce qu'on veut faire. On peut rester à l'accueil toute sa vie, c'est pas interdit non plus, chacun trouve son compte. [...]* J'avais pas des ambitions syndicales mais plus des ambitions personnelles pour ma carrière. »

Actuellement M. Minsoni ne connaît pas de DP directeur d'agence, il en a connu par le passé mais les présentent comme étant reconnus d'avantage pour leur action militante que professionnelle, faisant apparaître une tension entre logique professionnelle et logique de représentation. Gravier les échelons dans l'établissement tout en assurant une activité de représentation ne paraît alors possible que par une sorte de surinvestissement dans sa fonction de représentation mettant peut être à l'abri des stratégies de découragement de la direction.

3.3. Fusion dans une entité nationale et centralisation des lieux de négociations

Un changement majeur qu'a connu la BANQUE DU SUD ces dernières années, autre que ceux décrits précédemment, est son entrée en 2010 dans un groupe d'établissements bancaires. Cette intégration a eu pour conséquence de déplacer les lieux de négociations du niveau local vers le niveau national, de priver les IRP et la direction d'une partie importante de leur pouvoir de négociation. Le nombre de thèmes de négociations ou d'accords signés à la BANQUE DU SUD s'est depuis considérablement réduit. Ce passage, appelé « convergence », a donné lieu durant plusieurs mois à d'intenses négociations entre la direction, représentée par le directeur général (ancien adhérent de la CGT), et les deux syndicats représentatifs (CGT et CFDT). Décidée par la direction générale de la BANQUE DU

SUD et présentée comme indispensable pour la pérennité de l'établissement, les RP n'ont pas eu la possibilité de s'opposer à la convergence mais seulement d'en négocier les termes. Les syndicats ont travaillé ensemble au cours de cette négociation et ont défendu les mêmes revendications. Il n'a jamais été question de mobilisation ou « d'agiter la menace du conflit » lors des négociations et les syndicalistes rencontrés disent avoir voulu gérer la convergence en « bonne intelligence »¹⁸. S'ils ont perdu un certain nombre d'avantages¹⁹ ils ont en échange obtenu environ 50 points d'augmentation de salaire et jugent tous satisfaisante l'issue de la négociation. Malgré cela ils découvrent progressivement des droits qu'ils ont perdus et auxquels ils n'avaient pas pensé. Surtout, la convergence a eu pour conséquence de mettre fin aux pratiques de négociations qui prévalaient à la BANQUE DU SUD, comme en atteste la variété des thèmes négociés dans l'édition 2011²⁰ du questionnaire ou les déclarations des acteurs rencontrés. Le champ des thèmes de négociation s'est considérablement réduit et c'est désormais la direction du groupe qui prend les décisions dans de nombreux domaines, notamment financiers. La valeur du point de salaire n'est par exemple plus négociée à la BANQUE DU SUD mais au niveau de l'ensemble du groupe, tout comme les rémunérations des différents postes de travail. Or, les RP ne parviennent guère à se faire entendre nationalement du fait de divisions à l'intérieur des syndicats et entre les syndicats. Faiblement implantée au niveau national (10%) et ne possédant pas de membre de la région élus dans des instances nationales la CGT a peu de relais au sein du groupe. De plus, les élus CGT de la BANQUE DU SUD entretiennent des liens distants avec ceux en charges des négociations au niveau national, présentés comme des « syndicalo-syndicalistes », militants de carrière coupés des réalités du terrain, d'avantage préoccupés par la reconduction de leur mandat que par la défense des salariés. La CFDT est par contre bien implantée au niveau national et ses élus à la BANQUE DU SUD disposent d'un relais au niveau du groupe en la personne de Jean-Marc Perrier, membre de la commission syndicale du groupe. Toutefois, la direction du groupe refuse de négocier et les divisions avec les autres syndicats (SNB, UNSA, CFTC) empêchent d'établir une puissance syndicale suffisante pour faire plier les dirigeants. Toutefois, malgré leurs divisions, les différents syndicats ont réussi à agir en commun à la suite du refus de la direction d'augmenter les salaires à hauteur de l'inflation (2,2%) lors des NAO de 2010. Les organisations syndicales ont appelé à la grève reconductible sur l'ensemble du territoire national. Le mouvement a été suivi inégalement en fonction des régions et au sein des régions. Nantes et Strasbourg se sont fortement mobilisés contrairement à Paris. À la BANQUE DU SUD il y a eu 50% de grévistes et 17% au niveau national. Mais cette mobilisation qui a duré deux jours n'a pas fait céder la direction

¹⁸ Louis Allard.

¹⁹ Changement de mutuelle, perte du 26 décembre comme jour de congé, délais de carence pour les salariés qui ont moins d'un an d'ancienneté dans les cas d'arrêts maladie, des majorations pour les femmes enceintes etc.

²⁰ Amorcée en 2010 la convergence a été effective en 2011 ce qui explique qu'il y ait encore un nombre importants de thèmes de négociations dans le questionnaire passé début 2011 et portant sur des négociations ayant eu lieu fin au cours des trois dernières années (2008, 2009, 2010).

et a eu pour conséquence de creuser les divisions existantes entre les syndicats et au sein même des syndicats entre les élus nationaux et régionaux.

3.4. Une direction régionale qui freine la mise en place d'accords locaux

Au niveau local, bien que la direction régionale de la BANQUE DU SUD conserve une partie de son pouvoir de négociation dans plusieurs domaines, notamment sur le stress, sur la formation, la gestion du temps de travail ou l'égalité professionnelle, elle refuse de négocier des accords avec les partenaires et préfère mettre en place ceux conclus au sein du groupe. Selon les RP, ce refus s'explique par la volonté des membres de la direction régionale, proches de la retraite, de ne pas compromettre la fin de leur carrière en se mettant à dos la direction du groupe, mais aussi par la dépendance financière qu'entretient la BANQUE DU SUD avec le groupe qu'elle a intégré afin d'assurer sa stabilité financière pour les prochaines années. Malgré ces différents blocages les RP ne restent pas passifs et s'investissent pour parvenir à des accords avec la direction mais il s'avère qu'ils ont peu de ressources pour faire face aux fins de non-recevoir qu'elle leur oppose. C'est par exemple le cas du projet d'accord stress.

En 2009, lors de leurs déplacements dans les agences les membres du CHSCT ont pu recueillir des témoignages de salariés faisant état de souffrance au travail, disant ne plus arriver à supporter les rythmes et les quantités de travail, être inquiets par rapport à leur avenir. Face à ces déclarations ils ont fait appel à un cabinet spécialisé dans les expertises pour les CHSCT dans le but de réaliser une étude sur les risques psycho-sociaux. Cette étude a fait ressortir un ensemble de points²¹ et de nombreuses propositions ont été avancées pour améliorer les conditions de travail des salariés et réduire les RPS. La direction n'en n'a pas tenu compte et un plan d'action a été élaboré au niveau national. A la BANQUE DU SUD les syndicats n'ont pas pu l'amender et ont donc refusé de le signer. Face à ce refus de la direction de négocier les membres du CHSCT ont fait appel à l'inspection du travail afin qu'elle lui rappelle ses obligations d'employeur mais cette action n'a pas permis de faire avancer les négociations. Ce « plan d'action sur le stress » souligne la position de retrait dans laquelle se situe la direction des ressources humaines de l'établissement qui n'est pas décisionnaire dans les négociations et se retrouve le plus souvent chargée de mettre en place des dispositifs conçus nationalement.

De plus en plus, il semble que la direction nationale intervienne auprès des directions régionales pour stopper la mise en place d'accord ou d'enquête comme celle présentée plus haut. Les autres régions, membres du groupe bancaire, n'ont ainsi pas fait d'enquête sur les RPS car selon la DS CGT le DRH du groupe le leur a interdit et ni RP, ni la direction ne se sont opposés à cette décision. Ce « plan d'action sur le stress » souligne la position de retrait de

²¹ Douleurs physiques ressenties par les salariés au dos, "boule au ventre" liée au stress, difficulté à dormir, plaintes des relations avec la hiérarchie, management jugé « dur », parfois « violent », harcèlement moral, manque de considération et de reconnaissance, violences verbales et physiques accrues de la part des clients, inquiétude des salariés par rapport à leur avenir, charge de travail trop importante...

la direction régionale sur la plupart des points de négociation, comme l'illustrent les propos du DRH au sujet du plan d'action sur le stress :

« Vous savez j'en suis pas le rédacteur, ni le corédacteur, il est arrivé comme ça, tout prêt du niveau national. (...) A côté de ce plan d'action qui est une affaire unilatérale, parce que comme vous le savez un plan d'action c'est quand on est pas arrivé à se mettre d'accord avec les organisations syndicales sur une action, mais comme ça s'est passé au niveau national, j'ai pas beaucoup de détails sur le pourquoi, le comment. »²²

La tentative d'accord sur l'égalité professionnelle donne un autre exemple de cette position de retrait de la direction de la BANQUE DU SUD. A la demande du directeur général Mme Danièle Choukri (déléguée syndicale CGT et élu CHSCT) a rédigé un projet d'accord sur l'égalité professionnelle en compilant et en adaptant un ensemble d'accords signés dans différents établissements bancaires. Alors qu'il était à l'origine de la demande, le directeur général a finalement ignoré ce travail et mis en place, de manière unilatérale, l'accord élaboré par la direction du groupe.

La faiblesse des négociations au niveau local et la position de retrait de la direction générale contribuent à diminuer fortement le pouvoir du directeur des ressources humaines en matière de négociation. Ainsi, il apparaît peu au fait des négociations qui ont lieu au sein du groupe même lorsqu'elle concerne directement les RH. Ainsi, au sujet de l'introduction d'un nouvel outil informatique de gestion des ressources humaines le DRH dit avoir peu d'informations :

« Donc tout ça fait partie d'une grosse évolution qui est en train de se faire qui se négocie en même temps, parce que les partenaires sociaux évidemment ils sont intéressés, mais c'est pas ici que ça se passe, donc moi je n'ai que quelques lueurs par moment à l'occasion de réunions notamment mais pas plus. »

Ne participant pas aux négociations au niveau national le DRH ne cache pas qu'un RP a, sur ces questions, une longueur d'avance :

« Il est délégué du personnel et représentant syndical au CE et au CHSCT. Il est multi cartes et en plus, en plus, il a des fonctions nationales auprès des instances. Ça, ça m'échappe parce que c'est pas local. Moi-même je participe pas aux réunions auxquelles il participe au niveau national. Donc parfois il revient avec un tps d'avance. »

Tous les acteurs rencontrés, du côté de la direction comme des représentants du personnel, pointent ainsi la faiblesse des négociations au sein de l'établissement. À titre

²² Ces propos peuvent également être vus comme une forme de justification du DRH visant à écarter sa responsabilité dans l'échec des négociations. Toutefois, dans la mesure où ils font écho aux déclarations des RP ils nous semblent d'avantage refléter le relatif isolement dans lequel se trouve la direction de la BANQUE DU SUD.

d'exemple un seul accord a été signé en 2012, au sujet du remplacement des délégués du personnel.

3.5. ...et ne s'oppose pas frontalement aux syndicats mais multiplie les négociations sans fin

Pour éviter la mise en place d'accords locaux la direction a plusieurs stratégies : ne pas s'opposer frontalement aux RP lors des négociations et renvoyer la responsabilité de prendre une décision à d'autres acteurs de l'entreprise. Faire en sorte que les discussions s'étalent dans le temps sans jamais établir de position claire. Lorsque des accords sont proposés c'est, pour le secrétaire du CE, dans le but d'éviter le paiement de pénalité.

« Et au niveau du climat social à la BANQUE DU SUD vous disiez que c'est relativement pacifié et que du coup il y a pas de, de conflits particulièrement en ce moment ?

Il n'y a pas de crispation parce que [...] après je pense que c'est aussi l'attitude de la direction générale dans, dans l'échange, dans le dialogue social, soit qui ne dit jamais non mais qui dit : « Je suis d'accord avec vous on va voir, on s'en occupe », ou alors qui nous dit : « C'est pas moi mais j'ai la pression des présidents », voilà. Donc quelque part, c'est, c'est difficile, difficile à prendre, face à un « non », on fait valoir des arguments et on essaie d'établir entre parenthèse un rapport de force. Face à un : « Je suis d'accord, je vais voir », on attend. Et face à : « c'est pas moi j'ai la pression du politique », c'est : « à voir ». [...] Donc c'est pour ça, qu'on est pas, on est pas, les relations sociales ne sont pas tendues plus que ça, voilà par rapport à ces postures, à ces attitudes. »²³

J.M. Bouchet

4. Actions et pratiques collectives des salariés

4.1. Une coupure entre les RP du siège et des agences

La structure de la BANQUE DU SUD avec un siège et de nombreuses agences réparties sur un vaste territoire empêche de nouer des relations fréquentes entre les RP du siège et ceux des différentes agences, particulièrement lorsqu'elles sont éloignées du siège. Certaines agences se trouvent par exemple en Corse, d'autres dans le sud-ouest ou encore dans les Alpes de hautes Provence et les RP n'ont ni le temps ni les moyens d'y effectuer des visites régulières. La plupart des réunions se font donc entre élus du siège et Sylvain Corre ne nous cache qu'ils ont des difficultés à obtenir les PV des réunions des délégués du personnel (qui n'existent d'ailleurs pas toujours) dans les agences et à savoir ce qu'il s'y passe. Selon le DRH chaque agence vit sa vie localement.

4.2. Des manières différentes d'appréhender les négociations entre les RP

Les RP du siège CFDT et CGT échangent relativement peu entre eux en dehors des moments formels de discussions. Les réunions de négociations constituent les moments les plus propices pour échanger car ils regroupent tous les RP concernés. S'ils ont l'habitude de

²³ J.M. Bouchet, entretien du 3 décembre 2012.

faire des actions en intersyndicale, en dehors de ces moments ils discutent peu ou pas de leur stratégie, de leurs revendications, ou ne s'accordent pas lorsqu'il y a une communication à faire (tracts). Bien que le travail en intersyndical soit fréquent, comme l'illustre la grève de plusieurs jours conduites à la suite des NAO ou l'action en matière de RPS, des divergences existent entre la CGT et la CFDT sur la manière de gérer les négociations. La négociation en cours sur l'organisation du temps de travail en donne un bon exemple.

L'organisation du temps de travail varie fortement à la BANQUE DU SUD. Au siège certains salariés font 39h et ont 2 jours de RTT par mois, d'autres font 37h (4 jours, 4 jours et demi ou 5 jours) et ont un jour de RTT ou encore 35h, mais ces derniers sont peu nombreux, la plupart des salariés étant à 39h. Quant aux caisses, elles sont majoritairement à 35h réparties différemment durant la semaine selon les caisses. Au début de l'année 2012 le directeur général a évoqué son souhait de faire passer l'ensemble des salariés à 37h sur 4 jours et demi par semaine (du mardi au samedi matin) avec 11 jours et demi de RTT par an. Cependant ce projet a été mal accueilli par les salariés du siège et par certaines caisses qui font 39h. De plus, les différentes modalités de répartition du temps de travail dans la semaine en fonction des caisses semblent compliquer l'harmonisation voulue par le DG. Le secrétaire du CE manifeste vivement son opposition à ce projet au cours de l'entretien. Toutefois, le passage à 37h, d'après les déclarations des DS, est fortement demandé par les salariés des agences qui sont actuellement à 35h mais subissent de fréquents dépassement d'horaires sans compensation (heures supplémentaires non payées, pas de RTT)²⁴ ainsi que par certains directeurs d'agence. Le secrétaire du CE nous dit donc souhaiter que les salariés aux 39h y restent, que ceux à 35h passent à 37h et que la répartition du travail dans la semaine reste inchangée. Cependant il semble avoir modifié sa proposition depuis l'entretien car dans un tract en date du 3 décembre la CGT déclare que :

« La seule justice qui aujourd'hui satisferait l'intégralité des salariés serait que la Direction discute sur la base de la proposition suivante : 39h pour l'ensemble du personnel, avec un jour de RTT à prendre obligatoirement et un jour à mettre dans le fameux compte épargne temps. »

Lors de notre entretien Lucie Jean qui nous a dit suivre la proposition du DG affirme défendre la même ligne que la CGT illustrant la faiblesse des échanges entre les RP. Alors que le secrétaire du CE dit qu'il n'hésitera pas à agiter la menace du conflit si le DG ne tient pas sa promesse de passer les salariés à 35h à 37h, les DS CFDT disent ne pas envisager le conflit. M. Bouchet, qui découvre le tract de la CGT en même temps que nous lors de

²⁴ À ce sujet les membres du CHSCT ont réalisé durant les mois d'avril et mai une étude par questionnaires auprès des directeurs d'agence afin d'évaluer les dépassements d'horaires. Une déléguée syndicale CFDT, membre du CHSCT, dit avoir eu 100% de taux de réponses de la part des directeurs dont une partie a indiqué pratiquer systématiquement des dépassements d'horaires. Certains d'entre eux ont ainsi avancé leur souhait de passer au 37h avec 11 jours et demi de RTT. Les directeurs d'agence sont actuellement à 35h mais ont une compensation financière dans leur salaire en prévision d'éventuellement dépassements d'horaires.

l'entretien ne cache pas son irritation à lecture de l'appel à la mobilisation figurant sur le tract. Il reproche à la CGT son recours « *systématique* » au conflit alors qu'en l'occurrence il n'y a toujours pas eu de position claire et écrite de la part de la direction. Appeler les salariés à la mobilisation est pour lui précipité et mal venu dans la mesure où les négociations ne sont pas encore closes et que la position de chacune des parties n'est pas clairement connue. Ouvertes par le DG en début d'année, ces négociations pour lesquelles il souhaitait arriver à un accord en juin dernier n'ont pour l'instant pas avancé. Une des raisons à cela avancées par le directeur général est que certains présidents d'agences, membres des conseils d'administration, posent comme condition que les mêmes horaires soient appliquées au siège et dans les agences sinon ils n'accepteront pas l'accord. Or, M. Bouchet fait valoir que les RP n'ont pas eu d'extraits des mandats des conseils d'administration et ne savent pas si le projet de modification des horaires a été discuté en CA, quelle a été l'issue des discussions ou s'il y a eu un vote. De plus, il reproche à la CGT dont certains membres du CA sont cégétistes de ne pas avoir cherché à obtenir ces informations ou de ne pas les lui avoir transmises. Il reproche également à la CGT de ne pas avoir fait en sorte que ses délégués du personnel signalent à la direction les dépassements d'horaires dans les agences concernées et demandent à ce que les salariés bénéficient de RTT. Il souligne enfin la possibilité de faire intervenir l'inspection du travail pour mettre « *la pression* » sur la direction et permettre aux salariés d'obtenir des RTT. Action que lui et les autres DS CFDT vont mettre en place prochainement. Plutôt qu'une action de l'ensemble des salariés, il défend ainsi ce qu'il appelle « *la politique des petits pas* », consistant à progresser en obtenant de petites avancées, et reproche à la CGT d'appeler à la mobilisation alors que d'autres options sont encore envisageables. Toutefois, si la CGT appelle à la mobilisation la CFDT suivra avançant que se « *désolidariser* », « *c'est toujours mal perçu par les salariés* ».

« Et vous disiez que vous pouviez pas vous désolidariser et que c'était délicat...

C'est mal vécu par les salariés, c'est mal vécu, bon surtout que les deux organisations syndicales qui restent représentatives à la BANQUE DU SUD ce sont bon l'UGICT-CGT, la CGT et la CFDT, on a communiqué sur les RTT. Bon derrière effectivement la CGT "salariés préparez-vous à vous mobiliser etc." Si la CGT appelle et qu'elle part seule les salariés ne comprendraient pas en disant la CFDT a communiqué aussi et ils appellent pas, ils sont pas solidaires voilà, donc bon. »

M. Bouchet

Malgré ses divergences avec la CGT sur l'action à entreprendre la CFDT se retrouve donc prise dans des "*jeux de positionnement*" où elle se doit de faire attention à conserver sa "*crédibilité*" auprès des salariés en tant que syndicat revendicatif mais aussi, sans doute, de rester proche avec le syndicat majoritaire à la BANQUE DU SUD et ainsi d'éviter de se retrouver isolée.

4.3. Des perceptions divergentes du potentiel de mobilisation des salariés

Cet épisode retracé brièvement fait apparaître que les RP n'ont pas toujours la même vision du potentiel de mobilisation des salariés. A ce titre les conclusions que tirent les différents DS en fonction de leur appartenance des effets du conflit social de 2012 suite aux NAO sont intéressantes. Alors que les RP CFDT pensent que ce conflit va avoir pour conséquence des difficultés accrues à mobiliser les salariés mais aussi à établir un rapport de force avec la direction, le secrétaire du CE (CGT) tire de cet évènement des conclusions radicalement différentes. Selon lui cet évènement a agi comme une démonstration de force démontrant l'important potentiel de mobilisation des salariés au sein de la BANQUE DU SUD et favorisant l'établissement d'un rapport de force avec la direction.

« *Louis Allard* : Là l'accord sur les 35h ou 37h, ça, ça reste notre affaire, c'est un truc pour lequel il [le DG] a la main donc s'il nous donne pas les 37h qu'il a promis à tout le monde je casse tout, je casse tout, façon de parler hein. Mais j'ai plus besoin, parce qu'il sait maintenant, vous voyez c'est de l'investissement. » Les négociations sur le temps de travail « ça fait 6 mois que vous êtes dessus faut vous décider, si vous vous décidez pas, je lève un pouce et tout le monde se lève et vous aurez trois jours de trésorerie dans la tête. On s'en fout on le fait fin novembre ils [les salariés] ont le double mois, ils vont le faire (mime un cri fort du DG), pas grave. Donc là je l'attends j'ai un CE je vais lui mettre d'entrée, il va me dire : « Vous êtes sûr ? ». Ouais j'suis certain ! »

D'accord et pourquoi vous n'avez pas pu avancer [sur « l'accord sur le stress »] ? C'est la direction qui a refusé ?

Lucie Jean : Oui, la direction a refusé, faut savoir qu'à l'heure actuelle c'est très très difficile de faire des actions avec les salariés. Parce que c'est vrai qu'au bout d'un moment quand on arrive plus à avancer, l'idéal ça serait d'avoir les salariés derrière nous, mais c'est vrai que c'est pas évident. Donc voilà on appelle pas, on a appelé à la grève en janvier cette année au niveau national, ça a été une catastrophe, pas ici mais au niveau national, ici on avait 50% de grévistes, donc ça a fait flop parce que les salariés se sont pas assez mobilisés, donc c'est vrai qu'on regarde à deux fois maintenant. C'est difficile parce que c'est encore un moyen quand on arrive pas, qu'on est bloqué de faire réagir l'employeur mais si les salariés suivent pas, donc comme on dit nous on a pas la baquette magique. Donc au bout d'un moment si on a pas les troupes et qu'on a tout utilisé on est bloqués quoi. »

Conclusion

L'intégration de la BANQUE DU SUD dans un groupe bancaire national a fortement transformé les relations professionnelles. Les lieux de négociations se sont déplacés au niveau national ce qui a eu pour effet de déposséder les organisations syndicales d'une partie importante de leur pouvoir de négociation. Ainsi, malgré leur implantation importante et le relatif respect de leur activité et de leurs mandats elles ne parviennent pas à se faire entendre par la direction de la BANQUE DU SUD qui contribue à cette dépossession et à l'atonie des relations professionnelles. Car malgré l'intégration dans le groupe elle conserve des marges de manœuvre dans un ensemble de domaines (organisation et gestion du temps de travail, formation, égalité professionnelle, santé au travail...) mais s'efforce d'éviter la

mise en place d'accords locaux. Le cas de la BANQUE DU SUD souligne ainsi l'asymétrie de pouvoir qui peut exister entre les salariés et leurs représentants et la direction. En effet, même avec une mobilisation de 50% des effectifs et une grève de deux jours pour la revalorisation des salaires les salariés et leurs représentants n'ont pas réussi à faire plier la direction régionale. Cette monographie souligne ainsi à quel point la négociation est un processus qui nécessite l'implication des deux parties. Elle invite à s'interroger sur les limites de l'action des institutions représentatives du personnel et des dispositifs de négociations au sein des entreprises.

BUS

Amaël Marchand

1. « La bête noire du secteur » : Un transporteur en sous-traitance extrêmement conflictuel	57
2. Les politiques patronales : Des économies de personnel à tout prix	60
2.1. Une gestion sous-traitée et en sous-effectif de la main-d'œuvre	60
2.2. Un contrôle standardisé et coercitif	63
3. De la gestion du personnel à celle des relations professionnelles: Des tentatives peu fructueuses d'encadrement de l'action syndicale	65
3.1. Reconfiguration du paysage syndical depuis 2006 : Les effets conjugués de la réforme de la représentativité syndicale de 2008 et de la répression patronale.....	65
3.2. Deux syndicats à l'attitude diamétralement opposée face à la direction.....	68
3.3. Politiques de recrutement et rajeunissement de la main-d'œuvre.....	72
4. Actions et pratiques collectives des salariés : « C'est des jeunes de cité qui veulent que ce soit à feu et à sang, et c'est là où le métier de délégué devient difficile ».....	73
4.1. Attitudes des syndicats face aux jeunes	73
4.2. « Si on fait grève ce n'est pas simplement pour une question d'argent, c'est pour qu'ils sachent qu'on est capables de se faire respecter, qu'ils ne peuvent pas faire n'importe quoi »	76
Conclusion.....	78

Choix de l'établissement : L'établissement fut choisi en raison de la composition de sa main d'œuvre, en majorité des employés peu qualifiés, et de la présence d'une conflictualité collective très importante et multiforme.

Données: 6 entretiens d'environ deux heures chacun, observation participante dans le salon de pause des conducteurs, deux rapports d'expertise comptable commandées par le CE en 2007 et en 2011, Articles de presse, questionnaire REPONSE

Calendrier (de l'enquête) : Novembre-Janvier 2012

Acteurs rencontrés :

IRP :

- Jean Caetano, 37 ans, Délégué syndical Fédération Nationale des Chauffeurs Routiers (FNCR) et conducteur de bus. Il a répondu aux questionnaires en mars 2011.
- Mamadou Nyobe, une cinquantaine d'années, syndical central UST-Sud Solidaire (majoritaire à BUS) depuis la fondation de la section en 2006.
- François Muret, Délégué syndical UST-Sud Solidaire, deuxième figure plus importante de la section après Mamadou Nyobe.
- Michel Poniatowski, Responsable de section syndicale CFTC.

Direction :

- Claire Bruneton, Directrice des ressources humaines de BUS.
- Hassan Hani, Chef d'équipe

Autres acteurs rencontrés:

- Mohamed Rachidi, 34 ans, conducteur de bus, non syndiqué, l'entretien se déroule dans le bus pendant que Mohamed conduit, il me demande de ne pas prendre de note, ni d'enregistrer. Il a participé à plusieurs actions collectives sans jamais adhérer à un syndicat.
- Jean-Michel Dupuis, 53 ans, conducteur de bus, adhérent CFDT, embauché grâce à un contrat senior, il a récemment été licencié suite à un accident du travail et au refus de l'entreprise de le reclasser dans l'entreprise. Il va porter son cas aux prud'hommes.

Autres sources :

Articles de presse, reportage télévisuel, rapport d'expertise comptable 2007 commandé par le CE de l'établissement à un cabinet de consultant.

1. « La bête noire du secteur » : Un transporteur en sous-traitance extrêmement conflictuel.

L'établissement BUS, sous-traitant spécialisé dans le transport routier régulier de voyageurs depuis 1975, assure aujourd'hui à plus de 80 % l'exploitation du réseau de bus d'une communauté d'agglomération de taille moyenne située en périphérie de la région parisienne. Les conflits collectifs qui se font jour dans cet établissement font régulièrement

la une de la presse locale et donnent lieu à de nombreux articles et de petits reportages télévisuels jusque dans les médias nationaux. Cette importante couverture médiatique s'explique par les répercussions de ces conflits sur le fonctionnement du transport public local ainsi que par le caractère spectaculaire des actions mises en œuvre par les salariés, parfois en marge de la légalité.

Les questionnaires REPONSE remplis par la DRH de l'établissement et par un délégué syndical, de même que les entretiens réalisés dans le cadre de l'enquête, confirment la présence d'une conflictualité intense. Des conflits collectifs de grande ampleur éclatent plusieurs fois par an : débrayages, grèves de plus de deux jours, blocage du dépôt, détournements de bus, blocages de la circulation automobile avec les bus. Trois thèmes récurrents sont à l'origine des conflits collectifs : les désaccords lors de la négociation annuelle des augmentations salariales pendant les NAO, le non respect de la convention collective des transports urbains de voyageurs par la direction et l'inaction de celle-ci au sujet de la sécurité des conducteurs qui subissent régulièrement des agressions, en particulier pendant les trajets de nuits. La communauté d'agglomération où opère BUS est en effet souvent désignée dans les médias comme l'une des plus dangereuses de France en raison des taux de délinquance et de criminalité. D'après les propos recueillis dans un petit reportage journalistique auprès des habitants des grands ensembles qui composent une grande partie de l'agglomération, les conducteurs de bus sont la cible d'attaques violentes car ils sont souvent associés aux pouvoirs publics et aux forces de l'ordre. Les conflits individuels sont également nombreux et récurrents à BUS: outre les altercations avec les chefs d'équipe et les grèves du zèle individuelles, plusieurs recours au prud'homme sont en cours au moment de l'enquête.

Deux syndicats sont fortement implantés à BUS, la Fédération Nationale des Chauffeurs Routiers (FNCR) dont le délégué syndical est connu pour ses positions modérées, et l'Union Syndicale des Transports - Sud solidaire (UST) aux positions très radicales et dont le délégué syndical central est rendu responsable par la direction des niveaux de conflictualité que connaît l'établissement. La section syndicale UST obtient la majorité des voix aux élections professionnelles depuis six ans. Il existe une troisième section syndicale, rattachée à la CFTC, qui bénéficie d'une faible audience parmi les salariés et qui disparaîtra au cours de l'enquête. Son responsable de section syndicale, très porté sur l'action juridique, en fut néanmoins l'un des principaux informateurs.

Un établissement sous tension

Les extraits suivant du questionnaire REPONSE passé à la DRH de l'établissement révèlent une conflictualité individuelle et collective intense aux formes multiples.

8.3. L'un des incidents suivants s'est-il produit au cours des trois dernières années (2008, 2009, 2010) dans votre E... ?

- | | |
|--|-----|
| a. De fortes tensions entre certains salariés et leurs supérieurs
(leur direction, leur patron) | OUI |
| b. De fortes tensions entre certains salariés et leurs collègues | OUI |
| c. Des incidents répétés provoqués par certains salariés | OUI |
| d. Des accidents du travail répétés | OUI |
| e. Des arrêts maladies répétés pour plusieurs salariés | OUI |
| f. Des problèmes de qualité, des plaintes des clients | OUI |

8.3 En 2010, dans votre E..., l'absentéisme a-t-il représenté pour vous un problème ? OUI

8.5a. Quelles sanctions ont été appliquées en 2010 à l'égard des salariés de votre E...qui auraient commis des fautes ?

- Avertissement écrit
- Mise à pied
- Licenciement pour faute.

8.5b. Au total, combien de salariés de l'E...ont-ils été sanctionnés en 2010 ? 100 (sur 250 salariés)

8.6a. Des salariés de votre E... ont-ils recouru aux PRUD'HOMMES au cours des 3 dernières années (2008, 2009, 2010) ? OUI

8.7a. Parmi les formes de conflits suivants, quelles sont celles que votre E... a connues au cours des 3 dernières années (2008, 2009, 2010) ?

Plus de 5 fois De 3 à 5 fois De 1 à 2 fois Jamais

- | | |
|--|----------------|
| a. Un débrayage..... | Plus de 5 fois |
| b. Une grève de moins de deux jours..... | De 1 à 2 fois |
| c. Une grève de deux jours et plus..... | De 1 à 2 fois |
| d. Une grève perlée..... | Jamais |
| e. Une grève du zèle, ralentissement
de production..... | Jamais |
| f. Un refus d'heures supplémentaires..... | Jamais |
| g. Un rassemblement, une manifestation..... | De 1 à 2 fois |
| h. Une pétition..... | De 1 à 2 fois |

8.7b. Y a-t-il eu des conflits qui ont pris d'autres formes ? Oui, Blocage de dépôt

8.10. Ces conflits que vous avez connu au cours des 3 dernières années (2008, 2009, 2010) ont-ils donné lieu à :

- Une occupation de lieux de travailOUI
- La séquestration de membres de la directionNON
- Des menaces de destruction de biens ou des dommages
à l'environnementOUI
- Des manifestations de salariés à l'extérieur de
l'entrepriseOUI
- Une occupation de lieux publicsNON
- Des manifestations de solidarité du public
(journée ville morte, etc.)NON
- Une expression dans la presse, les médias,

sur internet	OUI
·Une menace de recourir aux tribunaux (prud'hommes, tribunal de grande instance)	NON
·Un recours aux tribunaux (prud'hommes, tribunal de grande instance).....	NON

Cet établissement a été retenu pour faire l'objet d'une enquête qualitative en raison de la présence en son sein d'une conflictualité collective très importante se manifestant sous de multiples formes mais aussi de la composition de sa main d'œuvre, constituée en majorité d'employés peu qualifiés.

Cette monographie cherche à comprendre les conditions d'émergence de conflits collectifs répétés et intenses dans cet établissement. Quels sont les facteurs des conflits ? Sous quelles conditions prennent-ils une dimension collective? De quelle manière s'articulent les négociations avec les conflits dans un contexte de climat social tendu ?

Il s'agira en premier lieu de saisir la contribution spécifique des politiques patronales à la conflictualité. Sous quelles contraintes et selon quelles priorités sont construites les politiques de la direction de BUS ? Quelles sont les méthodes utilisées pour discipliner la main-d'œuvre ?

On s'intéressera ensuite à la reconfiguration du paysage syndical de l'établissement depuis 2006 (notamment aux effets de la réforme de la représentativité syndicale de 2008) et à ses conséquences sur la radicalisation des luttes menées dans l'établissement. Comment cette reconfiguration aboutit-elle à l'émergence de deux sections syndicales aux positions et à l'attitude envers la direction diamétralement opposées ? Quelles sont les ressources dont dispose l'UST pour animer les conflits ? Comment la FNCR réussit-elle à pacifier les relations professionnelles et en quoi l'action de cette section syndicale s'intègre-t-elle dans les stratégies de la direction ?

Dans un troisième temps, on verra cependant que la conflictualité collective ne peut-être réduite à l'action de l'UST, mais surgit également en marge des syndicats. Les actions collectives menées hors du cadre syndical étant pour l'essentiel menées par les salariés les plus jeunes, on s'interrogera sur les rapports qu'entretiennent ces derniers avec les syndicats. Quelle est l'attitude des syndicats face au rajeunissement de la main d'œuvre et aux conflits générationnels dans l'établissement ? Comment sont perçus les syndicats par les nouvelles générations de conducteurs ?

2. Les politiques patronales : Des économies de personnel à tout prix

2.1. Une gestion sous-traitée et en sous-effectif de la main-d'œuvre

L'établissement BUS intervient en délégation de service public. Son capital appartient aux deux plus grands groupes de transport routier régulier de voyageurs en France, Kéolis, une filiale privée de la SNCF, et Véolia BUS, qui possèdent respectivement 39 % et 31 % des parts. Il est en contrat en tant que transporteur sous-traitant avec un seul affréteur et

donneur d'ordre, une société d'économie mixte que nous appellerons TDA (Transports de l'agglomération). Le capital de TDA est pour sa part détenu à 52 % par la communauté d'agglomération, Kéolis et Véolia y participant à hauteur de 19 % chacun. La communauté d'agglomération conserve ainsi le contrôle sur l'organisation du service tandis que son opération concrète est entièrement déléguée à BUS. La main-d'œuvre qui assure le fonctionnement de ce service public ne bénéficie pas de ce fait du statut de fonctionnaire et est embauchée dans des conditions bien moins favorables que celle encore en vigueur chez les transporteurs publics, tels que la SNCF.

L'intégralité des recettes de BUS provient de la rémunération conventionnelle que lui reverse TDA, corrélée au nombre de kilomètres parcourus. TDA se charge intégralement de la politique commerciale, des relations avec la clientèle, mais aussi de déterminer les temps de parcours, les horaires et les itinéraires des bus. Seuls sont sous-traités à BUS les coûts d'exploitation les plus élevés suscités par la consommation de combustible, la gestion matérielle des bus et surtout par l'embauche et la gestion des conducteurs-receveurs. Bien que cette main-d'œuvre soit peu qualifiée, son importance quantitative, indispensable au fonctionnement du service, la rend en effet onéreuse. Or puisque BUS ne contrôle pas sa politique commerciale et que sa rémunération dépend entièrement de TDA, et la gestion matérielle des bus étant par ailleurs très réglementée et contrôlée pour des raisons de sécurité, seule la minimisation des coûts salariaux peut permettre d'augmenter les marges bénéficiaires.

Le montant des salaires constitue un premier élément de la stratégie de la direction pour diminuer les coûts, au prix du non-respect de la convention collective censée s'appliquer à l'établissement et d'une forte conflictualité. BUS bénéficie en effet des financements de la région Île-de-France pour le transport de passagers en milieu urbain, alors même qu'il impose aux salariés la convention collective du transport de passagers en milieu interurbain, moins avantageuse en terme de salaires et de conditions de travail (temps de pause plus court notamment). L'application de la convention collective du transport urbain de passagers est à l'origine d'importants conflits avec le syndicat UST. Celui-ci a porté l'affaire en justice en 2011, puis de nouveau en 2012. Par deux fois le tribunal lui a donné raison, sans que cette décision ne soit appliquée par la direction de l'établissement.

Fin 2013, à l'appel de l'UST, une grève d'un mois éclate à ce sujet.

Un deuxième facteur qui permet à la direction de diminuer ses coûts salariaux est le recrutement et la gestion des effectifs. Notons d'emblée qu'en ce domaine les salariés de BUS bénéficient de conditions d'emplois particulièrement favorables, exceptionnelles parmi les établissements du groupe Kéolis selon le délégué FNCR : la majorité de la main d'œuvre est en CDI à temps complet, il n'y a aucun intérimaire et les CDD débouchent généralement sur un CDI à temps complet après une période de 6 mois. Bien qu'il puisse s'agir d'une stratégie pour limiter les importants problèmes de gestion que pose le turn-over rapide des

conducteurs, cette politique d'emploi semble également résulter de la vigilance exercée par des organisations syndicales bien implantées, y compris par la FNCR réputée proche de la direction. Toujours est-il que si la direction a peu recours aux contrats courts, elle s'emploie autant que faire se peut à limiter les effectifs. Le personnel de direction, administratif et d'encadrement est réduit à son strict minimum, soit 15 personnes sur 250 salariés en prenant en compte le gérant, le directeur technique, le directeur commercial et la DRH. La faiblesse des effectifs pèse sur l'ensemble des salariés, y compris sur la DRH qui doit s'accommoder d'un appareil administratif et d'encadrement minimaliste pour gérer la main d'œuvre : « *Nous naviguons avec un appareil de direction très léger* » me dit-elle en entretien. Le nombre de conducteurs de l'établissement peine à couvrir le contrat avec l'affrètement, et n'y parvient qu'au prix d'une flexibilisation très importante et contraignante pour les salariés des horaires de travail.

On touche ici à un troisième facteur de diminution des coûts, les économies réalisées au détriment des conditions de travail des salariés, et ce en dépit des nombreux départs qu'elles provoquent et qui entraînent d'importants problèmes de gestion. La rotation de la main-d'œuvre est en effet particulièrement forte à BUS (une personne sur trois est soit entrée, soit partie au cours de chaque année et s'explique avant tout par un nombre très élevé de démissions. Or d'après les représentants du personnel interrogés, les départs sont principalement motivés, au-delà du fait qu'aucune promotion ne soit envisageable, par les conditions de travail : les horaires contraignants (tard le soir, tôt le matin et avec des changements hebdomadaires) mais également la peur que suscitent les agressions dont sont victimes les conducteurs (régulières et particulièrement violentes sur le réseau desservi par BUS, « *l'un des plus violents de France* ») et un ensemble de problèmes matériels au premier rang desquels figurent l'absence de toilettes sur certaines lignes et l'inconfort des sièges des conducteurs. La direction refuse de mettre en place des cabines protectrices pour assurer la sécurité des chauffeurs et délaisse l'entretien des sièges, en particulier des suspensions qui permettent d'éviter de graves problèmes de dos. Malgré le fait qu'avec des effectifs calculés au plus juste, les nombreux départs risquent toujours de compromettre le bon fonctionnement de l'établissement, ce qui est l'un des principaux problèmes auxquels est confrontée la DRH.

La minimisation des coûts salariaux ne répond pas à une situation économique difficile de l'établissement. Bien au contraire, BUS connaît une progression constante de son activité, qui se confirme d'année en année, et jouit d'une bonne santé financière. L'incertitude marchande est faible dans le secteur du transport de voyageurs, qui ne subit pas de forte variation d'activité et est largement épargné par la crise économique actuelle. Celle-ci peut à l'inverse s'avérer lui être profitable, comme le suggère le Délégué syndical FNCR : « *les gens prennent le bus plus souvent en période de crise, la voiture finit par coûter trop cher* ». Le taux de profit de l'établissement a en tout cas progressé sur la période 2006-2011 : la rémunération forfaitaire que lui reverse TDA, a augmenté de 14,1 à près de 17

millions d'euros tandis que son excédent brut d'exploitation est passé de 1,4 à 1,8 millions d'euros. Signe de la situation financière favorable de l'entreprise, celle-ci investit régulièrement dans l'achat de nouveaux bus et son effectif total augmente en conséquence (179 conducteurs en 2006 contre 235 en 2012). Il ne faudrait pas cependant en déduire une amélioration des conditions de travail des conducteurs ou une inflexion de la politique d'embauche minimum décrite plus-haut, ces investissements s'accompagnant d'une augmentation des trajets effectués. Malgré ces bons résultats, les économies de main d'œuvre de l'établissement se poursuivent et reflètent *in fine* une volonté de maximiser le taux de rentabilité au moindre coût.

2.2. Un contrôle standardisé et coercitif

L'appareil gestionnaire rudimentaire dont dispose la DRH pour 235 conducteurs-receveurs contraint à l'exercice d'un contrôle simplifié sur la main-d'œuvre, et limite considérablement la marge de manœuvre de la direction pour impliquer les salariés dans l'entreprise et réduire la conflictualité. La DRH indique ainsi que l'homogénéité des salaires qui s'appliquent aux conducteurs permet au syndicat UST de souder le collectif de travail autour de revendications communes, les conducteurs ne pouvant en outre espérer améliorer leur situation que collectivement. Des alarmes sociales sont systématiquement déposées par l'UST avant chaque négociation salariale annuelle et en cas de désaccord la grève est effectivement déclarée dès la fin des négociations. Or, comme le précise la DRH, l'individualisation des salaires demande un suivi important impossible à mettre en place avec un personnel administratif et d'encadrement aussi restreint. Il n'existe pas de politique d'avancement, les conducteurs ne pouvant accéder à aucune promotion dans l'entreprise, ni de dispositif de participation des salariés. Les gratifications symboliques récompensant l'investissement ne sont pas davantage de rigueur. On est bien loin du modèle de gestion des restaurants McDonald's ou des usines Peugeot, dans lesquels la main-d'œuvre peu qualifiée est immédiatement plongée dans une culture d'entreprise qui valorise « *l'implication personnelle* », « *l'esprit d'équipe* » et la polyvalence. L'antagonisme entre la direction et les salariés ne saurait par ailleurs être atténuée par les relations personnalisées qui s'instaurent dans de petits établissements entre les salariés et l'encadrement. Au total, l'établissement ne compte que cinq chefs d'équipe, soit environ un pour cinquante conducteurs, qui se déplacent en voiture le long des trajets parcourus par les bus. En réalité l'essentiel du contrôle s'exerce par l'intermédiaire d'outils informatiques : le trajet des bus est suivi par GPS, permettant de détecter d'éventuelles erreurs de parcours, tandis qu'un minuteur contrôle le respect des temps et des horaires. En cas de défaillance du conducteur, une centrale est prévenue automatiquement et le conducteur reçoit un appel téléphonique de rappel à l'ordre directement de la part de TDA.

Bien que peu de moyens humains et financiers soient attribués à la gestion du personnel, c'est un des seuls domaines de compétence de l'établissement, qui ne bénéficie par ailleurs d'aucune autonomie quant à l'organisation du service et à sa politique

commerciale. Le (la) DRH de l'établissement occupe donc une place centrale à BUS, d'autant plus que les gérants se succèdent à la tête de l'établissement tous les trois ans. Ces conditions organisationnelles spécifiques invitent à prendre en compte l'approche personnelle de gestion de la main d'œuvre de l'individu qui occupe ce poste, qui a dès lors un impact certain. Mme Bruneton, la DRH ayant répondu au questionnaire, est restée en poste plus de neuf ans, assurant la continuité de la politique du personnel de BUS. Mes nombreuses requêtes afin d'obtenir un entretien avec elle n'aboutissent pas pendant près de six mois et je réussis finalement à me faire accorder un rendez-vous peu de temps après sa mutation dans un autre établissement du groupe Kéolis, fin 2012. Ce contretemps s'avère finalement fructueux sur ce point, le récent changement de poste de Mme Bruneton lui permettant de parler assez librement de son ancien travail à BUS. Elle se révèle défendre une méthode purement disciplinaire de gestion, qu'elle justifie par les limitations de l'appareil d'encadrement mais également par les caractéristiques du personnel. Dans le questionnaire REPONSE, elle déclarait avoir appliqué des sanctions, avertissements écrits, mises à pied et licenciements pour faute grave, à 100 salariés sur les 250 que compte l'établissement en 2010, ce qu'elle explique en ces termes :

« Il n'y a que le disciplinaire qui marche avec eux (les conducteurs), mais le plus compliqué est finalement d'éviter les doubles sanctions, c'est illégal. Les sanctions demandent aussi un suivi minutieux, c'est assez laborieux. Mais ils ne comprennent que ça, les sanctions. Ils n'ont pas d'autre motivation ».

Si Mme Bruneton pointe l'absence d'incitations positives (de « *motivation* ») pour les conducteurs, elle souligne surtout l' "incompréhension" dont ils font preuve et qui la contraignent au disciplinaire, incompréhension qu'elle lie explicitement à leur faible niveau de qualification. « *Il faut tout leur expliquer, c'est une population très peu qualifiée, ils ne comprennent pas toujours l'objet des négociations. Pour négocier c'est folklorique !* », me confie-t-elle ainsi à propos des représentants du personnel. Semblant me considérer comme un témoin bienveillant des difficultés du métier de DRH, elle se montre très ouverte à mon égard et ne tarit pas d'anecdotes sur cette main d'œuvre « *sous qualifiée et indisciplinée* ». Sur un ton amusé et condescendant, elle me relate ainsi l'in vraisemblance du comportement des conducteurs :

« Ils descendent quelquefois du bus pour se bagarrer avec les clients ! (elle me regarde d'un air effaré avant de rire) puis ils décident de leur propre gré de changer les itinéraires ou alors ils discutent au téléphone en conduisant. (...) Ils sont capables de raconter des histoires farfelues, des histoires incroyables inventées pour expliquer leurs arrêts injustifiés sur le parcours alors que l'on est capable de tout vérifier par un contrôle strict du temps de parcours. »

Elle est présentée par les différents syndicats comme étant très dure en négociations et connaissant parfaitement les dossiers, souvent mieux que le gérant. Malgré son ton assez

jovial pendant l'entretien, elle réaffirme elle-même sa vision autoritaire et disciplinaire de la gestion du personnel contre l'ouverture à la négociation tentée par certains gérants, qu'elle disqualifie par la méconnaissance qu'ont ces derniers de la « *situation locale* » et de la « *population* » à laquelle ils ont affaire :

« À leur arrivée les directeurs prennent toujours un moment avant de s'adapter au niveau de tension de la situation locale. Une fois un gérant est monté dans un bus pris par les grévistes pour négocier ! J'étais outrée ! On négocie, ici (*dans les bureaux de la direction*), sur notre territoire. Il fallait leur faire comprendre qu'il n'y avait que le disciplinaire qui marche avec cette population. »

3. De la gestion du personnel à celle des relations professionnelles: Des tentatives peu fructueuses d'encadrement de l'action syndicale

3.1. Reconfiguration du paysage syndical depuis 2006 : Les effets conjugués de la réforme de la représentativité syndicale de 2008 et de la répression patronale.

Jusqu'en 2006 le paysage syndical de l'établissement est assez classique. La CGT est le syndicat majoritaire depuis de nombreuses années. Il existe au total huit sections syndicales parmi lesquelles on retrouve, outre la CGT, FO, la CFDT, la CFE-CGC. La section UST de BUS, rattachée à Sud Solidaire, est créée en 2005 par des anciens de la CGT mécontents des orientations prises par ce syndicat, considérées comme trop favorables aux intérêts de la direction. Parmi eux figure l'actuel secrétaire central du syndicat, Mamadou Nyobe, un Camerounais d'une cinquantaine d'année qui était « *petit entrepreneur* » avant son arrivée en France, à l'âge de trente ans. Il est habituellement secondé par François, un ancien ouvrier de la métallurgie devenu conducteur.

« J'étais simple militant à l'époque de la CGT. Comme j'ai vu que la CGT était corrompue par la direction, après les discussions avec Tarek qui était délégué... il m'a dit : "j'ai envie de voir du côté de Sud, tu as envie de venir avec moi ?" J'ai dit : "pas de problème !". On a pris tous les sièges majoritaires, il restait un seul CGT. »

M. Nyobe

« Beaucoup d'anciens de la CGT étaient partis à la retraite. Syndicalement, la CGT ne faisait plus son travail. Syndicalement, on ne sentait aucune opposition à la direction. Elle ne faisait pas son travail. Le CE - CGT faisait aussi de grosses bourdes. Les salariés se sont dit : "le syndicat va dans le sens de la direction et pas dans notre sens". Ils connaissaient M. Tarek, M. Nyobe et moi. Ils connaissaient toute l'équipe. Ce qui a fait que quand on s'est proposés les gens ont voté [pour nous] à 80 %. Quand on a créé Sud c'est parce qu'on a dit on va aborder l'urbain, on va demander (la Convention Collective de) l'urbain. »

François

Lors de sa première candidature aux élections professionnelles de 2006, le cheval de bataille de la nouvelle section syndicale UST est comme l'explique François l'obtention de la

convention collective du transport urbain de voyageurs, à laquelle les syndicats précédents avaient renoncé devant l'intransigeance de la direction. La reprise de cette revendication est symbolique de la rupture qu'entend opérer l'UST vis-à-vis de l'attitude de la CGT, en se plaçant ouvertement en opposition avec la direction. Elle obtient un franc succès et l'UST remporte la majorité des voix, signant ainsi le déclin de la CGT dont la section disparaîtra quelques années plus tard.

La réforme de la représentativité syndicale de 2008 aboutit en effet au dépérissement progressif des organisations syndicales qui ne dépassent pas le seuil des 10 % aux élections professionnelles, et qui n'obtiennent donc ni les mêmes prérogatives, ni les mêmes protections juridiques pour leurs représentants. La perte du statut de délégué syndical au profit de celui de RSS tel que le prévoit la nouvelle loi place la majorité des dirigeants syndicaux dans une situation de très grande vulnérabilité face à la direction, qui n'hésite pas à faire pression sur eux. À partir de 2008, huit sections syndicales, dont celle de la CGT, disparaissent, leurs représentants étant licenciés ou renonçant à leurs responsabilités. Le sort subit par les RSS illustre clairement la persécution syndicale. M. Caetano délégué syndical FNCR pourtant proche de la direction ne nie pas cette réalité qu'il décrit froidement :

« Ici le RSS se met une balle dans la tête, parce qu'il est méprisé alors que quand ils arrivaient délégués ils avaient un certain pouvoir. A l'heure d'aujourd'hui il n'a aucun pouvoir. On lui dit depuis le départ ferme ta gueule, t'existe pas, alors que quand il était délégué syndicale, on le voyait différemment parce qu'on savait qu'ils pouvaient faire un préavis de grève. Alors que maintenant on le fatigue dès le départ pour qu'il n'aille pas dans la longévité, qu'il n'aille pas plus loin que RSS, qu'il soit vraiment dégoûté. On le fatigue par des convocations à répétition, par des retards et des trucs et des machins et donc le mec se dit depuis que je suis RSS je n'ai que des emmerdes. Déjà les délégués ont pas droit à l'erreur on est convoquée pour le moindre truc. Quand on est RSS sans aucun pouvoir ! J'en ai vu plus d'un qui a ouvert une section et qui l'a refermée aussi tôt. C'est pour ça que l'on a de moins de moins de syndicats. On était 8 syndicats, 4 ont bénéficié de la représentativité, et les 4 autres ont démissionné dans les 6 mois, anéantis. C'est du harcèlement, il n'y a que la CFTC qui miraculeusement a trouvé quelqu'un qui a voulu être RSS, mais je ne pense pas qu'il va faire long feu. Et puis sur les 4 représentatifs, il n'y en a plus que deux. Celle de FO a jetée l'éponge, et pourtant elle a du caractère ; ils lui ont tout fait: mise à pied... »

Jean Michel Poniatowski est RSS CFTC. Au moment de l'enquête, il est le seul RSS à pas avoir été encore licencié ou n'ayant pas renoncé ses responsabilités. Voici comment il décrit les conséquences de la réforme de représentativité syndicale de 2008 :

« Elles sont énormes les conséquences, avant 2008 moi avant je pouvais assister aux réunions. J'étais délégué syndical (...) Je n'ai eu que deux voix. Il ne m'en fallait pas beaucoup pour être représentatif, 10 voix. (...) Il n'y a que moi qui est maintenu le statut de RSS, les

autres ont abandonné. Moi je dispose de 4:00 de mandat et je les utilise. J'ai le droit de m'exprimer par des tracts, mais tu n'as pas de protection. »

Au moment de l'enquête M. Poniatowski est encore en poste. Quelques mois après la fin de l'enquête je reçois un mail de sa part m'annonçant qu'il vient d'être licencié pour faute grave après avoir cédé aux provocations racistes d'un chef d'équipe. Les propos tenu par M. Caetano au sujet du soir réservé au RSS près de 6 mois auparavant semble s'être confirmé mot par mot. Voici le récit des événements que fait M. Poniatowski dans une lettre ouverte à la direction dans laquelle il dénonce la persécution dont il est l'objet :

« Une cliente pendant que je roulais m'interpelle pour un renseignement et au lieu de tourner à gauche dans je me suis trompé j'ai continué tout droit. Je n'ai pas fait cent mètres que le radio téléphone sonne, j'ai le chef d'équipe monsieur Hani qui me dit, je le cite "monsieur Poniatowski vous vous êtes trompé d'itinéraire" je lui réponds, oui je viens de m'en apercevoir à l'instant j'en suis désolé. La conversation se termine et je continue jusqu'au prochain arrêt. Mais ensuite, en arrivant à la gare RER, j'aperçois le véhicule des chefs d'équipe qui se gare et je vois descendre les deux chefs d'équipe. M. C'est monté dans mon Bus. Je démarre et la première chose qu'il me dit, je le cite, "Comment se fait-il que tu ne sois pas encore à la retraite. En plus, je suis bien remonté et j'ai envie de casser du polonais. Mais tu sais, je suis intouchable maintenant ! Je suis délégué et je suis membre du CHSCT. Alors, il paraît que tu ne connais pas le trajet de la 403 ?" Je lui ai répondu, je n'ai pas envie de discuter avec toi et je te prie de bien vouloir descendre de mon bus. En colère et déconcerté par ce qui vient de se passer, je l'ai prié de descendre plusieurs fois sans résultat. La colère ma prise, j'ai arrêté le bus et je lui ai dit maintenant tu descends plusieurs fois et il m'a dit plusieurs fois, je le cite "vas-y tape-moi si tu as le courage !" Je l'ai pris gentiment par l'épaule et je l'ai poussé dehors plusieurs fois. Il a fini par descendre du bus. J'ai refermé les portes et énervé, je suis reparti. »

De manière paradoxale, la "chasse aux sorcières" menée par la direction profite à la section syndicale la plus radicale de l'établissement, la seule à bénéficier de la représentativité prévue par la nouvelle loi, en ce qu'elle renforce son audience en même temps qu'elle élimine ses concurrents. Loin de s'en émouvoir, M. Nyobe, délégué syndical central de l'UST, se félicite des conséquences de la réforme, arguant que le monopole d'une section sur la représentation rend plus aisée la lutte contre le patronat:

« Moi personnellement, quand on me demande, pour que ça bouge, pour que ça change, je préfère un seul délégué syndical qui est facile à faire dégager s'il fait des conneries. Quand il y a beaucoup de syndicats qui se bouffent entre eux, le patron il a le temps de faire ce qu'il veut. »

La direction de l'établissement cherche quant à elle à contourner l'UST en favorisant l'implantation de la FNCR, une section syndicale moins virulente et dont les positions sont plus proches de ses intérêts. L'ancienne DRH, Mme Bruneton, reconnaît que les stratégies

de la direction et celles de la FNCR sont concordantes, et vante la diminution de la conflictualité collective amenée par M. Caetano, représentant de la section :

« M. Caetano est d'origine portugaise. Il prend le pas sur l'UST peu à peu. Il comprend que Nyobe ne comprend pas grand-chose. Il faut qu'il se démarque, qu'il se démarque de Sud sans aller trop loin, car sinon il perd son audience auprès des salariés. C'est une position dure à tenir, un travail compliqué, car il doit en permanence jongler entre la direction et les salariés, mais il a réussi à pacifier énormément les relations. (...) Lorsque Sud dépose un préavis de grève dans l'illégalité par exemple, on prévient la FNCR. M. Nyobe utilise toutes les défaillances de Sud pour se mettre en avant ».

La formalisation très pointilleuse des relations professionnelles, l'application à la lettre des procédures légales avant les négociations et la consignation par écrit de tous les échanges avec les représentants du personnel permettent à la direction de limiter au maximum les marges de manœuvre de l'UST mais également de favoriser la FNCR à ses dépens, M. Caetano étant bien plus compétent en matière juridique que M. Nyobe.

La proximité de la FNCR avec la direction et l'usage stratégique que fait cette dernière de ce différentiel de compétences pour marginaliser l'UST sont lisibles dans le déroulement de l'enquête. Je ne découvre ainsi qu'au début de l'entretien avec M. Caetano, qui a renseigné le questionnaire REPONSE, qu'il n'est pas le représentant du syndicat majoritaire dans l'établissement, contrairement à ce qui est spécifié dans le protocole de l'enquête. C'est la direction qui a proposé à l'enquêteur chargé de la passation M. Caetano, estimant selon celui-ci que « *le délégué syndical central de l'UST n'était pas compétent* ». Par ailleurs, alors que l'entretien avec les syndicalistes de l'UST se déroule loin des bureaux de la direction, dans une unité préfabriquée, l'entretien avec M. Caetano se déroule dans la salle de réunion de la direction, à l'endroit même où se tiennent habituellement les négociations. Nous sommes à quelques pas du bureau de la DRH et de celui du gérant de l'établissement et c'est la secrétaire de direction qui vient ouvrir la salle.

3.2. Deux syndicats à l'attitude diamétralement opposée face à la direction

La radicalisation de l'action syndicale se fait sentir immédiatement après la victoire en 2006 de l'UST, qui bénéficie d'un soutien sans faille de la part de l'Union locale Sud Solidaire. La gestion de l'établissement devient dès lors particulièrement complexe pour la direction. Mme Bruneton en parle avec beaucoup d'émotion pendant l'entretien, et semble encore totalement déconcertée par les nouvelles orientations syndicales, qu'elle considère à la fois comme irréalistes et irresponsables. « *Avant les syndicats plus classiques n'étaient pas aussi virulents : CGT, FO, CFDT, CFE-CGC... on est tombés dans des extrêmes !* » s'exclame-t-elle. Des alarmes sociales sont déclarées tous les mois par l'UST et les négociations, qui se multiplient, se soldent régulièrement par un PV de désaccord. Une augmentation annuelle des salaires est notamment négociée lors de chaque NAO. En cinq ans, celles-ci se sont conclues à trois reprises par un désaccord sur le pourcentage de l'augmentation débouchant

sur le déclenchement d'une grève de plusieurs jours avant de nouvelles négociations. « *Sud demande jusqu'à 30 % d'augmentation régulièrement pendant les NAO. Le DS mène la confrontation jusqu'à ce que les salariés se fatiguent* », dénonce Mme Bruneton.

Je prends rendez-vous par téléphone avec Mamadou Nyobe, le délégué central de l'UST, en lui expliquant brièvement l'enquête REPONSE et en lui précisant que celle-ci dépend du Ministère du Travail. Il accepte sans hésitation. Une semaine plus tard je me rends au bureau syndical de l'UST qui se trouve à une centaine de mètres du bâtiment principal de l'établissement derrière le parking des bus dans une petite unité préfabriquée qui semble avoir été mise à l'écart par la direction. Alors que nous avons convenu un entretien individuel avec M. Nyobe, je trouve cinq hommes, tous âgés d'une cinquantaine d'années, qui m'attendent assis en cercle à l'étroit dans le petit préfabriqué. M. Nyobe se lève pour me serrer la main. Une fois assis, je commence par présenter brièvement l'enquête REPONSE avant d'être brutalement interrompu par M. Nyobe qui, furieux, se lève de sa chaise. Je suis pris à parti : « *ce que je ne comprends pas c'est que vous soyez allé voir M. Caetano (DS FNCR) avant nous, nous sommes le syndicat majoritaire !* » Je suis surpris par sa réaction, le ton de sa voix est dur et il parle très fort. Difficile d'échapper, y compris pour un observateur extérieur, à l'intensité des conflits dans cet établissement. J'explique que ce n'est pas moi qui ai choisi de rencontrer M. Caetano en priorité mais que cela résulte du fait qu'il ait été celui qui a répondu au questionnaire REPONSE. Je souligne que le but d'une enquête par entretien est précisément d'aller plus loin que les questionnaires. Sans écouter la fin de mon explication, M. Nyobe se lance alors dans une longue invective à l'encontre de M. Caetano, arguant que le CHSCT de l'établissement, sous le contrôle de la FNCR, est inefficace et entièrement du côté de la direction : « *Caetano est corrompu. C'est un vendu !* ».

Le style énergique de Mamadou Nyobe, l'intensité de sa voix, sa carrure imposante, ses nombreuses fautes de français à l'oral et son accent prononcé, que j'ai parfois du mal à comprendre, détonnent totalement avec l'hypercorrection et la diplomatie avec laquelle s'exprimait M. Caetano en entretien individuel quelques jours plus tôt. Ce dernier cherche à « *calmer le jeu* », à éviter la confrontation et à trouver des terrains d'entente avec la direction : « *On peut comprendre qu'un euro d'augmentation (des salaires) ça représente 0,50 euro de plus pour eux (la direction) parce qu'il y a toutes les charges patronales, tout ça on peut comprendre. Mais par contre là où moi je lutte c'est sur l'insécurité, c'est mon cheval de bataille* ». La FNCR conteste régulièrement les préavis de grève déposés par l'UST. M. Caetano promeut une vision comptable des bénéfices et des pertes d'une grève pour les salariés, et milite en faveur de l'individualisation des salaires. « *Il y a le côté "le patron il est toujours méchant", et le côté "les syndicalistes sont toujours méchants", et pour moi c'est une perte de temps, le côté patronal et le côté social peuvent fonctionner correctement.* » A l'instar de Mme Bruneton, le délégué syndical FNCR rend Mamadou Nyobe entièrement

responsable des fortes tensions vécues dans l'établissement. Voici la description qu'en fait l'ex-DRH, sur un ton mi amusé, mi effaré :

« Les bouffées de colère de Nyobe sont incontrôlables! Elles éclatent parfois à la suite d'un malentendu. Il interprète mal, ne comprend pas ce qu'on lui dit... Il ne veut rien signer, car il a l'impression qu'il va se faire avoir, il n'arrive pas à comprendre ce qui est écrit ! Vous savez qu'il est analphabète ? C'est assez incroyable que quelqu'un comme ça soit DS. On essaie de lui expliquer, mais c'est dur, il faut batailler ! Ce n'est jamais gagné. C'est comme ça que les négociations finissent souvent par un PV de désaccord et une dizaine de personnes suffisent pour bloquer le dépôt ! (...) Le DS Sud est manipulé par son Union Locale qui le pousse à aller encore plus loin, qui lui dit qu'il a droit de faire des choses dont il n'a en réalité pas le droit. Il a parfois des demandes intégristes : que les hommes soient séparés des femmes aux heures de repas par exemple, ou que l'on aménage des bus pour femmes et d'autres pour hommes. Les premières fois, il ne voulait même pas s'asseoir à la table des négociations parce que j'étais une femme, et une femme n'a pas l'égalité de parole, n'a pas à prendre de décision selon lui. Il ne voulait même pas me serrer la main, c'est un musulman. Il a changé depuis, car il a compris qu'il était obligé de me parler s'il voulait obtenir quelque chose. Mais il continue de ne respecter aucune règle ! Le médiateur du travail qui est venu n'a rien compris. Il ne répond pas à une convocation du préfet ! La direction lui fait comprendre qu'il est obligé d'y aller, mais lui refuse tout simplement de s'y rendre. Un médiateur du travail qui est venu ici était totalement déconcerté par l'attitude de Nyobe. »

D'autres témoignages confirment le manque de compétence de Mamadou Nyobe avec la parole écrite. Michel Poniatowski est le RSS de la section CFTC, la seule à ne pas avoir disparu avec la réforme de 2008. Il semble consterné par le succès obtenu par Mamadou Nyobe en dépit son incompétence juridique :

« Je vais être un peu méchant avec lui malgré le fait qu'il me soutienne, mais si tu veux, il ne sait pas écrire, il a du mal à écrire. Les nouvelles technologies et tout ça, il est un peu dépassé, il ne sait pas vraiment comment faire. Je l'ai bien vu la dernière fois quand tu lui as demandé de te donner tel document, il a été incapable de trouver un seul document. Non, il est incapable, il n'a aucune organisation, tout est dans son téléphone, mais il ne sait pas chercher des documents. Il n'y a pas d'organisation derrière. Normalement tu reçois des documents, le plus simple c'est de les classer quand même ! Si c'était moi le délégué syndical on aurait un site Internet en béton, on communiquerait uniquement sur le site Internet avec des mots de passe, c'est pas une utopie, je peux te le faire demain. Il est capable de poser un préavis de grève et de louper complètement la procédure parce que nous on a une procédure particulière. Il est capable de ne pas donner des documents à temps, c'est déjà arrivé quatre ou cinq fois que tout tombe à l'eau parce qu'il n'avait pas respecté la procédure. Oui, il a des qualités, c'est un meneur, sinon il ne serait pas à la tête de l'UST mais derrière il lui faudrait une secrétaire, quelqu'un qui mette de l'ordre dans ses documents ! »

Mal à l'aise avec la parole écrite et le langage formel des négociations, Mamadou Nyobe utilise par contre tous les autres moyens à sa disposition pour en imposer auprès de la

direction. Il parle fort, remet en cause la présence d'une femme à la table des négociations, refuse de signer un document qu'il ne comprend pas et se met en colère. La mise en scène de sa virilité, mais aussi de son appartenance religieuse compense sa maîtrise très approximative des procédures formelles. Tout ceci n'est efficace que grâce à l'appui important dont il bénéficie de la part des salariés prêts à le suivre en cas de grève, mais aussi de la particularité de l'activité de BUS: « *comme souvent dans le domaine des transports ils peuvent bloquer l'activité et obtenir une bonne couverture médiatique rapidement* », se lamente Mme Bruneton en entretien. Ces deux facteurs donnent un poids considérable à la parole de Mamadou Nyobe, au grand damne de la direction. La durée des conflits collectifs, leur récurrence ainsi que le répertoire d'action utilisé par les salariés (grèves, blocages du dépôt, détournement de bus...) finissent régulièrement par faire plier la direction. L'anecdote suivante illustre l'efficacité des stratégies de négociations utilisées par M. Nyobe :

En 2011, Nyobe est en arrêt maladie pendant les NAO. Pour la première fois depuis cinq ans, aucun conflit collectif n'éclate au sujet des négociations salariales. D'après le délégué FNCR, le remplaçant de M. Nyobe, un syndicaliste de l'UST également, plus diplomatique que ce dernier aurait permis d'arriver à un accord avec la direction avec une augmentation de 2,2 % du salaire mensuel. Ce pourcentage est équivalent à celui obtenu les années précédentes. D'après M. Nyobe, son remplaçant ayant peu d'expérience n'a pas compris les termes de la négociation et s'est laissé prendre au piège par la direction et la FNCR. Les 2,2 % tels qu'ils sont stipulés dans l'accord signé ne s'appliquent pas de manière rétroactive. L'augmentation du salaire annuel est donc en réalité inférieure à celle des années précédentes malgré un pourcentage équivalent. La signature de cet accord moins avantageux que les années précédentes a provoqué le mécontentement de nombreux conducteurs, en particulier parmi les adhérents UST Solidaire qui ont accusé le remplaçant de M. Nyobe de s'être laissé corrompre par la direction.

L'opposition frontale à la direction menée par Nyobe, et la menace de déclenchement d'un conflit sont finalement efficaces lorsqu'il s'agit d'obtenir des augmentations de salaire. L'antagonisme de l'UST avec la direction se double d'un antagonisme violent entre les deux syndicats.

En novembre 2013 la majorité des conducteurs de BUS sont en grève à l'appel de l'UST dans le but d'obtenir l'application de la Convention Collective du transport urbain régulier de voyageurs. M. Caetano et son syndicat, la FNCR, n'ont pas appelé à faire grève. Vers minuit alors que M. Caetano conduit son bus en plein mouvement social, plusieurs hommes cagoulés entrent dans son bus, tentent de le poignarder et mettent feu au bus qu'il conduit. Dans une déclaration à la presse locale, M. Caetano laisse entendre que cela pourrait être une tentative d'intimidation de la part des salariés grévistes au dirigeant du syndicat non gréviste. Ses propos sont appuyés par le président de la communauté

d'agglomération qui accuse les grévistes de BUS de terrorisme. Il est cependant difficile de savoir s'il ne s'agit pas d'une agression, comme en subissent fréquemment les conducteurs dans cette ville, que M. Caetano cherche à utiliser pour disqualifier le mouvement social en cours et l'UST.

Toujours est-il que cet événement révèle, outre l'opposition entre la direction et les salariés grévistes, un conflit très violent dans cet établissement entre salariés grévistes et non-grévistes, qui recoupe des clivages générationnels et racistes qu'il reste encore à explorer.

3.3. Politiques de recrutement et rajeunissement de la main-d'œuvre

L'écrasante majorité des salariés de l'établissement, soit 235 sur un total de 250, occupent le poste de conducteur-receveur. Ce sont en majorité des hommes (seuls 12 % de femmes en 2007), plutôt jeunes (avec près de 45 % de conducteurs ayant moins de 34 ans en 2007) et habitant pour la plupart dans les communes desservies par le réseau TDA. Malgré le renouvellement rapide d'une partie du personnel, un noyau de conducteurs plus âgés et ayant plusieurs années d'ancienneté demeure dans l'entreprise. C'est parmi « ces anciens » que les syndicats ont le plus grand nombre d'adhérents. Cependant, l'accroissement des effectifs de l'établissement depuis une dizaine d'années s'est fait au profit d'un rajeunissement de la main-d'œuvre créant de nombreuses tensions. Les nouveaux embauchés sont présentés par le délégué FNCR comme des « *garçons de cité* », irrespectueux envers les anciens et incontrôlables lors des conflits collectifs ou des négociations avec la direction.

« Vous parliez du fait qu'une nouvelle main-d'œuvre était recrutée à un moment et que cela posait des problèmes de qualité, quels étaient ces problèmes ?

C'est le côté garçon de cité, quand ils arrivaient c'était "ouesh ouesh, nique ta mère". C'était ça, et au niveau de la clientèle on ne peut pas se permettre de dire : "qu'est-ce que t'as, vasy, nique-toi". Même si quelquefois on en a envie, on est censé garder notre calme, dire : "oui madame", même si elle a tort. La sécurité passe aussi par la diplomatie, moi je sais que si je suis agressif la personne qui est devant moi sera deux fois plus agressive et forcément ça va finir en conflit. Moi en sept ou huit ans que je suis dans cette entreprise je n'ai subi qu'une seule agression. A un moment donné, si je vois que c'est vraiment un cas extrême je vais arriver à la violence....Alors que eux c'est tout de suite des insultes, ils crachent même sur les mecs ! Ça partait en vrille, ici dans l'entreprise, ils avaient l'impression qu'ils étaient dans la cité, moi je ne vais pas parler "ouesh ouesh" à un conducteur qui a soixante ans ! Il a l'âge être son père donc il faut le respecter. Il y avait des conducteurs qui étaient à l'ancienne. Ils n'acceptaient pas que les jeunes viennent les narguer, leur dire "je sais conduire mieux que toi", un mec qui a trente ans de conduite ! Et le mec lui dit moi "je m'en fous de tes conseils moi je suis là pour le blé", forcément ça créé des conflits. »

D'après le délégué syndical UST ce rajeunissement de la main d'œuvre, désormais freiné par la direction, avait pour objectif de diminuer les coûts issus des nombreux

problèmes de santé, en particulier les problèmes de dos, que provoque la conduite de bus mal entretenus, et auxquels les jeunes sont plus résistants. Il s'agissait également selon lui de marginaliser l'implantation syndicale, importante parmi les conducteurs plus âgés. D'après le délégué FNCR, le recrutement d'une main-d'œuvre plutôt jeune correspondait également à la volonté d'embaucher un personnel moins enclin à se faire agresser que les anciens, car plus proche des « *jeunes de cité* » à l'origine des agressions récurrentes sur le réseau. Ce qui se serait finalement avéré contre-productif dans la mesure où le nombre d'agressions et l'indiscipline n'ont fait qu'augmenter. Les nombreux problèmes de discipline évoqués sont rapportés par Mme Bruneton aux caractéristiques du personnel : « *Le problème c'est qu'ici on est dans des quartiers difficiles et on recrute en local, pour eux le travail n'est qu'une couverture, ils n'ont rien à perdre* ». Outre l'absentéisme et les retards, la représentante de la direction insiste sur les accrochages à répétition avec des voitures en circulation ou garées, ainsi que sur des bagarres avec des clients. Elle déplore également que BUS soit, parmi les établissements du groupe Kéolis, celui qui détient le record du nombre annuel d'arrêts pour accident du travail. Elle n'y voit pas une conséquence des conditions de travail, mais des fraudes qui coûtent cher à l'établissement : « *Ils se sont passés le mot ! Et avec internet les informations circulent, ils connaissent bien le droit du travail* ».

4. Actions et pratiques collectives des salariés : « C'est des jeunes de cité qui veulent que ce soit à feu et à sang, et c'est là où le métier de délégué devient difficile »

4.1. Attitudes des syndicats face aux jeunes

Appuyé par les aides de la région (les contrats seniors), BUS recrute désormais de plus en plus de chômeurs de longue durée, ce qui a pour effet d'augmenter la moyenne d'âge dans l'établissement depuis deux ans. Les deux syndicats majoritaires développent quant à eux des approches distinctes du rajeunissement de la main-d'œuvre.

La FNCR s'est montrée très favorable au revirement de la politique d'embauche de l'établissement. M. Caetano réussit à rassembler autour de lui une partie des conducteurs plus âgés effrayés par le rajeunissement de la main d'œuvre. D'après Jean-Michel Dupuis, un conducteur recruté en contrat senior qui voit d'un mauvais œil les jeunes salariés de l'entreprise, UST Solidaire est un syndicat de « *noirs et d'arabes* » contrairement à la FNCR, « *plus français* ». Les tensions racistes recourent un clivage générationnel, mais aussi syndical parmi les conducteurs. M. Caetano condamne fermement l'indiscipline des conducteurs plus jeunes et leur radicalité pendant les conflits collectifs. Son discours se veut paternaliste, sévère et protecteur à leur égard :

« *Moi je ne peux pas comprendre que ma génération elle est bien mais que tout ce qui est né après 1990 c'est le cauchemar. (...) Ils veulent faire des actions comme on voit à la télé sauf*

qu'ils veulent les reproduire dans la réalité. C'est des jeunes de cité qui veulent que ce soit à feu et sang et c'est là où le métier de délégué devient difficile parce qu'on ne peut pas mettre à feu et à sang. Un truc qui tourne mal, c'est le délégué qui part en taule, le salarié aussi. On peut risquer gros, voire de couler l'entreprise, mais on a des kamikazes. C'est des durs à cuire, ils sont prêts à tout, ils n'ont pas peur (...) C'est un peu la mafia le syndicat pour eux. Ils voient le délégué comme le parrain, ils nous demandent, "qu'est ce qu'on doit faire ?" Moi je leur réponds "surtout rien". Ils veulent que les choses aillent vite, ils n'ont pas le côté patience. Ils veulent que ça casse alors que le patron il va vouloir jouer avec les nerfs de tout le monde, il va vouloir provoquer, il va bousculer un salarié avec l'épaule pour se faire taper, menacer. Ils vont jouer avec des huissiers, des machins et tout, eux ils voient ça de leur côté, ça leur fait chier de ne pas pouvoir répondre. Ils veulent faire 68. Parfois c'est que l'on a des kamikazes, parfois on aimerait s'en passer. Parfois ils vont faire capoter une négociation en cours, du moment que je suis là en train de discuter, je ne suis pas là-bas en train de les surveiller. Parfois on nous appelle en pleine NAO, Oh la la ! Le mec il va pas faire ça ! Ou alors ils vont se prendre la tête avec les clients parce qu'ils ont parké soixante bus là-bas. (...) Ils me disent: "on m'a sanctionné inutilement", alors moi je leur explique "on vous a pas sanctionnés inutilement. Forcément, tu donnes le bâton pour te faire battre, tu creuses ta tombe". Ils nous disent, "je n'ai que trois minutes de retard", mais trois minutes, puis le lendemain trois minutes de plus, ça finit par faire beaucoup. Même devant les flics, téléphone au volant. Nous on leur dit, alors ils en ont marre un peu de ça, parce qu'on faisait venir la police on faisait des réunions pour construire ce lien, eux ils me répondaient "nique la police, j'en ai rien à foutre". »

La FNCR se fait l'écho des conducteurs plus âgés outrés par les attitudes de la nouvelle génération de conducteur. M. Caetano, son délégué syndical, cherche à apaiser et limiter les attitudes oppositionnelles des jeunes envers la direction, la police et les conducteurs plus âgés. Au contraire, UST Solidaire cherche à canaliser dans son action syndicale le mécontentement des jeunes embauchés ces dernières années sans pour autant réussir à effacer le clivage générationnel entre des syndicalistes âgés d'une quarantaine et d'une cinquantaine d'année, généralement en ménage depuis longtemps, et les nouveaux embauchés de moins de trente ans.

« *François*: Les jeunes sont toujours un peu plus impulsifs.

Impulsifs, mais à quelles occasions ? Quand ils sont en train de conduire ? Au moment du travail ?

François: À tous les niveaux, aussi bien dans le travail que le jour où il y aura un mouvement. BUS va s'en rendre compte, parce que le jeune a plus de mordant que l'ancien qui a des responsabilités. Le petit jeune qui habite chez papa maman, il est plus facile de faire grève pour lui. Et là BUS en a eu un aperçu dernièrement, ce qui fait qu'ils ont changé leur politique. On le voit bien au recrutement. Le recrutement, on voit bien de nouvelles têtes qui arrivent. C'est plutôt vers la trentaine voir même, 40 ou 50 ans.

Vous arrivez à leur parler à ces jeunes ?

Nyobe: La plupart des jeunes viennent vers nous. Ils ne veulent pas adhérer, Ils ne veulent pas qu'on leur parle autrement. Il faut savoir leur parler à ces jeunes-là, mais ici comme il y a

la dictature de la direction, ça marche. La plupart des jeunes sont avec moi, même s'ils ne sont pas avec moi en tant qu'adhérents. »

Les syndicalistes de l'UST cherchent à se rapprocher des « jeunes » malgré le clivage générationnel. Ils sont conscients que le côté impulsif et les contraintes familiales plus limitées de la nouvelle génération peuvent permettre à l'UST d'avoir pour ainsi dire une "puissance de frappe" inespérée : « François: *La grève ça n'enchant personne, qui dit grève dit perte de salaire. C'est plus facile pour un petit jeune qui n'a pas la charge d'une famille à nourrir et d'un salaire. Alors que pour quelqu'un comme nous, il a la charge du loyer, des enfants...* ». D'autre part la radicalité du délégué UST Solidaire et son opposition à la direction semblent trouver écho parmi des jeunes qui se retrouvent dans une entreprise au fonctionnement très hiérarchique et qui n'offre aucune possibilité de promotion. Selon Mme Bruneton l'appartenance religieuse du délégué central explique également le succès de l'UST parmi les jeunes : « *Les plus anciens ont un autre discours, même s'ils sont musulmans, ils sont plus intégrés. Les jeunes n'adhèrent pas à Sud, ils adhèrent à la communauté musulmane. La culture syndicale ça ne parle plus aux jeunes, ils votent pour l'un des leurs.* ». Les membres de l'UST admettent cependant que les jeunes en question n'adhèrent pas pour autant à leur syndicat, et cela bien qu'ils semblent massivement voter pour celui-ci lors des élections professionnelles. L'insubordination des « jeunes » se fait souvent en marge des syndicats, y compris de l'UST qui cherche à la canaliser dans le sens d'une opposition collective à la direction et autour de revendications clairement formulées (reconnaissance du droit de retrait, application de la Convention Collective...)

Le mépris de la direction à l'origine d'une grève de 4 jours

Le 29 octobre 2012 à 21h trois jeunes hommes demandent à un conducteur de freiner. Ils souhaitent descendre alors que le bus vient de redémarrer. Le conducteur refuse de s'exécuter, il est en retard par rapport aux horaires à respecter et l'arrêt en dehors des stations est strictement interdit par le règlement. Suite à une altercation verbale avec les passagers en question, le conducteur finit par s'arrêter, mais l'un des passagers remonte dans le bus avant que les portes ne se referment. Il lance un pavé de deux kilos qui heurte le crâne du conducteur avant de s'enfuir. Une fois à l'hôpital, le conducteur recevra 6 points de suture sur le crâne. Ce n'est pas la première agression de ce type. Le conducteur décide alors de se rendre à l'entrepôt dès le lendemain au moment de la première prise de service pour dénoncer les conséquences de l'insécurité sur le réseau et l'inaction de la direction. Sa tête est recouverte de bandages et son visage tuméfié. Quelques heures après, le syndicat majoritaire, l'UST, appelle les chauffeurs à exercer collectivement leur droit de retrait pour se mettre à l'abri d'un éventuel danger, car les agresseurs ne sont pas arrêtés par la police, mais aussi pour exiger de l'entreprise de prendre des mesures pour protéger ses salariés contre les agressions régulières sur le réseau. Le droit de retrait est massivement suivi par les conducteurs sous le choc. Quand le directeur de l'établissement se rend auprès des chauffeurs rassemblés dans la salle de pause, il prononce une phrase qui va rester gravée dans la mémoire de toutes les personnes interrogées et qui résume d'après elles sa position : « *Soit vous roulez, soit vous n'êtes pas payés* ». Certains chauffeurs obéissent par peur de ne pas être

payés, mais la déclaration provoque un mécontentement généralisé, elle est vécue comme une marque de profond mépris :

« Ils sont capables d'arrêter la circulation pour des problèmes techniques, mais si un conducteur a failli se faire tuer, ils veulent que ça continue à rouler. On vient travailler, pas perdre notre vie »

Déclaration de Mamadou Nyobe à la presse

Tandis que les délégués syndicaux UST tentent de négocier pour que la journée de droit de retrait soit reconnue par la direction, six conducteurs, dont deux jeunes femmes décident de leur propre initiative, sans avertir les syndicats et leurs collègues, de sortir sans autorisation du dépôt quatre bus articulés de dix-huit mètres de long et de se rendre à une importante gare RER et routière. Une fois sur place ils vont disposer les bus de façon à bloquer la circulation, provoquant une désorganisation de l'ensemble du réseau de l'agglomération. Les six conducteurs en question ne sont pas syndiqués et sont présentés par les syndicalistes rencontrés comme des jeunes de cité plutôt méfiants à l'égard des syndicats. L'entreprise va immédiatement déposer plainte pour vol et dégradation. Les réactions des deux délégués syndicaux suite au blocage de la gare vont être très différentes. Après quelques hésitations, Mamadou Nyobe décide de rejoindre les conducteurs à l'initiative du blocage et appelle l'ensemble des salariés de l'établissement à faire de même afin de dénoncer le mépris dont ils font l'objet de la part de la direction, d'exiger que la journée de droit de retrait soit payée et de réclamer des mesures de protection des salariés, à la direction mais aussi aux pouvoirs publics. La FNCR va au contraire tenter d'arrondir les angles avec la direction et de trouver un compromis. Le soir même, l'UST appelle à faire grève dès le lendemain.

La grève va finalement se prolonger pendant quatre jours, avec d'importantes répercussions sur l'ensemble des transports publics de la communauté d'agglomération. La presse s'y intéresse et la thématique de l'insécurité semble recevoir un accueil favorable, les journalistes sont plutôt compréhensifs selon le délégué UST. Il s'agit pour les grévistes d'une réussite : tous les jours de grève et le jour de droit de retrait sont payés, la plainte pour vol et dégradation des bus déposée par l'entreprise est retirée et aucune sanction disciplinaire n'est engagée tandis que les agressions subies par les conducteurs ont largement été relayées par les médias.

4.2. « Si on fait grève ce n'est pas simplement pour une question d'argent, c'est pour qu'ils sachent qu'on est capables de se faire respecter, qu'ils ne peuvent pas faire n'importe quoi »

L'UST est souvent dépassée par les actions menées par les jeunes salariés, mais ne les condamne pas pour autant. C'est ce que illustre le récit de la grève de quatre jours qui éclate après l'agression d'un conducteur et la réaction méprisante de la direction. L'UST finit par intégrer dans ses revendications l'absence de poursuite à l'égard des jeunes non syndiqués ayant commis des actes illégaux et sans concertations préalables avec les dirigeants syndicaux. Malgré cela le clivage générationnel persiste et se traduit par une très grande méfiance des jeunes à l'égard des syndicats, de la FNCR mais aussi de l'UST.

À la fin de l'entretien collectif qui se déroule dans les locaux de l'UST, François me propose de rencontrer des jeunes qui ont participé au blocage de la gare avec des bus en septembre dernier : « *ils ne sont pas syndiqués, mais ils ne veulent pas se laisser faire !* ». Il se dirige vers un petit groupe composé de trois jeunes femmes et deux jeunes hommes, tous semblent avoir moins de trente ans et être d'origine maghrébine. Ils parlent avec « *l'accent de cité* » et portent des vêtements très modernes et des lunettes de soleil sophistiquées. Le groupe se disperse discrètement à notre approche. Personne ne veut me parler. Lorsque François tente d'obtenir pour moi le numéro de l'un d'entre eux, il esquive : « *Je n'ai pas de portable moi.* » Lorsque François s'éloigne, je réussis finalement à discuter avec un conducteur âgé d'une trentaine d'années, Mohammed, qui se tenait à l'écart du petit groupe et est habillé plus sobrement. Lui non plus n'est pas syndiqué. Je mènerai un entretien avec lui quelques jours plus tard, pendant qu'il conduit un bus. Il souhaite que l'entretien se déroule dans la plus grande discrétion, sans prendre de notes et sans enregistreur : « *comme si tu étais un ami* ». Mohamed ne correspond pas au profil de garçon de cité décrit par le délégué FNCR, c'est un émigré de première génération, algérien, qui habite en France depuis une dizaine d'années. Après son service militaire, il obtient une licence de Sciences Économiques à Alger et devient patron d'une petite boulangerie industrielle. Il vient en France pour la première fois rendre visite à sa sœur dans la région lyonnaise pour le Nouvel An en 2002 et décide de rester vivre en France. Il travaille tout d'abord dans le nettoyage industriel, puis dans le transport de marchandises à Rungis en tant que chauffeur et rejoint BUS en 2006. Il est marié, sa femme ne travaille pas hors de chez elle, ils ont un enfant en bas âge et en attendent un deuxième. Mohamed ne se sent pas légitime auprès des syndicats : « *je laisse la place à des gens qui savent bien la langue de Victor Hugo* » me dit-il au début de l'entretien. Mais au fil de la discussion, son discours devient plus sévère à l'égard des syndicats, qu'il accuse de corruption. Bien que je ne sache pas si il y a directement participé, il revendique les actions « *kamikazes* » dénoncées par la FNCR, des actions directes sans concertation avec les syndicats, ayant des conséquences importantes avec une médiatisation assurée. Il déclare également s'être mis d'accord avec plusieurs autres conducteurs pour mener des grèves du zèle individuelles lorsqu'ils estiment que la direction leur manque de respect.

« Ce sont toujours les mêmes personnes qui négocient, on n'a pas le droit à la parole, certains sont des vendus et c'est sûr que la direction elle a une caisse cachée pour leur donner de l'argent. Je veux faire perdre de l'argent à la boîte. La crise n'existe pas, la crise c'est de la politique, c'est des gens qui la décident la crise. Moi je viens d'un pays très corrompu, ça me sert à comprendre ce qui se passe, je suis sûr que la direction, elle a de l'argent pour acheter les syndicalistes pour qu'ils n'ouvrent pas la bouche. J'en suis sûr sinon ce n'est pas possible. Ils donnent de l'argent aux syndicats pour éviter qu'ils ne revendiquent. Il n'y a que les amis pour nous protéger.

C'est qui les amis ?

Les autres conducteurs qui sont d'accord, ceux qui sont contre la direction, pas comme dans un syndicat, des conducteurs comme moi. Il faut faire plier la direction, réclamer le respect. On est en France, on est protégés. Si on fait grève ce n'est pas simplement pour une question

d'argent, c'est pour qu'ils sachent qu'on est capable de se faire respecter, qu'ils ne peuvent pas faire n'importe quoi. On est en France, il faut faire respecter ses droits, et puis on n'est jamais vraiment menacés ici. »

Mohammed

Conclusion

Les répercussions importantes de l'action des salariés lors de conflits collectifs, largement relayées et souvent dénoncées par les médias, sont bien connues dans le secteur du transport de voyageur. Dans le cas de BUS le taux de conflictualité importante semble être le prix qu'ont choisi de payer les actionnaires de l'établissement et l'entreprise donneuse d'ordre, dont la collectivité publique est partie prenante. Il s'agit en effet d'une conséquence de la compression des dépenses de personnel en dépit de l'application de la convention collective et des conditions de travail, y compris de celles de la direction d'établissement. Ce choix ne correspond pas à une situation économique difficile mais plutôt à la volonté de maximiser la rentabilité en jouant sur l'unique marge de manœuvre de ce sous-traitant : la gestion du personnel. Ayant pour seul moyen d'encadrement le contrôle et les sanctions, la direction de l'établissement tente tant bien que mal de discipliner par des méthodes répressives une main d'œuvre démotivée par les conditions de travail et par l'absence de promotion. Cette situation a permis à des syndicalistes en franche opposition avec la direction de trouver une audience parmi les salariés. La direction ne parvient pas à atténuer la conflictualité collective dans son établissement depuis 2006, date à laquelle la section UST-Sud Solidaire devient majoritaire aux élections professionnelles. Au lieu de marginaliser l'UST tel que semblait le prévoir la direction, le rajeunissement de la main d'œuvre nouvellement recrutée lui donne une puissance de frappe inespérée lors des nombreux conflits collectifs. Loin de condamner les attitudes oppositionnelles des nouvelles générations de conducteurs, décrits comme des « *jeunes de cité* », l'UST reprend à son compte et défend les actions « *kamikazes* » menées par ces derniers pendant les conflits collectifs. Malgré son incompétence avec l'écrit et les procédures formelles de négociation, la radicalité du délégué syndical central UST et la mise en scène de son appartenance religieuse trouvent un écho parmi une grande partie des conducteurs. Il ne faut cependant pas exagérer l'implantation de ce syndicat parmi les jeunes générations. Ces dernières restent méfiantes à l'égard de l'ensemble des syndicalistes, accusés de monopoliser la parole lors des négociations et soupçonnés de corruption. La direction répond de plusieurs manières à la conflictualité collective : par la mise sous pression des salariés actifs, en particulier des syndicalistes de l'UST, par le revirement de la politique d'embauche, mais également par la promotion d'une section syndicale FNCR aux positions proches de ses intérêts. La FNCR profite des faiblesses de l'UST, notamment sur le plan juridique, pour se mettre en valeur et gagner de l'audience auprès des salariés, avec un certain succès depuis deux ans. En faisant concurrence à l'UST, il n'est pas impossible qu'à long terme son délégué syndical central puisse atténuer l'opposition collective des salariés à la direction lors des négociations et des conflits.

FONDERIE

Baptiste Giraud

1.	Présentation de l'établissement et de son contexte	80
1.1.	Un établissement créé dans le contexte de la seconde guerre mondiale : un effet structurant dans l'histoire de ses relations sociales	81
1.2.	Un pluralisme syndical limité	82
1.3.	Un établissement industriel en « crise » et en restructuration depuis trente ans ..	83
2.	Conditions d'enquête et retour réflexif sur l'enquête REPONSE	86
2.1.	Des questionnaires aux entretiens : des contextes d'enquête différents	87
2.2.	Des enquêtés disponibles	88
2.3.	De la difficulté à faire parler du passé pour saisir les processus de changement....	89
3.	Les politiques patronales de « modernisation » de l'établissement	91
3.1.	Une politique de réduction des effectifs.....	91
3.2.	Transformations de l'organisation du travail et durcissement du contrôle ouvrier.....	93
3.3.	Les conditions d'importation de nouvelles méthodes managériales.....	97
4.	De la gestion du personnel à celle des relations professionnelles	98
4.1.	Mobiliser les salariés : un problème managérial central	98
4.2.	Renforcer l'attractivité du travail à l'usine.....	99
4.3.	Des négociations collectives routinisées mais (relativement) conflictuelles	101
5.	Les pratiques de représentation collective des salariés	103
5.1.	Les effets indirects de la loi sur la représentativité syndicale.....	103
5.2.	Une capacité de mobilisation syndicale fragilisée	102

Choix de l'établissement : tiré du panel (99, 2005, 2011). Entreprise du secteur de la métallurgie, employant 230 salariés. Par ailleurs, cet établissement a connu une baisse constante de ses effectifs tout au long de la période couverte par les trois enquêtes, ainsi qu'une diminution des conflits collectifs déclarés entre les deux dernières éditions.

Données recueillies : 11 entretiens réalisés ; archives du CE et du CHSCT (fragmentaires), rapports d'expertise (expert-comptable) ; presse locale (La Montagne, L'Echo du Centre)

Calendrier de l'enquête : prise de contact en août 2011. Entretiens réalisés en trois temps : novembre 2012, mai 2013, août 2013. Terrain que je considère achevé dans le cadre de cette enquête à tout le moins, car compte-tenu de son éloignement, difficile de m'y rendre facilement en cours d'année.

Acteurs rencontrés :

IRP : secrétaire et trésoriers du CE - secrétaire du CHSCT - 2 élus DP (dont un démissionnaire du syndicat majoritaire) – élu CE et secrétaire de la CGC (minoritaire) ; ancien secrétaire de la CGC – ancien secrétaire du syndicat FO (syndicat aujourd'hui disparu)

Des entretiens ont ainsi été réalisés avec l'ensemble des responsables des différents syndicats de l'entreprise, ou qui en ont récemment disparu. Ce corpus d'entretiens intègre par ailleurs deux générations bien distinctes de militants syndicaux : une plus ancienne, composée de militants proches de la retraite, fortement marquée par une culture communiste et qui monopolise les postes de responsabilité dans le syndicat et dans les IRP ; une plus jeune, qui prend nettement ses distances avec la sphère partisane et entretient des rapports tendus avec leurs aînés.

Direction : DRH – ancien DRH – salarié retraité de l'ancien service du personnel. A noter cependant que les deux représentants de la CGC rencontrés sont aussi des hauts cadres dirigeants de l'établissement, membres du CODIR. L'ancien secrétaire de la CGC a en effet terminé sa carrière comme directeur de la production, tandis que l'actuel représentant du syndicat est responsable de la maintenance depuis 2012, après avoir été responsable de la sécurité et de la qualité. Leurs entretiens sont donc aussi riches d'enseignements sur les transformations des dispositifs de gestion de la production et des salariés.

1. Présentation de l'établissement et de son contexte

Située dans le Centre, non loin des fiefs électoraux des Chirac et de François Hollande (Tulle) dans un chef-lieu de canton de ce département qui compte aujourd'hui un peu plus de 10.000 habitants officiellement, cette fonderie d'aluminium a été créée en 1938. A l'origine, elle est le quatrième établissement d'un groupe industriel français, fondé en 1894 pour exploiter des établissements de fonderie d'alliages d'aluminium. La première usine du groupe a été installée à Nogent-sur-Oise, Le groupe doit en grande partie son succès et son développement à ses activités pour l'industrie automobile. En effet, le groupe se spécialise

dans le moulage mécanique en grande série pour l'automobile, dont elle fut l'innovatrice. Jusqu'alors, les pièces d'aluminium nécessaires à la fabrication automobile n'étaient produites qu'à partir du procédé lent et onéreux du moulage à la main sur modèles bois. Grâce aux nouveaux procédés techniques qu'elles développent, ces fonderies permettent, elles, la fabrication en grande série de ces mêmes pièces d'aluminium, seule capable de fournir à l'industrie automobile les quantités considérables dont elle a besoin pour son développement. De ce fait, ces fonderies se placent, dès leur création, en tête de toutes les autres fonderies spécialisées dans la fabrication de métaux légers, en France. Pendant la 1^{ère} guerre mondiale, ces fonderies deviennent de surcroît un important fournisseur des services de la Défense Nationale, notamment pour la fabrication de moteurs d'aviation. Ce surcroît d'activité conduit le groupe à recruter une main d'œuvre étrangère (notamment en Grèce), et à ouvrir deux nouveaux établissements en 1917. Cette dernière usine fut cependant abandonnée dès la fin de la guerre.

1.1. Un établissement créé dans le contexte de la seconde guerre mondiale : un effet structurant dans l'histoire de ses relations sociales

C'est en lien avec le contexte de la seconde guerre mondiale que l'établissement étudié voit, quant à lui, le jour. Sa création répond en effet directement à une demande des Ministères de l'armement et de l'Air pour renforcer les capacités d'action militaire du régime de Vichy. Pour cela, le groupe crée à U. une nouvelle usine alors spécialisée dans la fabrication des moteurs d'avion, usine dans laquelle le groupe transfère une partie des activités de son établissement de Nogent-sur-Oise. Pour la création de ce nouvel établissement, le groupe obtient une avance financière de 8 millions de francs de la part des ministères concernés. Les conditions de création de cet établissement vont rapidement et durablement marquer ses relations sociales. Compte-tenu de son caractère stratégique dans le contexte de la guerre, l'usine devient effectivement la cible des actions de sabotage organisées par les réseaux de la Résistance qui se structurent dans la région (AS et FTP). Dans cette partie de la Corrèze, le premier acte de sabotage, commis en 1942, vise ainsi la centrale électrique des fonderies Montupet. Ces actes de sabotage sont organisés avec la complicité d'ouvriers de l'usine qui, selon un représentant du personnel actuel, « *détruisaient la nuit ce qu'ils fabriquaient le jour* ». A l'intérieur de l'usine, la Résistance s'organise à l'initiative de militants communistes (en conflit dans la région avec les réseaux de l'AS). A la Libération, la CGT, tire pleinement profit de la légitimité que ses militants ont acquis par leur engagement dans la Résistance, et s'impose comme le premier syndicat de l'usine. La CGT est restée dirigée jusqu'au début des années 1980 par des militants communistes de la génération de la Résistance. La « *légende* » véhiculée par les plus anciens militants actuels qui les ont côtoyés, veut qu'ils étaient encore armés pendant les réunions de négociation avec la direction.... Ce qui est plus certain (et plus utile à notre enquête), c'est que l'emprise de la CGT et de cette politisation syndicale, directement issus de l'épisode de la seconde guerre mondiale, éclaire la structuration de la représentation syndicale dans l'usine. Anecdote révélatrice, l'actuel trésorier du CE, militant anarchiste puis communiste, a

dû attendre le départ en retraite de l'ancienne génération de militants avant de pouvoir adhérer à la CGT. Son grand-père ayant été reconnu coupable de collaboration, il était en effet inenvisageable à leurs yeux que son petit-fils puisse rejoindre les rangs de la CGT de l'établissement.

Le départ à la retraite de cette première génération de militants, au tournant des années 1970-1980, n'a pas pour autant signifié la fin d'une forte politisation de la CGT locale. De fait, celui qui devient alors secrétaire du syndicat puis du CE, et qui occupe aujourd'hui encore ces fonctions, est un militant actif de la section locale du PCF. Lors des dernières élections législatives, il fut le candidat du Front de Gauche. Les autres militants qui occupent les mandats de trésorier du CE et de secrétaire du CHSCT, sont à son image : proches de la retraite, ils ont réalisé la quasi-totalité de leur carrière professionnelle dans l'usine et revendiquent leur proximité avec la sphère militante communiste locale. Symptôme de cette étroite interaction entre ces deux sphères d'engagement, j'ai retrouvé dans les archives du CE des tracts de la section du PCF d'U., et l'armoire du CE est encore ornée d'un autocollant – jauni – du PCF édité pour la campagne présidentielle d'André Lajoinie. Dans la fourgonnette du CE, ce sont désormais les autocollants du Front de Gauche qui sont visibles, ce véhicule servant indifféremment pour les défilés syndicaux et partisans. Comme je le préciserai plus tard, cette politisation syndicale est toutefois critiquée et remise en cause par la nouvelle génération de militants (entre 25 et 35 ans), entrée au syndicat ces dernières années.

1.2. Un pluralisme syndical limité

Dernier héritage de cette histoire politique du syndicat de l'entreprise, la position toujours dominante – et aujourd'hui quasi-monopolistique – de la CGT dans la représentation syndicale des salariés. De fait, il a fallu attendre les années 1970 pour que se constitue un second syndicat, concurrent, à l'intérieur de l'entreprise. Il s'agit d'une section Force Ouvrière, créée en 1974-1975 à l'initiative d'un ouvrier fils d'un immigré polonais, hostile au communisme, et qui s'est senti victime d'un racisme anti-immigré de la part des dirigeants locaux de la CGT. Il réussit, au début des années 1980, à recruter 98 adhérents, et obtient entre 2 à et 30% des voix aux élections professionnelles. LA CGT reste cependant toujours très largement en tête aux élections professionnelles. Le développement de la section FO est cependant entravé par le 1^{er} plan de restructuration de l'entreprise, qui se conclut, en 1983, par la suppression de 180 emplois. La section de FO perd de nombreux militants à cette occasion (ses effectifs tombent à 17 adhérents), son secrétaire de l'époque accusant les dirigeants de la CGT de s'être entendu avec la direction de l'établissement pour cibler prioritairement les adhérents de son syndicat. L'audience de FO décline fortement, avant de disparaître totalement après que son secrétaire décide d'abandonner ses mandats d'élus du personnel (1995) puis de quitter le syndicat (2000), pour des raisons qui tiennent à la fois à sa promotion au rang d'agent de maîtrise, et à l'évolution interne de FO dans laquelle il ne se reconnaît plus. La CFDT n'a quant à elle existé que de façon éphémère et toujours très confidentielle dans les années 1970 au début de la décennie suivante.

Enfin, le second syndicat existant aujourd'hui, la CGC, a été fondée au début des années 1980, par celui qui allait devenir directeur de la production. Comme il le reconnaît, c'est à l'initiative de la direction elle-même qu'il fonde ce syndicat, pour faire émerger une représentation du personnel concurrente à celle, dominante de la CGT, dans les IRP. Si elle domine le collège des cadres et agents de maîtrise, la CGC reste cependant largement minoritaire à l'échelle de l'établissement. Concrètement, avec les nouvelles règles de validation des accords de négociation, la direction ne peut pas se passer aujourd'hui de l'accord de la CGT. Si elle continue donc de dominer la représentation du personnel de l'entreprise, les forces militantes de la section CGT ne se sont pas moins considérablement affaiblies au cours de ces dernières années. Une vingtaine d'adhérents sont aujourd'hui revendiqués, pour les 230 salariés en CDI que compte l'usine.

1.3. Un établissement industriel en « crise » et en restructuration depuis trente ans

Les évolutions du paysage syndical de l'entreprise sont à mettre en perspective avec l'évolution de son organisation. Depuis sa création, elle a connu effectivement de profondes transformations. Au lendemain de la guerre, le développement de l'activité de l'entreprise est largement portée par la fabrication de pièces pour l'industrie automobile. Au début des années 1980, l'usine compte alors entre 700 et 800 salariés (le dépouillement des archives permettra de le préciser davantage). La crise de l'industrie automobile qui survient à cette époque marque alors un coup d'arrêt pour l'établissement, qui connaît un premier plan social en 1981, qui aboutit à un départ de 60 salariés, par le jeu des préretraites visiblement. En 1983, un deuxième PSE beaucoup plus important est mis en œuvre, qui aboutit à la suppression de 180 emplois, dont 60 licenciements « secs ». Ce PSE s'inscrit dans un processus de réorganisation interne du groupe M., qui cherche à se concentrer sur la fabrication de pièces pour l'automobile, tout en rapatriant et en concentrant leur production dans ses autres établissements. Entre 1981 et 1986, quatre directeurs se succèdent à la tête de la FONDERIE.

C'est dans ce contexte que le groupe se sépare de l'établissement, racheté par le groupe Péchiney en 1986. Visiblement, Jacques Chirac est personnellement intervenu pour convaincre Jean Gandois, alors PDG de ce groupe français, récemment nationalisé, et lancé dans une stratégie d'expansion (l'entreprise double de taille entre 1986 et 1988), de racheter l'usine. Ce changement de propriétaire marque une double rupture dans son histoire. D'abord, le groupe Péchiney engage un plan de modernisation de l'usine, à hauteur de 130 millions de francs, visant à réorienter ses activités de production vers l'industrie aéronautique (Airbus en particulier), qui représente aujourd'hui encore près de 80% de son chiffre d'affaire, et l'industrie de l'armement (fabrication de pièces pour chars). Auquel s'ajoute à présent la fabrication de pièces pour trains et pour pylônes. Rapidement toutefois, les commandes venant de l'industrie ont fortement diminué, contraignant l'établissement à se concentrer pour l'essentiel à la fabrication de pièces pour l'industrie aéronautique.

La reprise de l'usine par le groupe Pechiney est vécue comme le passage d'un capitalisme « financier » focalisée uniquement sur des critères de rentabilité de l'établissement, et qui délègue sa direction à des cadres du groupe qui ignoreraient le « métier » et ne feraient qu'un passage éphémère dans l'établissement étudié. Pour certains, l'établissement aurait servi au groupe Pechiney à se débarrasser de ces hauts cadres à moindre frais : ils viendraient y finir leur carrière professionnelle en attendant de bénéficier de mesures de départs anticipés par le jeu des FNE. Pour d'autres, les dirigeants de l'établissement se servent de leur passage dans l'usine comme d'un tremplin pour leur carrière dans le groupe. L'entrée de la FONDERIE dans les tumultes du capitalisme « financiers » se manifeste surtout par le nombre de rachats et de projets de restructuration dont elle fait l'objet.

En 2003, l'usine passe sous le contrôle du groupe canadien Alcan, qui rachète cette année-là Pechiney, alors en proie à des difficultés financières. En 2007, le groupe Alcan devient le groupe Alcan-Rio Tinto après son rachat par un conglomérat minier anglo-australien Rio Tinto. Ce groupe a ensuite cédé la totalité de ces produits usinés à un repreneur, pour se recentrer sur son « cœur de métier », l'extraction minière. Toute la partie de l'activité « produits usinés » a été vendue à un investisseur américain qui s'appelle Apollo, qui a pris la majorité des actions de la partie produits usinés d'Alcan, avec Rio Tinto qui a gardé 39 % de l'actionnariat, et un fonds français d'investissement qui a pris 10 % dans la nouvelle société. Rassemblant une bonne partie des usines de transformation de l'ex-Pechiney, dont nombre d'entre elles se trouvent en France, Constellation est aujourd'hui spécialisé dans la transformation de l'aluminium pour les industries de l'aéronautique, l'automobile, l'emballage et l'industrie. Ce groupe compte 21 sites, 9500 salariés, avec pour faire simple la moitié en France et la moitié en Europe et aux USA, avec une seule entreprise mais qui compte 1500 salariés. Avec 8.845 employés et 26 usines, le groupe a dégagé un bénéfice net de 134 millions d'euros en 2012, après des pertes de 174 millions en 2011 et 207 millions en 2010. Ces rachats successifs se sont accompagnés de multiples plans de restructuration et de modernisation de la production. Entre 1981 et 2009, l'établissement connaît ainsi pas moins de huit plans sociaux. Pour gérer ces politiques de réduction des effectifs, la direction mobilise une palette très variée d'outils juridiques pour « essayer de ne pas faire trop de vagues » : FNE, plans de reclassements internes, dispositifs de pré-retraite. Ces mesures n'empêchent cependant pas le recours à des licenciements « secs » (1983, 1993, 2008). Au final, les effectifs de l'usine connaissent un déclin continu pendant une vingtaine d'années, avant de se stabiliser autour de 230 salariés « fixes » à la fin des années 2000. A ces salariés permanents s'ajoute généralement le recours à une trentaine de salariés intérimaires. Désormais, les salariés travaillent en une seule équipe, le matin. Et les effectifs de l'usine sont très vieillissants, avec une moyenne d'âge de 44,7 ans, et plus de 100 salariés (soit presque la moitié des effectifs) âgés de 50 ans et plus. Enfin, l'attractivité de l'usine semble avoir largement diminuée aux yeux des jeunes de la région. Par le passé, elle était réputée offrir de bons salaires pour la région, présentée comme une opportunité professionnelle à saisir et comme le moteur du développement économique local dont on

est fier. A présent, l'usine offre de faibles salaires à ses employés – le DRH lui-même en convient -, ce qui est le signe à leurs yeux de la faible considération qu'a pour eux la direction du groupe et de l'établissement. Tous les jeunes représentants salariés rencontrés présentent ainsi leur entrée dans l'usine comme une nécessité qui s'est imposée à eux.

En dépit de cette situation de crise permanente qu'elle semble traverser depuis une trentaine d'années, la FONDERIE n'en reste pas moins, en effet, le plus grand établissement du privé de la commune, et donc l'une des principales opportunités d'embauche sur le marché de l'emploi local (les autres grands établissements industriels sont dans le secteur du bois). En outre, cet établissement occupe une « niche » sur le marché de l'aluminium. Spécialisée dans la FONDERIE de précision – elle ne produit donc pas de pièces en séries et le délai de construction des pièces est le plus souvent long de plusieurs semaines - elle est, en France, le seul établissement dans la production de pièces complexes à conduits et pièces structurales de très grandes dimensions (6 établissements à l'échelle européenne). Cette FONDERIE est également le leader européen du moulage sable de précision en aluminium. Elle occupe donc une position stratégique auprès des entreprises clientes de l'aéronautique qui ont besoin de ces pièces. Cet établissement présente donc certains atouts pour sous-traiter durablement auprès des plus grands groupes de l'aéronautique (Safran, dont les commandes représentent à elles seules 60% de la charge d'activité de l'établissement, Alstom....). L'établissement tire de ce point de vue pleinement profit de la bonne santé de l'industrie aéronautique. D'autant que le groupe impose parfois à ses clients, dans le cadre de négociations commerciales, de passer commande à la FONDERIE étudiée pour avoir accès aux produits d'autres entreprises du groupe. C'est ainsi qu'après de longues années de baisse de l'activité et de pertes financières, les commandes sont reparties à la hausse, et, en 2012, pour la première fois, le bilan financier de la FONDERIE est redevenu positif. Dans ce contexte de regain d'activité, les effectifs de la FONDERIE se sont stabilisés.

Le groupe vient néanmoins d'annoncer, au mois de juin 2013, sa volonté de revendre la FONDERIE. Le groupe a pris cette décision après son entrée en Bourse, en mai 2013, dans le cadre de sa stratégie qui consiste à « recentrer plus particulièrement sur ses activités de laminage et de filage ». Arguant que le groupe travaille essentiellement pour les marchés de l'aéronautique, du spatial et du transport, le groupe estime, dans un communiqué, que le site étudié « ne bénéficie pas de synergies significatives avec les autres activités du groupe ». Cette annonce intervient après que le groupe a cédé, en mai 2013, deux premières usines spécialisées dans la production de pièces d'aluminium destinées principalement au marché français du bâtiment. Dans son communiqué, le groupe s'empresse toutefois d'assurer qu'il est prêt à conserver la FONDERIE si aucun « repreneur sérieux » ne se manifestait. Cette promesse a été réitérée devant plusieurs élus locaux (députés, maires) qui ont rencontré la direction du site au cours du mois d'Août, au moment même où été organisées de premières visites de l'usine pour les repreneurs potentiels. Comme la direction actuelle du site, les élus se sont voulu rassurants sur l'avenir de la FONDERIE, convaincus que les bons résultats enregistrés cette dernière année et le carnet de commandes dont elle dispose (il y aurait des

commandes pour plus de 18 mois) permettront d'attirer des repreneurs ou, en tout cas, de garantir du travail à l'ensemble des salariés. Du côté des représentants des salariés, cette annonce, qui leur a été faite tout début juin dans le cadre du CE, n'a pas eu l'air de les surprendre. S'ils ne manifestent pas eux non plus d'inquiétude pour l'avenir immédiat de leur usine, ils font cependant une lecture sensiblement différente des conditions de sa mise en vente. Selon eux, elle intervient non pas parce que les activités industrielles de la FONDERIE seraient éloignées du « cœur de métier » du groupe – puisqu'ils travaillent eux aussi pour l'aéronautique -, mais parce qu'elle n'est pas assez rentable par rapport aux critères que se fixe le groupe. Cette mise en vente serait en revanche l'aboutissement d'une stratégie d'optimisation financière du groupe. Contraint de racheter cette usine au moment du rachat des établissements d'Alcan-Rio Tinto (il faisait partie d'un « package »), Le groupe aurait en effet entrepris de moderniser l'entreprise à la seule fin de la rendre bénéficiaire, et donc « vendable ». Pour autant, les élus rencontrés en cette fin d'été, comme ceux qui se sont exprimés dans la presse locale, ne manifestent aucunement leur intention de s'opposer à cette revente. Ils espèrent au contraire qu'elle sera l'occasion d'être repris par un « industriel » et d'échapper ainsi aux critères de gestion et de rentabilité d'une nouvelle multinationale. Une décision sera prise au courant du mois de septembre concernant la session de l'usine ou son maintien dans le groupe.

Sous ces différents aspects, cette fonderie offre ainsi un terrain d'étude assez passionnant pour observer les conditions du déclin d'un capitalisme industriel « familial » et « paternaliste » enraciné dans le monde rural, et pour interroger les processus de recomposition qu'entraîne le passage dans un nouveau modèle d'entreprise capitaliste, contrôlée par un groupe multinational, « financier » et actionnarial, sur les formes prises par les relations sociales dans l'entreprise. Un processus qu'il faut par ailleurs réinscrire dans le cadre des transformations du contexte institutionnel et réglementaire dans lequel se fondent ces relations sociales, et des transformations du syndicalisme français dont cet espace local de l'action syndicale est le reflet. C'est donc sous ce triple angle d'analyse, qui font directement le lien avec les axes de questionnements transversaux que nous avons retenus pour cette recherche que j'envisage d'engager l'analyse de ce cas d'étude.

2. Conditions d'enquête et retour réflexif sur l'enquête REPONSE.

Cet établissement a été sélectionné parce qu'il fait partie du panel des entreprises enquêtées lors des trois dernières éditions de l'enquête REPONSE. Il présente par ailleurs un ensemble de caractéristiques intéressantes au regard des questions que nous nous posons sur les processus de recomposition dans la manière dont s'articulent les pratiques de négociation et de conflits dans un champ des relations professionnelles en mutations. J'avoue que je ne sais plus exactement quels sont les autres critères qui ont initialement prévalu à la sélection de cet établissement, en dehors du fait de son appartenance au panel. Il me semble que la principale question qui nous intéressait à travers ce cas d'étude, était de travailler sur un établissement qui avait déclaré l'existence de conflits en 1998 et 2004, et

qui n'en déclare plus en 2011.

Cet établissement présente une autre caractéristique importante, qui ressort des questionnaires et qui fait directement écho à ce qui nous intéresse directement : la baisse de ses effectifs, sans licenciements collectifs déclarés sur la dernière période. Les autres éléments découverts à l'occasion de l'enquête de terrain, que j'ai commencé à présenter précédemment, ne font que rajouter à l'intérêt de ce cas d'étude par rapport à nos axes de questionnement. A travers les entretiens, il a été possible de revenir à la fois sur les conditions de développement des activités de négociation dans l'entreprise, sur les processus d'introduction de nouveaux dispositifs d'organisation de la production et de management des salariés, mais aussi sur les transformations internes des organisations syndicales implantées dans l'entreprise.

2.1. Des questionnaires aux entretiens : des contextes d'enquête différents

Si l'enquête de terrain n'a pas conduit à révéler des contradictions entre les déclarations des enquêtés et ce qui a pu être observé quant à la période couverte par le questionnaire, les données recueillies concernant la période écoulée depuis l'enquête par questionnaire signale des évolutions quant à la configuration des relations sociales, qui incitent à porter un regard plus nuancé sur la complexité des évolutions qui ont touché le fonctionnement de cette entreprise. D'abord, alors qu'aucun conflit n'avait été déclaré pour la période 2008-2010, des débrayages ont en revanche été organisés à plusieurs reprises, au cours du printemps 2011 à l'occasion des NAO. Certes, leur déclenchement n'infirme pas l'idée d'un affaiblissement de la capacité de mobilisation syndicale dans cette entreprise. Mais elle écarte à tout le moins l'hypothèse d'une pacification des relations sociales ou d'une totale démobilisation des organisations syndicales.

Autre élément de différence qui ressort de l'enquête par entretien et de l'étude des dynamiques observées au cours de ces deux dernières années : le redémarrage à la hausse des commandes et du chiffre d'affaire de l'établissement, et le retour à un bilan financier comptable positif. La confiance dont témoigne la plupart des acteurs sur l'avenir à court-terme de l'établissement contraste également avec le sentiment d'un lent déclin annonciateur d'une disparition inéluctable de l'usine. Bien sûr, l'enquête de terrain ne change rien au constat de « crise » que traverse cette entreprise, et plus largement l'industrie de la métallurgie en Haute Corrèze dont cette entreprise est l'une des dernières représentantes. D'ailleurs, les difficultés rencontrées par l'usine rejaillissent sur l'ensemble de la commune rurale dont elle était un véritable « poumon économique » : le nombre d'habitants diminue depuis le début des années 1980, la population vieillit, et la fermeture de l'hôpital public est régulièrement évoquée... Pour autant, une analyse plus approfondie, par entretiens, des transformations connues par l'usine et par l'industrie en Corrèze permet de mettre en évidence que cette crise n'est pas uniforme (l'activité économique en général, et industrielle en particulier reste par exemple beaucoup plus dynamique dans l'agglomération de Brive), qu'elle n'obéit pas nécessairement dans le cas concerné à un

processus irréversible.

L'enquête de terrain conduit également à réinterroger l'ampleur et la nature des changements qui s'opèrent à l'intérieur de l'entreprise aussi bien en termes d'organisation du travail, de gestion des salariés que de « dialogue social ». Incontestablement, les évolutions sont importantes à ces différents niveaux. Mais elles ne se font cependant que de façon progressive, rencontrent toute une série de résistances plus ou moins « ouvertes » et plus souvent « larvées », discrètes, et le caractère « innovant » des dispositifs d'action managériaux mis en place est souvent à relativiser, tant par rapport à ce qui existait auparavant que par rapport aux effets concrets qu'ils produisent dans la dynamique des relations professionnelles internes à l'entreprise. A ce titre, cette monographie d'entreprise apparaît particulièrement opportune pour échapper à la tentation de penser que les transformations à l'œuvre dans le champ des dispositifs d'organisation du travail et de gestion des relations professionnelles s'opère selon des modalités homogènes, même dans le monde des « grandes PME ». Ces précisions sont importantes puisque l'une des questions qui est posée à travers l'étude de cette entreprise, compte-tenu de son appartenance au panel et des angles de questionnements à travers lesquels elle est étudiée, est celle des changements, des recompositions qu'induisent les évolutions du contexte économique et institutionnel dans lequel s'inscrit cette entreprise, sur les formes que prennent les relations sociales en son sein.

De ce point de vue, ce qui pose problème sur un plan méthodologique, c'est moins l'accès au terrain que l'analyse des données recueillies à travers les entretiens. Effectivement, l'accès au terrain n'a posé aucune difficulté particulière, si ce n'est son éloignement géographique qui limite mes possibilités de me rendre sur le terrain et implique nécessairement de regrouper et concentrer les entretiens sur quelques jours.

2.2. Des enquêtés disponibles

Cette difficulté est toutefois compensée par la très grande disponibilité de l'ensemble des enquêtés. Plusieurs facteurs peuvent l'expliquer. D'abord, cette entreprise n'est clairement pas un terrain d'enquête sociologique « saturé » de chercheurs. De mémoire de l'ensemble des acteurs, c'est au contraire la première fois qu'ils sont sollicités pour ce type de recherche. D'expérience, c'est sans doute un élément qui rend les enquêtés d'autant plus disposés à répondre favorablement aux demandes d'entretien, visiblement satisfaits que l'on s'intéresse aussi à eux. Cela n'empêche toutefois pas que la plupart se sont interrogés sur le sens de notre démarche en début d'entretiens, et que certains expriment à l'issue de notre rencontre leurs doutes sur ce que cette enquête peut leur apporter... Sans surprise également, les enquêtés ont été inégalement disposés à se raconter et à parler de leurs activités professionnelles et/ou militantes au cours des entretiens. Ce qui est peut-être surprenant, c'est que les plus résistants à se livrer n'étaient pas du côté de la direction ou des cadres. Au contraire, c'est avec eux que les entretiens les plus longs et les plus instructifs sur l'histoire de l'entreprise ont été réalisés. Et c'est en revanche avec le secrétaire du CE et

l'un des plus jeunes militants de la CGT que j'ai le plus rencontré de difficultés pour faire parler mes interlocuteurs. Alors que, paradoxalement, c'était sans doute avec eux que je partageais le plus grand nombre de propriétés objectives (par la proximité militante avec le secrétaire du CE, par la proximité d'âge avec le second). Ce constat est évidemment à creuser, notamment pour tordre le cou à l'idée selon laquelle il serait nécessairement plus difficile de créer les conditions d'une relation d'enquête heuristique avec les directions d'entreprise (cela dépend à quels types d'agents on s'adresse dans l'univers composite des directions d'entreprise). Deux autres éléments ont à mon sens facilité mon accès au terrain :

- le capital « d'autochtonie » dont je peux me prévaloir auprès de ces acteurs, en raison de l'enracinement de ma belle-famille dans ce territoire depuis plusieurs générations, ce que je ne manque jamais de mentionner à mes interlocuteurs dès que je me présente à eux
- le fait que plusieurs des acteurs rencontrés sont aujourd'hui des retraités, qui sont à la fois objectivement disponibles pour me rencontrer, et visiblement heureux de revenir sur leur carrière professionnelle et de parler d'une entreprise à laquelle ils sont visiblement viscéralement attachés : au moment de me saluer sur le perron de sa maison, l'ancien directeur de la production a par exemple éclaté en sanglots, alors qu'il se morfondait encore sur ce qu'« ils » avaient fait de « son » usine. Un autre ancien responsable du personnel ne voulait pas me laisser partir, alors même que l'entretien était terminé, et m'a gardé pour l'apéritif. Il aurait été malvenu et malpoli de refuser. Je suis désormais invité à revenir chez lui quand je le souhaite...

Au-delà de ces anecdotes, l'inscription de cette entreprise dans un territoire rural aide aussi grandement à rencontrer des cadres et militants syndicaux retraités, puisque tous ceux que j'ai rencontrés vivent encore dans l'agglomération où se trouve l'établissement.

2.3. De la difficulté à faire parler du passé pour saisir les processus de changement

L'analyse des entretiens se révèle en revanche assurément plus délicate à mener, du point de vue notamment de l'utilisation qu'il est possible de faire des discours de ces enquêtés pour analyser les transformations à l'œuvre dans les relations sociales de cette entreprise. Ces entretiens permettent évidemment d'accéder à un ensemble d'éléments d'information sur le rythme et la nature des changements qui se sont produits dans le périmètre économique de l'entreprise, dans l'organisation du travail des ouvriers ou dans les mobilisations syndicales qui ont marqué l'histoire de cette entreprise. Mais, de façon là encore tout à fait banale, force est de constater que ces acteurs ne nous livrent qu'une vision partielle et partiale des changements qui se sont produits. Partielle, puisque les récits des enquêtés dépendent d'abord de ce dont ils se souviennent et de ce qu'ils ont oublié ou de ce qu'ils occultent plus sciemment. Partiale, parce que leur récit rend moins compte de la réalité objective des changements intervenus dans l'entreprise que de leur propre

perception de ces changements, à partir de la position qu'ils occupent ou occupaient dans l'entreprise. Dans le discours de nombre d'entre eux, des cadres en particulier, pointe en particulier une certaine forme d'idéalisation de ce qu'étaient les relations sociales dans l'entreprise du temps de son affiliation au groupe M. – un temps où on se souciait de l'humain disent-ils – par rapport à ce que l'entreprise serait devenue – l'humain serait sacrifié sur l'autel de critères de gestion uniquement focalisée sur la rentabilité financière de l'établissement. La réalité est évidemment plus difficile à appréhender : les conditions de travail du point de vue de la protection des salariés contre la fumée toxique qui se dégage des fours se sont par exemple considérablement améliorées, l'espérance de vie des ouvriers de l'usine apparaissant singulièrement courte ; les conflits étaient nombreux et fréquents à l'époque de M., etc... Cette tendance à idéaliser le passé pour mieux l'opposer au présent est structurante dans le discours de l'ensemble des acteurs les plus âgés. Si leur témoignage est donc utile et même indispensable pour poser la question des processus de recomposition des relations professionnelles dans l'entreprise, il est donc aussi à prendre avec précaution. Car il est fortement empreint de leurs propres déceptions, et de la rancœur qu'ils conservent vis-à-vis de l'actuelle direction, en raison des conditions de leur départ de leur entreprise. De fait, tous les anciens cadres rencontrés ont pour point commun d'être partis en mauvais termes de l'entreprise, ayant été poussés à la quitter dans le cadre de dispositifs de pré-retraites, ou bien après avoir été « mis au placard » à la fin de leur carrière professionnelle. Bref, ils ont le sentiment que l'on s'est « débarrassé » d'eux, et ce sentiment influe évidemment sur le jugement qu'ils portent sur les pratiques de la nouvelle direction.

Cette enquête révèle donc surtout la difficulté à travailler sur la question des changements qui se produisent dans la dynamique des relations professionnelles. La subjectivité des discours recueillis est évidemment un problème méthodologique à prendre en considération dans l'usage que l'on en fait quelle que soit la période étudiée. Mais elle pose des difficultés d'autant plus redoutables lorsqu'il s'agit de travailler sur une période passée et de saisir, à travers eux, les transformations les changements qui se sont produits dans l'entreprise. Les discours de ces acteurs sont en effet le produit d'une reconstruction *a posteriori* et comportent à ce titre un triple biais : ils dépendent tout à la fois du filtre de la mémoire des enquêtés, de leur position dans l'usine et dans les relations de pouvoir qui la traversent (qui déterminent leur expérience vécue au travail dans cette usine et ce qu'ils ont intérêt ou non à valoriser) et de la dynamique de leur trajectoire professionnelle. Il importe donc de varier tant que possible les points de vue interrogés, pour mettre en perspective la mise en récit par ces enquêtés des relations sociales dans cette entreprise. Cette stratégie de recherche ne me semble toutefois pas permettre de dégager une « vérité » objective, mais plutôt utile pour rassembler les différentes pièces du puzzle permettant de dégager des grandes tendances dans la manière dont s'organisent les relations de travail dans cette entreprise et les différentes manières dont elles sont vécues. Mais cette enquête – après d'autres – me fait surtout me heurter à la difficulté à travailler sur les processus de recomposition des relations sociales à l'appui uniquement d'un corpus d'entretiens. C'est pourquoi le recours aux archives internes de l'entreprise et à celles des différentes

organisations syndicales semble absolument nécessaire, autant, si ce n'est plus, que de prolonger les entretiens auprès d'anciens salariés et cadres de l'entreprise. Reste que les archives syndicales et des IRP trouvées dans les locaux mis à disposition des élus du personnel de l'établissement se sont révélées très lacunaires. Et je cherche encore les archives du côté de la direction. J'attends encore la réponse du DRH à ce sujet, mais il en ignorait alors l'existence.

3. Les politiques patronales de « modernisation » de l'établissement

Dans un contexte caractérisé par des changements successifs de propriétaires de la FONDERIE, les politiques patronales de la direction de cette fonderie sont clairement dominées jusque récemment par une double problématique, évidemment étroitement liée : la gestion à la baisse des effectifs de l'usine d'une part, et la modernisation de l'organisation du travail des salariés, pour en améliorer tout à la fois la qualité et la productivité.

3.1. Une politique de réduction des effectifs

Concernant la gestion des effectifs, c'est d'abord de sa réduction dont il a été question. Pour ce faire, la direction a eu recours à toute la palette des dispositifs juridiques et financiers qui se sont succédés dans le temps pour limiter le recours à des procédures de licenciements dans le cadre de PSE, au premier rang desquels les dispositifs de départ en pré-retraite financés par le Fonds National de l'Emploi et les procédures de reclassement interne à l'intérieur du groupe. En dehors des PSE, c'est évidemment par le non-renouvellement des départs en retraite que s'est opérée la réduction des effectifs de l'établissement. Ce fut notamment le cas au début des années 2000. Par ailleurs, à cette période, l'ancien DRH, qui a négocié l'accord RTT, a clairement indiqué que cette négociation avait été avant tout utilisée comme une opportunité pour « éviter de supprimer des postes » tout en exigeant en échange une intensification du travail des salariés, via la diminution des temps de pause notamment, ainsi que la suppression de menus « avantages » consentis aux salariés : les cafés et confiseries offerts aux distributeurs automatiques, l'organisation d'une navette de transports, etc. Si la CGT s'était refusée dans un premier temps à signer, le DRH a imposé le recours à un référendum, à l'issue duquel les salariés l'ont majoritairement approuvé, conduisant ainsi le syndicat récalcitrant à apposer sa signature à l'accord. La politique de gestion des effectifs de l'établissement passe enfin par le recours à des salariés intérimaires (mais pas de CDD), entre 30 et 40 en période de forte activité comme c'est le cas actuellement. Ce volant de salariés intérimaires a évidemment d'abord pour fonction de donner plus de souplesse à la direction de l'établissement dans la gestion de ses effectifs en fonction de l'évolution de l'activité :

« On a eu une période un peu délicate en 2010, avec une sérieuse baisse de l'activité. Dans cette période, on a eu aucun salarié en intérim. Ça a été la variable d'ajustement. Avant une reprise de l'activité en 2011, qui a permis de nouveau de recourir à des personnels intérim ». (DRH)

Mais le recours à l'intérim sert aussi à constituer un « réservoir » de salariés dans

lequel recruter en cas de besoin. Ce double usage de l'intérim s'explique par l'évolution des problématiques qui gouvernent la politique de gestion des effectifs dans cet établissement. Après avoir considérablement réduit le nombre de salariés employés, le principal problème pour la direction est à présent le recrutement et la formation de nouveaux salariés. Même si elle n'a conduit à la création d'aucun nouveau poste, la reprise d'activité de l'établissement conjugée à la pyramide des âges vieillissantes de l'entreprise implique en effet, a minima, de remplacer les salariés partant chaque année à la retraite. Même dans ce contexte, le nombre d'embauche reste certes limité, pour l'instant, entre 3 et 10 dans l'année. La capacité à pourvoir ces postes n'en est pas moins problématique. Il s'agit en effet de postes d'opérateurs hautement qualifiés. Or, l'établissement ne dispose pas (ou plus, c'est à éclaircir) de centre d'apprentissage qui lui soit propre. Seule une autre fonderie du groupe, celle d'Issoire, en est pourvue. Or, les productions, et donc les qualifications requises pour les ouvriers de ces deux établissements diffèrent totalement. L'établissement étudié ne peut donc pas véritablement compter sur cette filière de recrutement. Quant aux lycées professionnels, il n'en existe que 8, en France, à préparer aux métiers de la fonderie. Mais le recrutement par cette voie reste lui aussi difficile :

« Le plus proche est celui qui se trouve à Vierzon. On a donc actuellement trois apprentis du lycée de Vierzon, mais on a du mal à en attirer davantage, parce que c'est quand même 2h30 de route. Donc, on n'arrive pas à embaucher autant de jeunes apprentis que ce que l'on souhaiterait. Cette année, j'en ai embauché un, alors que j'avais un objectif de trois ». (DRH)

Dans ces conditions, le recours à des salariés intérimaires sert aussi à les « tester » et à les former, avant de leur proposer éventuellement un poste en CDI. C'est pourquoi ce sont des périodes d'intérim « longues », généralement entre 6 mois et un an, qui laisse le temps de former les salariés à tel ou tel poste d'opérateur, en organisant pour cela des formes de tutorat assurés par des salariés expérimentés à ce poste.

« C'est une volonté de notre part de garder le personnel intérim sur une période aussi longue. D'abord parce que l'apprentissage des postes est long, et le turn-over des pièces n'est pas rapide, il est long lui aussi. Entre la fabrication du moule et l'expédition de la pièce au client, il faut en général trois mois. Donc, le temps que l'opérateur voit différentes pièces, connaissent les différentes d'un atelier, il faut qu'il reste un moment dans l'entreprise. Pour nous, c'est l'assurance que l'opérateur connaisse un minimum de pièces fabriquées dans l'entreprise au moment où il est recruté en CDI et qu'il puisse travailler de manière autonome. Donc c'est l'objectif que l'on se fixe de garder les personnels intérimaires suffisamment longtemps ». (DRH)

De l'aveu même du DRH, ce système de formation « sur le tas » des salariés ne suffit cependant pas à leur donner une qualification à la hauteur du savoir-faire dont disposent les salariés qu'ils sont appelés à remplacer :

« La difficulté, c'est de renouveler des personnels très qualifiés. Même au bout d'un an d'expérience, on n'a pas le même savoir-faire professionnel qu'un opérateur avec plus d'expérience. On le sait, et on fait avec. »

3.2. Transformations de l'organisation du travail et durcissement du contrôle ouvrier

Le second axe principal des politiques patronales qui ont accompagné les rachats successifs de l'établissement concerne la « modernisation » de l'usine. Cette modernisation passe moins par l'investissement dans le renouvellement du matériel de production – ce qui constitue l'une des principales de la section de la CGT qui y voit le signe que la pérennité de l'établissement sur le long terme n'intéresse pas ses propriétaires successifs - que par la rationalisation des procès de production et de l'organisation du travail des salariés. Premier changement majeur : le passage progressif à une seule équipe de production, quand l'usine fonctionnait encore au début des années 1980 en 3x8. Concrètement, cela signifie qu'à partir de 13h30 ne restent dans l'usine que les cadres, le personnel de maintenance et ceux du service de livraison (3) et seulement quelques opérateurs de la production, qui interviennent une fois les pièces moulées.

Autre changement significatif : la mise en place, à partir de la reprise par Péchiney, d'une politique de management visant tout à la fois à renforcer le contrôle sur le travail des ouvriers et à améliorer sa productivité autant que la qualité des pièces produites. Cette « reprise en main » de l'usine par la direction semble s'être amorcée, en réalité, dès le début des années 1980, par la volonté de la direction de lutter contre l'alcoolisme dans l'usine, présenté comme l'un des principaux problèmes responsables d'une mauvaise qualité et productivité du travail. La « cantine » de l'usine – aujourd'hui fermée -, située à l'entrée de l'établissement, est ainsi présentée comme ce qui fut le « *premier bistrot de la Haute-Corrèze* », qui empêchait les ouvriers de réaliser du « *bon travail* » et les rendaient difficilement « gérables » par la hiérarchie. Celui qui créa la CGC fut ainsi à l'origine recruté dans l'encadrement de l'entreprise avec pour principale mission de veiller à empêcher la circulation et la consommation de l'alcool dans l'usine. Sa mission a ensuite évolué au moment du rachat de l'usine par Péchiney et de la réorientation de la production qui s'en est suivie. L'achat de nouvelles machines s'est en effet accompagné de la mise en place d'un nouveau système d'organisation du travail. L'un des points clés fut la mise en place de deux lignes de production, afin de dissocier la fabrication de pièces qui se faisaient avant sur les mêmes machines : l'aéronautique d'un côté, et le « traditionnel » (c'est-à-dire l'ensemble des autres pièces) de l'autre. Soit, les pièces à haute valeur ajoutée d'un côté, et celles à plus faible valeur ajoutée de l'autre. Avec trois autres cadres, il a procédé à de nombreuses visites d'entreprises de fonderie en Europe pour essayer de trouver le matériel utile pour « *mettre à niveau* » l'usine. Ce processus ne s'est pas fait du jour au lendemain, puisque cette modernisation de l'usine a pris presque dix ans.

C'est dans la même période que la direction a procédé à un réaménagement de l'organisation du travail des salariés sur chacune des deux lignes de production. Pour résumer ce changement, l'ancien DRH considère que « on est passé d'un directeur paternaliste à un directeur qui fait preuve de beaucoup plus d'autorité », d'un système dans lequel les ouvriers « *faisaient ce qu'ils voulaient* » soutenus par une CGT puissante, à un

mode de fonctionnement dans lequel le contrôle du travail ouvrier s'est trouvé renforcé. L'ancien directeur de la production évoque quant à lui plutôt un ancien système de contrôle défaillant. Le contrôle des pièces était alors effectué à posteriori, par un service spécifiquement dédié à cette tâche : « *c'était un contrôle gendarme : c'est bon, c'est mauvais. Les deux équipes ne se parlaient pas si bien qu'on arrivait à dire qu'il y en a un qui jouit de foutre en l'air les pièces fabriquées par les autres (...) ça faisait un esprit pas possible* ». Décision a donc été prise de confier les opérations de contrôle aux équipes de fabrication elles-mêmes, à l'intérieur de chacune des deux lignes : « comme cela, ça passait bien mieux ». Le circuit des contrôles s'est également allégé. Les agents de contrôle ne devaient plus rédiger un rapport à remettre à leur supérieur hiérarchique avant que ce dernier en fasse état aux responsables des lignes de production. Il a été décidé que, désormais, les agents de contrôle feraient directement leurs remarques aux ouvriers de production lors de réunions quotidiennes. A l'époque de Péchiney, les cadres de l'établissement suivent également des formations auxquelles ils sont initiés aux techniques du management. Notons toutefois que les deux cadres de cette époque parlent avec beaucoup de détachement et d'ironie de ces stages, dans lesquels ils considèrent qu'ils n'ont rien appris. De leur point de vue, ces stages étaient avant tout une manière de remplir les lignes de crédit et les subventions allouées au titre de la formation professionnelle : « il fallait remplir les groupes, c'est clair, et il fallait payer. Et moi j'ai mis les chefs d'équipes, parce qu'il fallait mettre les chefs d'équipe. Mais ils en étaient malades ! Parce qu'ils n'avaient rien à faire là-dedans. Ces gens-là, ils n'étaient jamais passé devant un jury, ils faisaient leur boulot comme on leur avait appris, et basta. Ils n'avaient rien à faire là-dedans. Et moi, c'était pareil, je ressentais un profond décalage. J'en ai jamais rien eu à foutre des discours. C'est pas mon truc, ça ne m'intéresse pas ». Si cet ancien directeur de la production dit n'avoir retenu que 5 à 10% de ce qui se disait dans ces stages de formation, et exprime tout le malaise qu'il a ressenti à les suivre, il reconnaît néanmoins qu'elles ont contribué à le former à de nouvelles techniques de management, notamment celles de l'entretien individuel. Dont il s'empresse cependant de relativiser l'efficacité comme instrument de management : « on ne proposait pas d'augmentation salariale ou de promotion professionnelle. Donc on se retrouvait juste à faire des reproches aux gars ».

Avec la reprise de l'usine par Alcan en 2003, et alors que le bilan financier de l'usine était toujours en solde négatif, l'introduction de nouvelles techniques de management s'est prolongée. Elle a d'abord consisté en un nouveau plan de réorganisation de la production, visant à diminuer le nombre de lignes hiérarchiques et à renforcer, ce faisant, le contrôle direct du travail des ouvriers par les responsables de lignes de production :

« On a rechangé encore l'organisation en fabrication, parce qu'à l'époque on avait une organisation très pyramidale : il y avait un chef de service avec un adjoint au contrôle et un adjoint qualité. Tout cela, on l'a fait sauter. On a mis des petits (enfin je ne sais pas s'il faut dire petit), des responsables qualité dans chaque atelier, mais qui rapportaient directement au chef de service. Donc, on fait sauter la hiérarchie. On en a gardé quelques-uns parce qu'on ne pouvait

pas les mettre dehors, ils n'avaient pas démerité, et puis ce n'était pas le principe. (...) Avant quand je donnais un ordre, il fallait que ça passe par le contremaître, par le responsable d'atelier et par le chef d'équipe. Et vous savez bien comment ça fonctionne dans ces cas-là. Quand ça arrive en bas, on ne sait pas comment ça arrive. Donc, ça, ça posait des problèmes. En plus il y avait toujours un esprit qui consistait à diluer la faute, et on ne savait jamais trop où ça se trouvait. »

Ancien directeur de la production

Il existe désormais trois lignes hiérarchiques entre les opérateurs et le directeur de l'usine, avec celui des chefs d'équipe (agents de maîtrise) et celui des responsables de lignes de production. Cette réorganisation est allée de pair, quelques mois plus tard, avec la mise en place d'un système de management baptisé ESS (environnement, santé, sécurité), en vigueur jusqu'au moment du rachat par Alcan en 2006-2007. Ce système vise essentiellement à prévenir les accidents de travail et à améliorer la qualité de la production – problèmes visiblement récurrents du point de vue de la direction. Ce système repose en particulier sur un dispositif appelé VHS audit sécurité, assuré par l'ensemble de l'encadrement hiérarchique sur la base d'entretiens avec des opérateurs et d'observation de leur travail pour échanger sur les problématiques de sécurité travail, pour « s'assurer qu'ils observent les règles de sécurité, le port des EPI, repérer des dysfonctionnements et trouver des améliorations possibles ».

En 2006, une nouvelle organisation du travail voit le jour, dans le cadre d'un projet baptisé « ENVOL » qui correspond à la mise en place des îlots autonomes de production, articulés à « *la mise en place d'indicateurs de productivité, de mesure de temps, le CANBAM dans certains ateliers, et pour les opérateurs la remontée d'irritants : des responsables collectaient les informations auprès des opérateurs. Ils étaient deux. On les appelait les "black belt", des "ceintures noires" qui circulaient dans les ateliers pour faire des chronométrages, discuter avec les gens, animer des groupes de travail, etc, et faire remonter les irritants. C'est-à-dire des informations sur ce qui gêne les salariés dans la réalisation de leur travail, identifier tout ce qui nuit à la qualité de leur travail, à leur productivité, etc (...). Après, au niveau de la direction de l'entreprise, il y avait un comité ENVOL, constitué de ces deux responsables et des membres du CODIR, et dans lequel on échangeait justement sur les informations qui étaient recueillies à l'occasion de ces réunions, sur les indicateurs de performance et de productivité, et des plans d'action qu'ils convenait d'engager à la lumière de ces informations, etc. et donc, le second souffle de cette partie-là va venir avec le LEAN* » (DRH)

Le DRH résume ainsi le changement qui s'opère de son point de vue dans l'organisation du travail des ouvriers :

« Avant, on était vraiment à la tâche avec des ouvriers professionnels qui travaillaient à leur rythme, de façon très isolée. Et, avec ce système-là, on est passé à quelque chose de

plus organisé au niveau de la production, avec la tenue d'indicateurs, une visibilité plus importante au niveau de la productivité, de la satisfaction de la livraison des clients. C'était donc une manière de mieux gérer l'activité. »

La dernière étape de ce processus d'introduction et de changement des dispositifs d'action managériale vient avec l'introduction des principes du LEAN-management qui s'opère en deux temps, tout en s'inscrivant dans le prolongement des changements précédemment introduits. C'est d'abord à la faveur à la fusion d'Alcan avec Rio Tinto qu'une première tentative d'introduction du LEAN management voit le jour. Un cabinet de management est sollicité dans cette optique, et intervient dans l'usine entre 2006 et 2008 pour mettre en place le LEAN. Cette première tentative est cependant abandonnée en raison d'un problème au niveau de l'encadrement, qui n'avait plus qu'un rôle de contrôle, ce qui a conduit à une perte de motivation de leur part. De l'aveu du DRH, cette tentative a également échoué en raison de la résistance larvée que les ouvriers ont opposé à ce nouveau modèle de management, y voyant une tentative volonté de supprimer les temps morts, les temps perdus et d'intensifier ainsi leurs cadences de travail. C'est avec le rachat de l'usine par Constellation que l'introduction du LEAN redevient un chantier de la direction de l'établissement local, à l'initiative de la direction centrale du groupe qui souhaite harmoniser les dispositifs de management dans l'ensemble de ses unités. Dans le cadre de ce projet, l'accent est mis d'abord sur la volonté de renforcer l'autonomie des équipes de production :

« Autonome, pour une unité, ça veut dire autonome dans son fonctionnement et dans sa prise de décision. Quand on a un incident par exemple, qui a été détecté, qui génère de la non qualité, on peut se dire qu'on arrête la production, qu'on solutionne le problème, et on reprend ensuite la production. Alors que dans la situation actuelle, on doit en référer au service qualité et la production continue. Donc, on passe à un système de gestion beaucoup décentralisé de la production. On est sur des décisions décentralisées au niveau des opérateurs, ça les responsabilise davantage, et les gens se sentent plus responsables de leur travail, globalement »

DRH

Cette autonomisation croissante de l'organisation du travail des équipes va de pair « *pour les équipes autonomes avec des améliorations demandées dans le domaine de la productivité, de la qualité, de la sécurité, de la satisfaction du client* ». Ce système s'accompagne en outre d'un nouveau dispositif de participation des salariés dans l'organisation de leur travail :

« Y a tout cet aspect-là qui va être mis en place, plus un système qui est nouveau pour nous, qui sera un système de suggestions et d'améliorations qui seront émises par les salariés au niveau de groupes de réflexion. Donc, en gros, ensuite, ce sera un indicateur qui sera suivi par le groupe qui va être dire : combien il y a eu de suggestions ou de non suggestions de la part des salariés, avec l'objectif de faire que les salariés fassent des suggestions, et qu'il soient force de proposition et de réalisation. Avec l'objectif d'améliorer l'environnement au quotidien du travail. Ce ne sont pas

que des propositions, hein. Ce qu'on leur demande, c'est de faire des propositions réalisables à leur niveau. C'est-à-dire on veut qu'il fasse des propositions pour améliorer les choses au niveau de leur unité. Et le LEAN manager sera chargé d'animer ces discussions, de faire en sorte qu'il y ait des propositions qui émergent, de veiller à leur mise en œuvre. Donc tout cela implique qu'il va y avoir quand même des bouleversements au niveau de l'organisation du travail dès le début de l'année prochaine, dès décembre 2012. »

DRH

3.3. Les conditions d'importation de nouvelles méthodes managériales

La restitution des conditions dans lesquelles s'est opérée l'évolution des dispositifs d'action managériaux mis en œuvre dans cet établissement apporte déjà quelques éléments d'analyse de portée plus générale sur les conditions de leur diffusion et les modalités de leur réception. Il en ressort d'abord que la circulation de ces dispositifs d'action managériaux est favorisée par l'absorption de cet établissement dans de grands groupes français, puis multinationaux dans lesquels les cadres de l'établissement sont initiés à ces nouvelles techniques de management. A l'image de ce qui a pu être mis en évidence sur le site de Caterpillar, les groupes qui acquièrent la fonderie d'U. tendent à y importer leurs techniques de management : « *nos nouveaux patrons viennent de l'industrie automobile, et ils ont cette culture de l'organisation du travail qu'ils importent avec leur arrivée* ». Sans surprise, l'accent mis sur la nécessité de donner davantage d'autonomie aux ouvriers dans l'organisation de leur travail reste associé à la mise en place d'un système de contrôle à distance de leur activité, via une batterie d'indicateurs évaluant la productivité et la qualité de leur travail. En revanche, si le DRH déclare effectivement être membre de l'ANDRH, cette adhésion reste purement formelle, puisqu'il n'assiste pas aux activités locales du club. Ce n'est pas véritablement par ce biais qu'il peut se former aux nouvelles techniques de management, lui qui, comme son prédécesseur, n'est pas DRH de formation. Le DRH précédent était issu « *du rang* », puisqu'il était entré dans l'usine comme ouvrier avant de gravir progressivement les échelons hiérarchiques. Quant à l'actuel, il est ingénieur de formation, et c'est dans son usine précédente qu'il a accédé aux fonctions de DRH, en suivant pour cela un parcours de formation continue.

Mais il ressort aussi de ce cas d'étude que l'introduction des techniques de management du LEAN ne s'opère que de façon progressive, dans la continuité long processus de transformations des méthodes de management de l'établissement. Si le projet en cours – dont il reste à évaluer les effets et la « *réussite* » de sa mise en œuvre – comporte des dispositifs d'action innovants – en termes essentiellement de participation des salariés à l'organisation de leur propre travail –, il se contente aussi sur d'autres aspects à reprendre des dispositifs d'action qui existaient auparavant : le DRH de l'établissement indique par exemple que l'organisation du LEAN management correspond déjà à l'organisation hiérarchique de la fonderie (3 niveaux hiérarchiques), donc « *cela ne nous impose pas de changements particuliers* », ce qui n'est toutefois pas le cas dans d'autres établissements du groupe. L'ampleur des changements et des ruptures qu'implique l'adoption du LEAN reste

donc à mesurer avec précision. A l'inverse, on ne doit pas non plus sous-estimer l'ampleur des résistances qu'elle peut rencontrer. On l'a vu, dans cet établissement, la première tentative d'introduction du LEAN a échoué et rien n'indique que la seconde sera davantage couronnée de réussite... Car l'introduction de ces nouveaux principes de management rencontre une double résistance dans l'établissement, de la part des opérateurs, mais aussi de l'encadrement :

« Au niveau du management, c'était complètement révolutionnaire dans le sens où auparavant, les agents de maîtrise étaient des gens qui avaient un très gros savoir-faire technique, qui connaissaient très bien le métier d'un point de vue technique. Et, avec ce système-là, on leur demande aussi d'être des managers, non plus uniquement de la technique mais des gens, du point de vue de la productivité et de l'organisation du travail. Et là, ça a quand même bouleversé le rôle des managers de proximité. Il a eu par exemple à gérer les temps, la gestion des temps de production sur les postes. Il a eu à conduire les briefs de postes, c'est-à-dire que tous les matins il a à faire un débriefing avec ses opérateurs sur les problèmes qu'ils ont rencontré la veille. Donc, il a un rôle beaucoup plus orienté vers la communication qu'avant. Et c'est vrai qu'il y a eu une demande à leur égard beaucoup plus orientée vers leurs compétences managériales, alors qu'avant ils étaient avant tout sollicités pour leurs compétences d'expertise technique, et maintenant plutôt comme un expert du management d'équipe. Et certains n'ont pas réussi à opérer ce changement, à assumer ce nouveau rôle, et on a dû opérer des reclassements vers des postes plus techniques. »

DRH

4. De la gestion du personnel à celle des relations professionnelles

Dans la mise en œuvre de ces processus de modernisation de l'entreprise, la direction affronte différents problèmes, qui ont trait à sa capacité à attirer et mobiliser les salariés pour les faire s'engager dans les nouvelles procédures d'organisation du travail.

4.1. Mobiliser les salariés : un problème managérial central

Dans un contexte où la priorité de la direction des groupes successivement propriétaires de la fonderie – et par extension donc de la direction locale de l'établissement – reste invariablement la recherche d'une plus grande productivité et d'une meilleure qualité de la production – un problème qui se posait déjà au début des années 1980 à en juger les PV de CE retrouvés de cette période – pour améliorer la rentabilité de la fonderie, ce qui pose ainsi problème aux yeux du management de l'établissement, ce n'est pas tant l'existence de conflits collectifs, même, si j'aurai l'occasion de le souligner ultérieurement, le DRH ne se montre aucunement indifférent aux débrayages organisés par la CGT lors des NAO de 2011. Mais, incontestablement, ce qui le préoccupe davantage, c'est d'abord la volonté de chercher à créer les conditions pour enrôler le personnel de l'établissement (ouvriers comme cadres) dans les nouveaux dispositifs d'organisation du travail, et vaincre les formes de résistances larvées qu'ils leur opposent. L'une des priorités du DRH est ainsi de chercher à améliorer les relations entre les « *opérateurs et leur hiérarchie* », de « *faire en sorte que les choses se passent mieux* ».

Le second problème, lié au précédent, qui guide prioritairement l'action des services DRH de l'établissement est celui de la « *motivation* » des salariés. Ce problème peut être dissocié en deux problèmes conjoints. Le premier, que je viens d'évoquer en partie, consiste d'abord à « *motiver* » les salariés de l'usine à s'investir davantage dans leur travail. Pour le dire de manière schématique, les DRH et cadres rencontrés ont le sentiment que les plans de restructuration successifs qu'a connu l'établissement a eu pour effet de démoraliser une grande partie des salariés, en particulier parmi l'ancienne génération d'ouvriers très qualifiés, dont chacun s'accorde à reconnaître le grand professionnalisme : « *quand vous êtes sans arrêt en licenciement, il y a un esprit pas possible. C'est inévitable* » (ancien directeur de la production). De fait, les salariés que j'ai rencontrés de cette génération ne m'ont pas caché qu'ils ne pensaient à présent qu'à prendre leur retraite. Quant aux ouvriers plus jeunes, outre le problème de leur qualification mentionné précédemment, ils apparaissent aux yeux du DRH dotés d'une moins grande conscience professionnelle, et pour cela moins enclins à s'investir dans leur travail. Ce problème est à mettre en relation avec la difficulté plus générale que rencontre la direction locale pour remplacer la génération d'ouvriers qui s'apprête à partir à la retraite, en attirant à la fonderie de jeunes salariés qualifiés.

4.2. Renforcer l'attractivité du travail à l'usine

Dans ces conditions, les politiques de gestion du personnel consistent prioritairement à rendre la FONDERIE plus attractive aux yeux des jeunes recrues potentielles, par le biais notamment de l'organisation de visites de l'entreprise et la recherche de partenariat avec des lycées professionnels. Cette politique de « *communication* » vers l'extérieur reste cependant très limitée et ne produit guère de résultats probants. En interne, les politiques de « *motivation* » des salariés prennent plusieurs formes. Elles passent d'abord par des politiques de rémunération qui prévoient à la fois un intéressement et des augmentations individuelles. Il existe ainsi dans l'établissement un accord d'intéressement, qui porte sur trois ans, et comporte deux volets :

« Il y a un intéressement financier qui portait sur les résultats de l'entreprise, qui était calculé en fin d'année en fonction des résultats de l'année civile qui venait de s'écouler. En 2010, il n'y en a pas eu, et en 2011 il n'y en a pas eu. Les critères faisaient que les résultats n'étaient pas suffisamment bons pour qu'il y en ait. En 2012, je pense qu'il y en aura, parce que les résultats sont plus positifs. Après, il y a un intéressement qui est versé tous les trimestres, sur des critères techniques : la sécurité, la productivité, les retards de livraison, la qualité du travail fait. Voilà, pour l'essentiel. Et donc tous les trimestres il y a une mesure qui est faite, à partir d'une échelle qui est déposée tous les ans. L'atteinte de tel pourcentage, de tel niveau de performance donne droit à tels points, et le prix des points est fixé aux négociations annuelles, et ça donne un intéressement trimestriel. »

Cet accord a été signé par la CGT, mais à « *reculons* ». Hostile par principe à ce type d'accord, le DS de la CGT ne l'a signé que sous la contrainte de la volonté exprimée par les salariés, qui y voient la possibilité d'améliorer de faibles salaires. Ce dispositif

d'intéressement est complété par le recours à des augmentations individuelles de salaires, dont le niveau est négocié à l'occasion des NAO, en même temps évidemment que les augmentations générales. La part des augmentations accordées sous forme d'augmentations générales ou individuelles, est l'un des rares points sur lesquels la direction locale décide de façon autonome par rapport à la direction du groupe, qui impose en revanche le montant maximum des augmentations qui peuvent être accordées chaque année. A côté de cette politique de rémunération, la direction a mise en place, on l'a vu, des dispositifs de participation des salariés, visant à accroître leur autonomie dans le travail et à les « responsabiliser » davantage dans leur activité professionnelle.

Le niveau de rémunération reste cependant encore l'un des principaux enjeux de conflit et des motifs de mécontentement des salariés. C'est ce que révèle notamment une enquête de satisfaction récemment mise en œuvre dans l'établissement, à l'initiative de la direction du groupe. Cette enquête a été confiée à un cabinet anglo-saxon qui avait déjà travaillé pour le groupe Constellation :

« La finalité de cette enquête était de se mesurer par rapport un panel international. Parce que c'est une société qui a déjà réalisé cette enquête dans de nombreuses sociétés françaises et étrangères, et donc l'objectif était de se mesurer par rapport à ce panel d'entreprises internationales, et on a aussi un positionnement par rapport aux autres établissements du groupe. Donc, à travers cette enquête, c'est l'occasion d'identifier les points forts et ce qui reste à améliorer. Et l'objectif, c'est d'imaginer à partir des résultats de l'enquête un plan d'action afin qu'à la prochaine enquête -l'objectif étant qu'elle se fasse régulièrement, tous les deux ans peut-être – il y ait eu des améliorations, des plans d'action, des engagements de pris par rapport aux salariés et à la population globale d'U.. (...) Le DRH central voulait avoir une photographie assez fidèle de l'état d'esprit des salariés de Constellation. C'est un peu tôt pour dire les constats. (...) On a quand même eu des enseignements. Globalement, on savait déjà des choses bien sûr. Mais ça permet d'affiner un peu ce qu'on peut percevoir de l'état d'esprit des salariés »

DRH

A l'appui de cette enquête, dont il a exploité les premiers résultats, le DRH voit quatre motifs d'insatisfaction à investir prioritairement pour créer les conditions d'un meilleur investissement des salariés :

- améliorer les relations entre les salariés et le management
- des revendications sur les salaires, mais sur lesquelles les marges de manœuvre de la direction de l'établissement sont limitées, car contraintes par les limites qu'impose la direction du groupe
- Les salariés estiment que le travail n'est pas assez reconnu. Donc, il faut s'interroger sur la mise en œuvre de certains mécanismes de reconnaissance du travail, qui ne passe pas nécessairement par l'aspect rémunération, mais qui peut passer par d'autres aspects.

- Pacifier davantage *les relations entre salariés*

4.3. Des négociations collectives routinisées mais (relativement) conflictuelles

Concernant la gestion des relations avec les organisations syndicales, le discours du DRH met l'accent sur la nécessité de développer des relations « harmonieuses » avec les « partenaires sociaux », et sa volonté de donner la priorité à la conclusion d'accords signés avec les représentants syndicaux plutôt que de mettre en place des plans d'action unilatéraux. Il justifie cette position en faisant valoir qu'un projet validé par un accord négocié et signé crée les conditions d'une meilleure mise en œuvre des projets de la direction que des projets imposés. D'après le DRH, le plus souvent, il parvient à l'accord. Seule exception notable dans la dernière période, la NAO de 2011 : la CGT a refusé de parapher l'accord concernant l'augmentation salariale, contestant tout à la fois le niveau globale de l'augmentation, et la trop grande part donnée aux augmentations individuelles au détriment des augmentations collectives. Les propositions de la direction ont néanmoins été mises en application, mais sous la forme de décision unilatérale. L'année suivante, et alors que la CGT a réussi à organiser plusieurs débrayages de courte durée pour revendiquer de significatives augmentations générales des salaires, le DRH a préféré, avec sa direction, consentir à revaloriser les salaires par le biais, presque exclusivement, d'augmentations générales. Son objectif prioritaire était en effet d'obtenir la signature de la CGT, et il savait que, indépendamment du niveau d'augmentation accordé, c'était la condition nécessaire pour l'avoir. L'arbitrage entre la revalorisation consentie sous forme d'augmentations individuelles et celles consenties sous forme d'augmentations générales est en réalité la seule véritable marge de manœuvre dont la direction locale dispose dans le cadre des NAO. En effet, elle négocie sous la contrainte des niveaux d'augmentation générale que lui indique la DRH centrale du groupe, qui supervise d'ailleurs de façon plus générale toute l'activité du service Rh de l'établissement. Outre qu'elles s'opèrent sous la contrainte des objectifs fixés par la direction centrale aux directions des établissements, les NAO semblent se dérouler de façon très ritualisées, puisqu'elles obéissent toujours au rythme de trois réunions : la première pour « écouter » les revendications des organisations syndicales, même si de l'aveu même du DRH, il n'apprend pas grand-chose à l'occasion de cette première rencontre. La 2^e réunion est, elle, consacrée à la formulation d'une première proposition de la direction, avant une dernière réunion destinée à finaliser la négociation par la formulation de nouvelles propositions.

Les négociations ne se limitent pas aux NAO. Je l'ai évoqué, a été négocié un accord sur l'intéressement portant sur trois ans. Des négociations ont été également engagées pour mettre en place un système de classification. Cet accord est vu comme un moyen de répondre au sentiment qu'ont les salariés de ne pas être suffisamment reconnus dans leur travail : « avec l'objectif de mettre en place un système de classification qui donne le sentiment aux salariés d'être évalués sur la base de critères objectifs et connus, et non pas de façon arbitraire et sur la base de critères subjectifs. Ce sont des choses qui sont en bonne voie et qui devraient aider à clarifier un peu les choses » (DRH)

Cette dernière année, lors de cette enquête, c'est une négociation sur la pénibilité qui a été engagée. Cette négociation est d'abord une réponse à une contrainte légale qui impose à cette entreprise d'être « couverte » par ce type d'accord, avant la fin de l'année 2012, ce qui n'était plus le cas depuis que l'accord de branche UIMM était arrivé à terme sans être renouvelé. Au-delà des effets de la contrainte légale, les facteurs qui ont favorisé la tenue de ces négociations, dont on sait la difficulté avec laquelle elles sont effectivement mises en œuvre, sont de différents ordres.

Cette négociation s'inscrit d'abord dans un établissement où la sécurité et la prévention des risques d'accidents au travail a été constituée comme un enjeu managérial prioritaire, à la fois pour améliorer la qualité des produits et réduire les coûts des accidents du travail. Tout les acteurs rencontrés dans l'usine s'accordent d'ailleurs à dire que les conditions de travail sont aujourd'hui autrement moins pénibles qu'autrefois, du point de vue des conditions de travail (exposition aux fours, au bruit, à la chaleur, etc...)

A défaut d'une capacité des organisations syndicales à créer les conditions d'une mobilisation collective, cette négociation s'organise dans un établissement où le « dialogue social » est fortement institutionnalisé.

Les conditions de déroulement de cette négociation montrent cependant clairement les limites de ce type de négociations engagées sous contrainte légale, laissant néanmoins la possibilité à la direction d'agir par la voie d'un plan d'action unilatéral. En effet, suivant le même rythme que les NAO, cette négociation n'a fait l'objet que de trois réunions, concentrées dans le dernier mois de l'année 2012. Les résultats produits par cette négociation sont de l'avis commun des représentants du personnel et du DRH très modestes. De fait, ce sont moins de dix salariés qui peuvent espérer bénéficier des mesures adoptées (compensation salariale, mesure d'âge). Clairement, cette négociation s'inscrit davantage dans une logique de conformation des pratiques de la direction aux prescriptions légales, plus qu'elle ne contribue à infléchir la politique de la direction en matière de prévention de la pénibilité au travail. A ce sujet, il n'est pas totalement anodin de constater que la question des risques psycho-sociaux, plus largement des nouvelles formes de pathologies au travail (TMS en particulier) n'a pas été intégré au champ de cette négociation sur la pénibilité au travail. Il n'est pas inutile non plus de rappeler qu'aucune forme d'action n'a été engagée ni par la direction, ni par les organisations syndicales autour de la question des effets de l'exposition des salariés à de nombreuses substances toxiques, pourtant connues de tous. On reste donc sur un accord à minima, et sur une politique de prévention des risques professionnels avant tout accès sur la réduction de la fréquence des accidents de travail. Le déroulement de ces négociations est révélateur des modes de gestion des relations professionnelles à l'œuvre dans cet établissement, autant que des pratiques syndicales.

5. Les pratiques de représentation collective des salariés

Il y a effectivement de quoi être a priori surpris par la décision des responsables de la CGT de signer cet accord, alors même qu'ils sont unanimes pour considérer que son contenu n'est pas satisfaisant à leur goût. Plusieurs éléments d'explication peuvent être apportées pour en rendre compte.

5.1. Les effets indirects de la loi sur la représentativité syndicale

D'abord, les effets de la loi 2008 sur les conditions de validation des accords. Dans ce nouveau contexte législatif, seule la signature de la CGT permet en effet de valider les accords de négociation. Là où des formes d'entente tacites pouvaient exister entre les deux syndicats de l'entreprise, CGT et CGC, pour laisser le soin à cette dernière de signer l'accord, un tel arrangement devient impossible. C'est donc avant tout sous la pression des salariés que les représentants de la CGT se sentent tenus de signer cet accord, au motif qu'un accord – même insatisfaisant – reste préférable à l'absence d'accord. C'est dans la même logique que le DS de la CGT a signé l'accord d'intéressement, en dépit de sa profonde hostilité à ce type de texte. De l'aveu même de son homologue de la CGC, c'est même le DS de la CGT qui a « sabordé » cette négociation : il a refusé de discuter avec la direction à ce sujet pour demander à signer immédiatement en début de réunion cet accord, tout en rappelant son désaccord personnel sur ce sujet. C'était donc de sa part une manière de refuser le jeu de la négociation sur cette question, tout en répondant aux attentes visiblement majoritaires des salariés de voir leurs rémunérations améliorées.

5.2. Une capacité de mobilisation syndicale fragilisée

Ce premier élément reste cependant encore insuffisant pour expliquer la signature de la CGT. Cette dernière a par exemple bel et bien refusé de signer un accord salarial en 2011. Il faut donc y voir aussi le fait que cette négociation apparaît moins prioritaire aux yeux de ces représentants syndicaux. La preuve en est que cette négociation n'a fait l'objet que d'un investissement très limité : pour ne donner qu'un exemple, les tracts édités par la fédération de la métallurgie sur la question de la pénibilité au travail sont restés soigneusement confinés au fond des cartons. Aucun tract, aucune réunion d'information n'ont été organisés auprès des salariés. Mieux, les jeunes syndiqués qui avaient suivi une formation à l'UL de Brive sur la thématique de la pénibilité sont restés à l'écart de la délégation envoyée dans la négociation... Or, les plus anciens syndiqués sont encore clairement porteurs d'une culture professionnelle qui valorise le principe de la réparation du risque professionnel plutôt que celui de sa prévention : la pénibilité et la dangerosité de certains postes font partie du métier qui sont acceptables dès lors qu'elles font d'une bonne indemnisation. De fait, la lecture des PV du CHSCT fait clairement apparaître que l'essentiel de l'activité de cette instance se concentre sur la discussion des rapports sur les accidents de travail.

Mais ce n'est évidemment pas uniquement autour du sujet de la santé au travail que

la capacité de mobilisation syndicale apparaît fragilisée. Certes, les débrayages organisés à l'occasion des NAO de 2011 tendent à suggérer que les organisations syndicales sont plus enclines et plus en capacité de mobiliser sur ce thème de négociation. Reste que les formes mêmes de cette mobilisation semblent néanmoins illustrer les difficultés croissantes que les représentants syndicaux disent rencontrer pour mobiliser les salariés de l'usine et entraver sa production : les arrêts de travail ont à chaque fois été de courte durée, et, à l'issue du conflit, la direction a laissé la possibilité aux salariés de faire des heures supplémentaires pour rattraper le retard de production et éviter des retenues de salaire. De l'avis des représentants syndicaux, ces arrêts de travail n'ont eu aucune incidence réelle sur l'activité de production. Les difficultés rencontrées par les syndicalistes pour mobiliser les salariés peuvent évidemment s'analyser d'abord comme le résultat de la précarisation croissante des salariés (faiblesse des salaires). Mais cette démobilitation est aussi à mettre en perspective avec deux autres processus :

- effets de déstabilisation liée à la reconfiguration des périmètres de l'entreprise qui donne le sentiment qu'il est devenu impossible de s'opposer aux vrais décisionnaires des plans de restructuration et réorganisation de l'entreprise. Si la direction de l'établissement fait office, de facto, d'interlocuteurs des syndicats, elle n'apparaît toutefois aucunement comme un interlocuteur en capacité de décider et de répondre à leurs revendications.
- Effet d'usure et de démoralisation très perceptible chez les plus anciens ouvriers syndicalistes qui ont (sur)vécu à une série de plans sociaux sans parvenir à enrayer la spirale. Le départ de l'usine semble devenu le seul horizon dans lequel ils se projettent.
- Crise de reproduction du militantisme communiste, qui a si longtemps marqué la vie de cette section syndicale, et qui rend la prise de relève par la nouvelle génération de militants particulièrement problématique.

LOGISTIK

Amaël Marchand

1. Présentation de l'établissement et de son contexte : un centre de tri postal sans conflits collectifs ayant massivement recours à la sous-traitance.....	106
2. Conditions d'enquête et retour réflexif sur REPONSE	107
3. Les politiques patronales : Flux tendu, sous-traitance et mécanisation pour résister à la concurrence	107
3.1. Pression concurrentielle et conditions de travail : une organisation en flux tendu.....	107
3.2. Des employés d'entreprise appelés à disparaître ? Recours massif à la sous-traitance et mécanisation progressive du travail.....	108
4. De la gestion du personnel à celle des relations professionnelles : entre paternalisme patronal et persécution syndicale	109
4.1. Le corporatisme paternaliste et répressif d'une chef de site anciennement déléguée syndicale CFDT	109
4.2. La personnalisation par la direction des conflits avec le syndicat	111
5. Actions et pratiques collectives des salariés : un établissement sans conflits collectifs, un délégué syndical isolé	112
5.1. Une main d'œuvre divisée	112
5.2. L'arme du droit ou comment tenir tête seul face à la direction pour défendre les salariés	112

Choix de l'établissement :

L'établissement fut choisi car il compte une forte proportion de salariés en contrats précaires (plus de 5% en intérim et plus de 5 % en CDD) et que le représentant du personnel a déclaré une « *campagne menée auprès des précaires* ». Les entretiens semi-directifs ont révélé que les contrats courts enregistrés pendant l'enquête par questionnaires correspondent en réalité à des remplacements provisoires et non pas à une politique d'embauche à long terme de l'entreprise. La précarité y prend cependant une forme qui n'apparaît pas dans le questionnaire, celle issue du recours massif à la sous-traitance.

Données : 3 entretiens, Articles de presse, Questionnaires REPONSE

Acteurs rencontrés :

IRP : Délégué Syndicale Force Ouvrière

Direction : Gérante de l'établissement

Autres : Une discussion informelle avec l'employé du poste de sécurité à l'entrée de l'établissement et avec un chauffeur travaillant pour un sous-traitant.

1. Présentation de l'établissement et de son contexte : un centre de tri postal sans conflits collectifs ayant massivement recours à la sous-traitance

L'établissement étudié est un centre départemental de tri postal et d'acheminement logistique de l'un des plus grands groupes de livraison de courrier et colis au niveau international, LOGISTIK. Situés en banlieue parisienne, dans une zone d'activité commerciale, ses locaux côtoient d'autres plates-formes logistiques et quelques bâtiments de bureaux.

Le site est bien plus important que ne le laisse croire la déclaration des effectifs dans le questionnaire REPONSE. Deux cent personnes y travaillent en réalité à longueur d'année, bien que LOGISTIK n'en emploie que quatre-vingt. Les autres salariés travaillent pour des sous-traitants, ce qui explique qu'ils n'apparaissent pas dans le questionnaire. LOGISTIK sous-traite en effet la logistique, ce qui peut sembler surprenant pour un établissement dont il s'agit du cœur de métier. Mis à part le personnel administratif, la quasi-totalité de la main-d'œuvre est masculine, sans qualification et d'origine immigrée, très souvent d'immigration africaine récente (maghrébine et subsaharienne). L'activité de tri n'exigeant pas beaucoup de communication entre les salariés, l'entreprise n'hésite pas à embaucher des personnes dont la maîtrise du français est très rudimentaire. Les employés viennent de plusieurs communes de l'Île-de-France parfois assez lointaines pour travailler sur le site. Concernant les salariés de LOGISTIK, principalement des « *trieurs* », la rotation des effectifs est assez rapide mais les conditions d'emploi sont plutôt bonnes au vu des standards de la logistique : peu d'intérim, peu de CDD et obtention rapide d'un CDI. En revanche, les sous-traitants semblent recourir fréquemment à l'intérim pour l'embauche des livreurs.

Aucune forme de conflit collectif n'est déclarée par le représentant de la direction et le représentant du personnel ayant répondu au questionnaire.

2. Conditions d'enquête et retour réflexif sur REPONSE

J'obtiens sans difficulté un rendez-vous auprès de la directrice de l'établissement qui avait répondu au questionnaire. Elle se montre très accueillante (« *je réponds toujours à ce genre d'enquête, c'est important.* »), me reçoit pendant près de trois heures dans son bureau puis prend le temps de me faire visiter les locaux. L'entretien enregistré, d'une durée de deux heures, tout comme les moments de discussion informelle qui s'en sont suivis, sont riches d'enseignements quant aux relations professionnelles dans l'entreprise, à la trajectoire sociale de la directrice, à sa manière d'incarner l'autorité auprès des salariés et aux projets de la direction. Bien que je me sois présenté comme un membre de l'enquête REPONSE coordonnée par le Ministère du Travail, elle semble plutôt me percevoir comme un étudiant prometteur et compare mon parcours à celui de sa fille. Malgré mes démentis, elle paraît convaincue que mon enquête s'inscrit dans le cadre de mon mémoire de fin d'étude.

L'entretien se déroule de manière détendue à l'exception du moment où j'évoque M. Benchicou, le représentant du personnel et délégué syndical Force Ouvrière qui a répondu au questionnaire, à l'encontre duquel Mme Hamdani manifeste une très vive irritation.. Au moment où je m'apprête à quitter les locaux de LOGISTIK je suis interpellé par l'employé du poste de sécurité qui me demande la raison de ma visite. Je lui explique brièvement l'enquête sans évoquer mon entretien avec la directrice de l'établissement pour ne pas l'intimider. Nous engageons alors une discussion, à laquelle se joint un chauffeur en fin de service, travaillant pour un sous-traitant. Cet échange sera l'occasion d'en savoir plus sur le profil des salariés travaillant sur le site et sur les relations au travail.

M. Benchicou, le représentant du personnel, demeure injoignable pendant plusieurs mois. J'apprends qu'il est en arrêt de travail suite à une maladie professionnelle (problèmes à l'articulation de l'épaule causés par la manœuvre des colis). Il me donne finalement rendez-vous dans un café à Ménilmontant pour un entretien qui dure plus de deux heures et demi et au cours duquel il détaille avec précision les conditions de travail dans l'établissement, les relations entre collègues et son activité syndicale.

3. Les politiques patronales : Flux tendu, sous-traitance et mécanisation pour résister à la concurrence.

3.1. Pression concurrentielle et conditions de travail : une organisation en flux tendu

De grandes entreprises de vente en ligne font appel aux services de LOGISTIK. La course aux délais de livraison les plus courts est un des enjeux majeurs de la direction, dont l'objectif est de surpasser dans ce domaine les principaux concurrents du groupe. « *Il y a une réelle volonté d'attaquer ce marché des particuliers, c'est un gâteau géant, il y a chaque*

année plus de 50 milliards de manne financière. Donc ces transporteurs ont changé leur façon de travailler également, et c'est qu'un début », explique Mme Hamdani, la gérante de l'établissement. La direction justifie par cette pression concurrentielle une politique de flux tendu. En journée le travail s'effectue en fonction des tournées des fournisseurs qui livrent leurs produits à LOGISTIK. De nuit et en matinée, au moment où se fait le tri des livraisons et leur répartition dans les camions, le rythme est différent. Il répond à une organisation du travail calquée sur le modèle du juste-à-temps.

3.2. Des employés d'entreprise appelés à disparaître ? Recours massif à la sous-traitance et mécanisation progressive du travail.

Les conséquences de la pression concurrentielle sur les politiques patronales ne se limitent pas à l'organisation du travail mais se font également sentir dans la politique d'embauche, caractérisée par la limitation progressive des effectifs sous l'effet combiné de la sous-traitance et de la mécanisation du tri.

Les activités logistiques de l'établissement sont externalisées. Sur deux cent salariés travaillant sur ce site, cent vingt sont des chauffeurs en contrats avec sept entreprises sous-traitantes différentes, mises en concurrence entre elles pour l'obtention des courses. Mme Hamdani justifie cette option par la diminution des coûts que la sous-traitance permet d'opérer, participant de la nécessaire adaptation à la concurrence :

« Ça nous coûte moins cher, aujourd'hui quand on prend un salarié faut le remplacer quand il est en CP, RTT, faut le remplacer quand il est en arrêt maladie, ce qui est normal, mais avec un sous-traitant ça nous coûte moins cher. On négocie, on a un contrat de transport avec lui, on négocie des tarifs et puis derrière je n'ai plus à gérer ni les véhicules, ni le suivi de véhicules, ni les salariés etc. Les transporteurs, la majorité ils fonctionnent comme ça. Il faut savoir que même DHL, qui a une flopée de salariés, au fur et à mesure prend de la sous-traitance. La sous-traitance nous permet d'être beaucoup plus flexibles et puis de répondre à la réalité du marché, des prix. Nos clients demandent également à ce que la facture à la fin du mois baisse. »

Un autre grand chantier que semble annoncer la gérance de l'établissement est la mécanisation progressive de l'activité de tri, justifiée pareillement par la pression concurrentielle :

« Nos concurrents ont complètement changé leur manière de travailler, ils ont mécanisé, ce sont des machines qui font le tri, nous on n'y est pas encore car il y a cette volonté de garder du salariat. A dix-sept heures dans mon relais j'ai encore des gens qui trient des colis, chez les concurrents c'est des immenses machines qui trient etc. donc nos concurrents ont une avance technique, ils ont supprimé du salariat, ils ont une avance technique qui leur permet de répondre aux exigences du marché, puisque aujourd'hui il y a le e-commerce qui se développe, toutes les commandes par Internet, ça prend chaque année de grosses parts de marché. »

Les postes de travail occupés par des employés peu qualifiés de l'entreprise connaissent de profonds bouleversements. LOGISTIK n'embauche désormais plus aucun chauffeur, tandis que le nombre de trieurs diminue à mesure que le travail est mécanisé. Que ce soit par la perte de leur statut, en devenant salariés -souvent en intérim-d'entreprises sous-traitantes, ou par la disparition de leurs postes de travail du fait de la mécanisation, les employés de LOGISTIK voient aujourd'hui leur avenir professionnel fortement compromis. . Ces changements se font lentement, sans plan de restructuration, sans conflits, au rythme des départs.

4. De la gestion du personnel à celle des relations professionnelles : entre paternalisme patronal et persécution syndicale

4.1. Le corporatisme paternaliste et répressif d'une chef de site anciennement déléguée syndicale CFDT

Mme Hamdani, la gérante de l'établissement, est une femme d'origine populaire (son père était un petit employé) et fille d'immigré nord-africain (elle-même parle couramment l'arabe). Embauchée à LOGISTIK en 1992 comme agent de tri, elle effectue toute sa carrière dans l'entreprise et gravit un à un les échelons hiérarchiques : opératrice de saisie dès 1994, elle devient ensuite chef d'équipe, chef de trafic et enfin responsable relais. Elle est également, pendant quelques années, déléguée du personnel affiliée à la CFDT, « *le syndicat maison* » du groupe, qui travaille en étroite collaboration avec la direction et détenait auparavant le monopole dans toutes les instances représentatives du personnel. En 2004, elle est nommée gérante de l'établissement. Durant l'entretien et la visite des locaux (vides au moment de l'enquête), elle insiste sur les bonnes relations qu'elle entretient avec l'ensemble des salariés et sur son héritage syndical:

« Le matin je dis bonjour à tout le monde, les gens du ménage je vais les saluer, et le reste de mes collabos, c'est normal. Dans d'autres centres ça ne se fait pas forcément. J'ai ma vision des choses, je suis une femme très respectueuse. L'avantage c'est que j'étais de l'autre côté de la barrière syndicale, mais aussi dans mon métier de manager on a eu des bases fondamentales de la gestion du conflit, après ça s'apprend au fil des années, c'est pas une science exacte, mais il faut dire que étant une femme dans un milieu d'hommes ma présence les incite à se calmer. Ça c'est du vécu au quotidien, cette relation homme-femme. Sur mon centre il y a eu un manager qui a dû faire face à un chauffeur qui a pété un plomb et il s'est fait agressé. C'était un chauffeur qui était là depuis longtemps. Il n'arrivait pas à faire la séparation entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle. Il était en plein divorce et sa femme n'allait pas lui laisser son enfant et il est arrivé au travail et a pété un plomb. »

Mme Hamdani fait le lien entre son métier actuel et le courage dont elle a dû faire preuve à la maison pour affronter l'éducation traditionaliste de son père algérien. Elle a dû prouver, dit-elle, qu'une femme pouvait étudier, conquérir son indépendance professionnelle et réussir dans sa vie personnelle. Elle explique qu'« *être une femme dans un milieu*

d'hommes » implique pour elle de ne jamais relâcher ses efforts pour asseoir son autorité, mais elle considère que la présence d'une femme permet aussi de calmer les salariés. La main-d'œuvre immigrée se montre finalement docile à son égard : « *je sais leur parler* ». Loin de renier son passé syndical à la CFDT, elle met en valeur la formation qu'elle a pu y acquérir en matière de gestion des conflits, très utile en tant que gérante. Cette expérience l'aurait rendue « *sensible aux problèmes des collaborateurs* » tout en lui apprenant à « *rester ferme et faire des sacrifices* » pour assurer la bonne marche de l'entreprise. Le succès de la section syndicale FO aux élections professionnelles vient cependant troubler quelque peu l'ordre corporatiste qui régnait dans l'entreprise. Mme Hamdani cherche désormais à concurrencer et à entraver le travail syndical de M. Benchicou, le fondateur de cette section devenue majoritaire, actuellement délégué syndical FO et délégué du personnel, en s'adressant personnellement aux salariés en difficulté et en s'investissant très fortement dans le CHSCT. M. Benchicou dénonce quant à lui cet usage des instances de représentation du personnel par la gérante :

« Mme. Hamdani est gérante du site, malheureusement elle n'arrive pas à faire un point sur son passé syndical. Elle a été toujours CFDT en tant que DP mais la CFDT n'est plus majoritaire, et pour moi c'est un syndicat maison et on n'a pas la même approche. On a des personnes élues en tant que DP de la CFDT qui sont là pratiquement à ne rien faire. Avant, il n'y avait pas ce contrepoids d'une organisation syndicale, c'est de là où tout est parti car à FO notre approche est différente (...) Je représente, vu que je n'ai pas pu évoluer (en raison de son engagement syndical), ce que je représente c'est le collègue ouvrier employé. Comme elle a toujours été CFDT, on a quinze personnes "collègue agents de maîtrise", on a quinze personnes qui ont voté CFDT, et comme elle fait partie des cadres, elle sait comment mettre la pression, elle-même est CFDT.

Il faut dire que, en tant que FO, on n'était pas connus à LOGISTIK France. Dans les élections, pas de l'année dernière, celles d'avant, la CFDT avait soixante-dix pour cent des voix. Elle essaie de m'empêcher de faire mon boulot, elle a déjà éliminé pas mal de résistances en face. Tous les DP étaient CFDT avant, c'est comme si ces DP n'existaient pas. Elle faisait la pluie et le beau temps. En conclusion c'est vraiment dommage dès qu'on est en plein dedans de l'action syndicale ça représente un frein pour l'évolution professionnelle »

Tout en insistant sur sa relation respectueuse avec les salariés et sur le « *regard social* » et compréhensif qu'elle a acquis pendant ses années CFDT, Mme Hamdani, m'explique comment elle utilise le CHSCT dans le but de mieux contrôler le travail du délégué du personnel FO :

« J'ai fait déclencher l'enquête par les membres du CHSCT, en leur expliquant que dans le cadre du suivi des accidents de travail, pourquoi lui, M. Benchicou, avait un taux d'accident de travail plus important que ses collabos qui faisaient la même tournée avec les mêmes conditions, qui' avaient reçu le même type de formation ? Les membres du CHSCT ont été le voir en lui tenant des propos assez clairs. Depuis cet entretien là il ne m'a plus jamais fait d'accidents de travail, c'est quand même assez étrange. »

D'après Mme. Hamdani le CHSCT s'intègre parfaitement dans la gestion du personnel, il permet de mieux contrôler le travail des salariés, de le rendre plus efficace et d'améliorer les conditions de travail. Le projet Lean et le CHSCT sont considérés comme complémentaires. Malgré l'intensification du travail que cela implique, la chasse aux gestes inutiles est considérée par la direction comme une manière d'améliorer les conditions de travail.

4.2. La personnalisation par la direction des conflits avec le syndicat

Lorsque j'explique à Mme Hamdani que je compte rencontrer M. Benchicou, la gérante hausse le ton : « *c'est quelqu'un qui a des problèmes psychologiques ! Je vous préviens ! Il va vous parler de sa plainte pour harcèlement, c'est du mensonge ! Il a des problèmes psychologiques !* ». Commentant cette accusation de harcèlement, qui a fait l'objet d'un recours au prud'homme de la part du délégué syndical, elle euphémise le motif de la plainte en relatant principalement un incident pris isolément, qu'elle rapporte à la personnalité, jugée violente, de M. Benchicou :

« Il me menace de prud'homme, un jour il s'est absenté, une absence tout à fait justifiée, il avait été hospitalisé, il était très souffrant, il est parti à l'hôpital, il n'avait pas travaillé, jusque-là pas de souci, il avait ramené un justificatif prouvant son absence, ce qui est normal et à la fin du mois il est venu voir mon assistante de façon assez agressive pour réclamer sa journée, mais justifier son absence ne signifie pas qu'on allait le payer, c'est une absence justifiée non rémunérée, c'est la loi. Donc ce monsieur a été assez menaçant à mon égard et il veut porter ça devant les prud'hommes. Je lui ai dit : porte plainte, vas-y, moi je peux prouver dans ton dossier et ceux de mes collabos que si un collabo m'a demandé une journée j'ai toujours accepté, et dès que toi tu as demandé de partir plus tôt de ton travail je t'ai toujours autorisé à partir et je t'ai payé, ta demande est parfaitement injustifiée. Vous voyez des petits détails comme ça, il se considère discriminé, ce qui est totalement faux. »

M. Benchicou décide de porter plainte pour harcèlement au travail contre Mme. Hamdani devant les prud'hommes car il estime quant à lui que la multitude de tracasseries administratives mises en place par la direction sont un obstacle à son activité syndicale : « *Je dois passer plus de temps à me défendre moi-même, c'est moins de temps pour les collègues. (...) Elle m'empêche de travailler syndicalement.* »

5. Actions et pratiques collectives des salariés : un établissement sans conflits collectifs, un délégué syndical isolé

5.1. Une main d'œuvre divisée

Des tensions importantes aboutissent parfois à des altercations violentes entre les salariés de LOGISTIK et les salariés des entreprises sous-traitantes qui travaillent sur le même site. Les uns et les autres entrent en contact lors de la transmission des colis à livrer, au cours et au sujet de laquelle éclatent de nombreux conflits. Les chauffeurs des

établissements sous-traitants sont soumis à un contrôle strict de leurs performances, en terme de temps de parcours notamment, et estiment souvent être mis en retard par les employés de LOGISTIK. Il arrive également qu'ils refusent de charger les livraisons dans leurs camions car cette activité n'est pas incluse dans leurs contrats, ce qui est vécu comme une bravade par les salariés LOGISTIK. Ces derniers présentent les chauffeurs comme des « jeunes à problèmes », à l'instar de M. Benchicou qui, en tant que délégué syndical, a entamé des démarches à leur encontre :

« Ça a commencé par des agressions verbales puis physiques, je pouvais pas laisser passer. Entre temps j'envoie le courrier au siège du groupe, ils ont demandé de diligenter une enquête.

Mais de quoi s'agissait-il?

Des chauffeurs se sont mis à discuter avec le personnel à pied : tu charges, non je ne charge pas.

Qui avait demandé de charger?

C'est le superviseur. Le sous-traitant il doit faire ce qu'on lui demande. Ça devait pas continuer. J'ai tiré le signal d'alarme. J'ai annoncé du harcèlement moral et physique.

De qui vers qui?

Du sous-traitant envers le personnel du groupe, (il explique les insultes lancées par les sous-traitants), après il y a eu des agressions physiques, et elle répond en porte à faux... Mme Hamdani n'était pas d'accord avec ma démarche, personne n'a fait ce que j'ai fait, de prévenir le siège. Car tout ce qu'a eu Mme Hamdani jusque maintenant c'est des DP maison, ils faisaient tout ce que Mme Hamdani disait. Elle est venue me voir pour me dire de ne plus écrire au siège. »

L'organisation du travail ainsi que la coexistence de statuts d'emploi différents sur le même site sont ainsi à l'origine d'antagonismes entre salariés qui rendent impossible de souder le collectif de travail dans une opposition face à la direction.

5.2. L'arme du droit ou comment tenir tête seul face à la direction pour défendre les salariés

M. Benchicou , le DS FO, est le seul membre actif de sa section syndicale qui compte une dizaine d'adhérents. Au moment de l'entretien, le suppléant du DS renonce à son mandat par peur des représailles de la direction. Ceci complique considérablement le travail syndical de M. Benchicou, qui a du mal à couvrir les trois créneaux horaires dans lesquels sont répartis les employés de l'établissement. Ce DS a par ailleurs une relation très distanciée avec la section départementale de FO. Si il voit dans son appartenance à FO le moyen d'avoir un statut et de « vendre des cartes », il ne se sent pas identifié à ce syndicat, au sein duquel il n' a pas d'interlocuteur régulier. Par ailleurs, si FO est représentatif au niveau de l'établissement, il ne l'est pas au niveau de l'entreprise. M. Benchicou se trouve de fait exclu de la plupart des négociations, qui se jouent au niveau du groupe.

Malgré son apparent isolement, il obtient cependant à chaque fois la majorité aux élections professionnelles.

Face à l'absence de mobilisation des salariés et au faible pouvoir de négociation qui lui est dévolu , il porte les conflits sur l'arène juridique, opposant au paternalisme de la gérante une vision légaliste des relations professionnelles:

« Pour les formations organisées sur LOGISTIK on a demandé à quelques personnes qui travaillent de nuit et terminent à sept heures du matin de rester sur le site pour la formation a neuf heures jusqu'à onze heures, c'est hors la loi! S'ils prenaient la formation juste après leur travail ça serait des heures sup. Ce genre de truc elle (Mme. Hamdani) apprécie pas du tout. J'essaie d'appliquer à la lettre la loi. Quand on se trompe on se trompe Mme. Hamdani ! S'il y a un dérapage ça sera les Prudhommes. »

ENGINS

Etienne Penissat et Jérôme Pélisse

1. Présentation de l'établissement et de son contexte	115
1.1. Un petit établissement chez un géant de l'industrie américaine... ..	115
1.2. Une grande entreprise dans un bassin industriel en déclin.....	116
1.3. Le poids de la crise économique dans les relations d'enquête.....	116
2. Des politiques patronales à la gestion des problèmes par la Direction.....	117
2.1. D'une entreprise familiale à un établissement dans un groupe mondial : américanisation de l'usine et marge d'autonomie des cadres locaux.....	117
2.2. La mise en place du Lean management dans les années 2000 : réorganisations du travail et résistances ouvrières	120
2.3. Professionnalisation des RH, usage intensif des dispositifs managériaux et appropriations syndicales de ces dispositifs	127
3. Actions et pratiques collectives des salariés.....	130
3.1. Un travail de conciliation et de collaboration avec les représentants syndicaux ..	130
3.2. Le syndicat majoritaire (CGT) pris entre la gestion des tensions entre salariés et la faiblesse des marges de manœuvre d'un petit site de production	134
3.3. La remise en cause de la position majoritaire par FO : entre renouvellement générationnel des ouvriers et conflits autour des stratégies à adopter face à la direction locale.....	135

Choix de l'établissement : tiré du panel (99, 2005, 2011).

Le site a été sélectionné car il faisait partie du « panel » des établissements enquêtés en 1998, 2004 et 2010. Il a la caractéristique d'avoir connu de nombreux changements technologiques et organisationnels, une forte croissance dans les années 2000, et de faire face à une crise importante. Bien que ce soit un « gros » établissement de l'industrie et qu'il y ait une présence syndicale non négligeable, la conflictualité collective y est peu élevée (dans l'enquête REPONSE).

Données : 16 entretiens, notes sur les PV de DP, CE et le journal d'entreprise, visite de l'usine

Calendrier : prise de contact en nov 2012 – terrain de janvier à juin 2013- un retour ponctuel sur le terrain en mars 2014

Acteurs rencontrés :

IRP : DS CGT (deux fois), ex-secrétaire CE CGT, 2 militants CGT (élus) ; DS FO ; ex DS CFDT ; élu cadre non syndiqué, deux militants CGT (élus) du site de Grenoble

Direction : DRH, directeur financier, directeur qualité, deux anciens DRH dont un en poste à Grenoble

Autres : secrétaire général de la mairie ; inspecteur du travail

1. Présentation de l'établissement et de son contexte

1.1. Un petit établissement chez un géant de l'industrie américaine

L'établissement enquêté appartient au groupe américain ENGINs Inc., entreprise créée à la fin du XIX^{ème} siècle et leader mondial des machines de construction, des mines et des forêts. Engins emploie environ 130 000 salariés présents sur tous les continents. L'établissement de Rantigny (Aube), créé au milieu du XIX^{ème} et dirigé jusqu'aux années 1980 comme une entreprise familiale a été racheté par Engins en plusieurs temps (via des filiales) entre 1985 et 1988. L'usine, située en centre-ville, emploie un peu moins de 300 salariés permanents. Il en employait environ 200 dans les années 1980, après en avoir employé plus de 500 dans les années 1970. Toutefois, le volet d'intérimaire ayant constitué une part importante de la main d'œuvre depuis les années 1990, le site fait travailler au milieu des années 2000 plus de 450 salariés. La main d'œuvre est principalement composée d'ouvriers ; les employés de bureau, la maîtrise et les cadres représentant entre 40 et 60 salariés.

Le site de Rantigny est donc une très petite usine à l'échelle d'ENGINs. En France, le groupe possède également une usine à côté de Grenoble qui employait jusqu'en 2009 plus de 3000 salariés. Un PSE d'environ 600 salariés a été mis en place en 2009 suscitant un conflit très médiatisé suite à la séquestration de cadres par des salariés. Enfin, le site de Rantigny fait partie de la division « GP » d'ENGINs, spécialisée dans les engins de construction de route. La division possède des usines aux Etats-Unis, en Italie, au Brésil et en Chine.

En 2012, il existe un syndicat CGT majoritaire dans les IRP et relativement bien implanté (entre 30 et 50 adhérents, et une poignée de militants identifiés) mais aussi une petite section FO (avec un DS) créée en 2008. La section CFDT qui existait dans les années 1990 et

2000 a disparu en 2008, même si son ancien délégué syndical, toujours présent dans l'entreprise, est encore adhérent CFDT. Toutefois, lors d'un bref retour sur le terrain en mars 2014, nous avons constaté que le paysage syndical s'est modifié : FO a gagné, de quelques voix, les dernières élections au CE et devance désormais la CGT qui était très nettement majoritaire depuis le milieu des années 2000. Même si en termes d'implantation militante la CGT reste plus importante, elle a connu un déclin de ses effectifs (25 en 2014 selon le DS CGT) et FO a développé sa section (une petite dizaine).

1.2. Une grande entreprise dans un bassin industriel en déclin

L'usine se situe dans l'Auve, à quelques kilomètres de C., dans une petite ville, Rantigny, de 2500 habitants. Historiquement, ce bassin d'emploi était plutôt un bassin industriel, alors que le nord du département est plutôt dominé par les exploitations agricoles. De nombreuses usines étaient installées sur cette partie de l'Auve, notamment Saint-Gobain. Le maire de la ville de Rantigny est depuis 1986 un ancien ouvrier syndicaliste CGT de Saint-Gobain. Le bassin a cependant connu une forte désindustrialisation particulièrement marquée dans les années 1990 (fermeture de Chausson à C. par exemple). Le site d'ENGIN fait donc figure d'exception puisqu'il a connu une forte croissance dans les années 2000 : la production de machines a été multipliée par plus de 4 (de moins de 1000 à 4500) entre 2000 et 2007 et le recrutement a été important à partir de 2004, avec une centaine d'embauches et l'emploi d'environ 150 intérimaires en permanence sur le site. Depuis fin 2008, la crise économique a remis en cause cette croissance. L'activité a chuté de plus de la moitié en quelques mois (moins de 2500 machines produites en 2009). La direction a stoppé le recours aux intérimaires mais n'a pas fait de PSE. Quelques départs, liés à des licenciements pour fautes ou par rupture conventionnelle et à des pré-retraites, ont toutefois permis de diminuer les effectifs d'une vingtaine de personnes début 2009. Surtout, depuis cette année-là, l'établissement fonctionne en chômage partiel et utilise les dispositifs mis en place par l'Etat (APLD), de façon quasi continue (sauf durant l'année 2011 où l'activité est repartie à la hausse, sans forte croissance non plus). Au moment où débute l'enquête, fin 2012, l'activité de l'établissement est toujours faible, le chômage partiel en vigueur depuis le début de l'année (en gros, tous les vendredis sont chômés pour toute la production) et l'ensemble du personnel est inquiet pour l'avenir du site. Début 2013, le chômage partiel s'étend puisque le site ferme une semaine par mois en plus – sachant que selon les commandes, telle ou telle ligne de production ré-ouvre une journée ou plusieurs éventuellement. Début 2014, l'activité du site a repris très fortement entre janvier et mars en lien avec une série de nouvelles grosses commandes. Toutefois, cette commande était, selon le DS de la CGT, très ponctuelle et les inquiétudes pour la suite étaient très grandes. Ainsi, le site fait l'objet depuis janvier d'un audit de compétitivité. Les acteurs syndicaux craignent un PSE d'ici un an.

1.3. Le poids de la crise économique dans les relations d'enquête

Le site a été sélectionné car il faisait partie du « panel » des établissements enquêtés en 1998, 2004 et 2010. Il a la caractéristique d'avoir connu de nombreux changements technologiques et organisationnels, une forte croissance dans les années 2000, et de faire face à une crise importante. Bien que ce soit un « gros » établissement de l'industrie et qu'il y ait une présence syndicale non négligeable, la conflictualité collective y est peu élevée (dans l'enquête REPONSE).

Notre accueil sur le terrain est révélatrice de la situation actuelle de l'usine : frappée par la crise et fortement dépendante des aides de l'Etat quant à sa survie. En effet, il a été assez difficile de prendre contact avec la DRH et le délégué du personnel du fait que le site fonctionne en chômage partiel. Les ouvriers mais aussi le personnel d'encadrement ne sont présents que de manière intermittente. On a pu observer cette situation dès le mois de novembre 2012 : le standard ne répond pas toujours à nos appels ; le site est fermé tous les vendredis et même une semaine par mois depuis janvier ; lors de nos visites nous constatons que les bureaux ne sont pas toujours remplis et surtout nous rencontrons très peu d'ouvriers. La visite de l'usine effectuée en avril confirme cela : sur les trois lignes de production, seule l'une d'entre elle fonctionnait avec une petite quinzaine d'ouvriers. L'usine donne donc l'impression de fonctionner au ralenti et le chômage partiel la désorganise en partie.

La nécessité pour les syndicats et pour la direction de bénéficier de l'APLD explique en grande partie, selon nous, le très bon accueil que nous avons reçu, en particulier de la direction. En effet, le label « ministère du Travail » de l'enquête a eu pour effet de nous associer à cette administration. Dépendant de l'aide de l'Etat, les premiers acteurs rencontrés ont sans doute cherché à mettre en avant la bonne qualité des relations professionnelles sur le site. Ainsi, nous avons pu réaliser des entretiens avec la DRH, le directeur financier, le directeur de la qualité et avec un cadre intermédiaire responsable qualité et élu non syndiqué. Nous avons eu aussi accès à des documents internes, notamment les PV de CE (2012), de DP (depuis 2010) et les journaux d'entreprise du site des années 2000, et nous avons pu faire une visite du site d'une heure environ. Côté syndical, nous avons rencontré le DS, l'ancien secrétaire du CE, un élu CE et le secrétaire de la CGT mais aussi le DS de FO, et l'ancien DS de la CFDT devenu cadre et qui ne milite plus. Enfin, nous avons rencontré l'ancienne DRH, le secrétaire général de la Mairie et l'inspecteur du travail de la section où se situe le site. Soit en tout 17 enquêtés. La contrepartie à cette entrée « facile » sur le terrain est une forte méfiance du DS CGT qui rend quasiment impossible la réalisation d'entretiens avec des salariés non syndiqués.

2. Des politiques patronales à la gestion des problèmes par la Direction

2.1. D'une entreprise familiale à un établissement dans un groupe mondial : américanisation de l'usine et marge d'autonomie des cadres locaux

ENGINS est une entreprise industrielle mondialisée qui exerce son activité dans un espace économique concurrentiel et international, même s'il en est le ou l'un des leaders mondiaux, en particulier dans le haut de gamme du marché. La qualité et la fiabilité des machines sont l'un des principaux atouts de la marque, connue dans le monde entier. L'établissement de Rantigny est une petite usine au sein de ce grand groupe. On retrouve cette appréhension dans le discours des salariés : « *dans le chiffre d'affaires, on est le chiffre après la virgule* », « *on ne doit même pas être comptabilisé dans le chiffre d'affaires tellement on est petit* », etc. La taille de l'entreprise implique, outre la concurrence entre pays, une mise en concurrence des sites entre eux : l'établissement de Rantigny, rattaché à l'une des divisions d'ENGINS (GP qui est la moins grosse division du groupe), est donc en compétition, c'est-à-dire qu'elle produit des machines sur un segment de marché similaire, avec une usine italienne, une usine chinoise et une usine américaine. Lorsque nous sommes arrivés sur le terrain, le site venait par exemple de perdre une ligne de production. De ce

fait, les relations entre la direction de l'entreprise et celle de l'établissement se font à distance, la première étant localisée aux Etats-Unis. L'établissement a donc peu de relations avec le site de Grenoble car ils ne font pas partie de la même division au sein du groupe, même si le délégué syndical CGT dit connaître un peu ses camarades grenoblois, affirmant s'en distinguer d'ailleurs.

S'il est difficile d'objectiver les types de relations entre la direction du groupe et celle de l'usine, il semble que la direction du site bénéficie d'une certaine autonomie de gestion. Cette autonomie se fonde sur le fait que la direction américaine ne connaît pas le droit du travail français et ne possède pas de service centralisé en France qui produise cette expertise juridique. Toutefois, cette autonomie est très limitée. Le contrôle s'opère par les résultats et les multiples outils de reporting et par la diffusion de standards et de process que les usines sont obligées de mettre en place. Ces standards sont très nombreux et évoluent en permanence. Par ce biais, l'organisation du travail et les principales options technologiques sont dictées par la direction américaine.

« (...) Un autre exemple on n'avait pas tous les niveaux de hiérarchie imposés comme dans les grandes usines d'ENGINS; on était beaucoup plus dans une structure de type PME, une structure où on avait beaucoup moins de niveaux hiérarchiques. Sur la gestion on a eu certaines dérogations, par contre là où ENGINS a imposé son diktat c'est sur tout ce qui était process et qualité, ça pour ENGINS c'est autre chose qui vient de l'héritage du groupe américain : l'héritage historique, c'est que ENGINS est considéré comme cette image de fiabilité ; et donc qui dit fiabilité a une présence sur le marché, qui fait que aussi c'est du matériel cher, robuste, mais derrière il y a une image. Cette image elle a été bâtie pendant des années justement sur un gage de qualité élevée qui fait que quand on achète du ENGINS on est tranquille et on reste chez ENGINS derrière, donc il y a une chose sur laquelle on ne pouvait pas déroger c'était la qualité. Et ce qui est remarquable c'est que dans les années 95 on était comme le Petit Poucet au niveau des usines européennes, on nous montrait un petit peu du doigt (...). 10 ans après on a complètement inversé la tendance, on a été cité plusieurs fois et notamment par le concessionnaire allemand qui est un des plus représentatifs en Europe, comme étant les produits de meilleure qualité chez ENGINS, donc on avait carrément inversé la tendance en une dizaine d'années. Justement on était passé du vilain petit canard au best practices au niveau des produits, donc ça, ça a été une démarche énorme qui a commencé par l'ISO, la formation de nos gens, le remplacement des soutiens industriels, le contrôle des coûts etc. etc. c'est plus technique mais on s'est vraiment focalisé sur la qualité. »

Un cadre dirigeant de 55 ans

L'équipe qui dirige le site est composée de trois types de cadres. Une partie circule dans les usines du groupe. Ainsi, les directeurs de l'usine sont souvent des étrangers, de même que certains cadres de direction. D'autres cadres sont recrutés directement par et sur l'établissement (par exemple l'ancienne DRH) mais ne font pas carrière au sein du groupe. Enfin, une partie moins importante, mais pas négligeable, a été recrutée au début des années 1990 après le rachat du site et est restée dans la région depuis cette époque (le directeur financier ou le directeur de la qualité par exemple). Ce sont des cadres qui ont connu une promotion interne. Ils ont un attachement fort à l'établissement mais aussi au département (ils y sont nés et ils y habitent). Ceci favorise une certaine proximité géographique avec les ouvriers mais aussi une convergence d'intérêt à « *maintenir* » le site.

« On s'est très vite placé, alors il y a un autre point qui est un super atout et qu'on a rencontré quand on était une PME : c'est qu'on était une petite équipe et on était en quelques sortes une bande de copains, pourquoi ça joue ? C'est que on était une équipe dirigeante qui a vraiment un statut d'entrepreneur, on s'est dit qu'il n'y a pas de secret, si à Rantigny on veut vivre dans un groupe comme ENGINs, on est 250 personnes alors vous comprenez qu'on est une goutte d'eau, qu'on est la virgule, donc avec les groupes multinationaux si ils décident de fermer le site et bien ils ferment le site comme ça. Donc on avait trois atouts essentiels : on s'est dit que si on veut survivre il faut que l'on soit au top au point de vue qualité, il faut qu'on soit au top en termes de sécurité et d'engagement du personnel pour moi c'est lié, et après il faut que l'on reste compétitif, donc a toujours axé nos stratégies et notre travail sur ce côté-là. Compétitivité, qualité et le côté réactivité humain, donc énormément de sécurité, énormément d'engagement également, cette volonté en américain cette "Can do Attitude". »

Un cadre dirigeant de 55 ans

L'établissement adhère au Medef et à l'UIMM ; il participe aux réseaux de travail mis en place par la chambre de commerce et d'industrie. Toutefois, l'intégration interne au sein du groupe semble l'emporter sur des formes d'intégration locales. Les cadres mentionnent un usage limité des cabinets de consultants.

Comme l'explique la plupart des « anciens » (syndicalistes et managers) le site a dû s'« américaniser » des années 1990 à aujourd'hui. Dans les années 1990, l'intervention d'ENGINs a surtout consisté à « dégraisser » (licenciements), à reconstruire une direction avec de nouveaux cadres (qui maîtrisaient l'anglais notamment), à rationaliser les pratiques de travail et surtout à moderniser les installations et les équipements.

« De 1988 à 2000 le site a dû se "Enginiser" en termes de culture, en termes de croissance il a fallu d'une part rentrer et intégrer toutes les philosophies et accompagner le changement, vu que l'on passait d'une entreprise franco-française, à ce que j'ai appelé jusque dans les années 2000 une PME dans un grand groupe. Donc nous sommes restés à taille humaine, il est clair que quand vous êtes habitués à être géré plutôt localement avec beaucoup d'autonomie, et que du jour au lendemain vous passez avec des procédures des diktats, des obligations qui émanent du fin fond des Etats-Unis ça pose quelques soucis. Donc il a fallu s'adapter avec une grande action en termes de formation aux techniques nouvelles on va dire d'une part, et également une formation aux langues étrangères, et ça on sait très bien qu'en France on n'est pas très doué de ce côté-là. On avait à l'époque un ministre qui s'appelait Jacques All Good, Toubon en français on va dire, et donc qui disait qu'il fallait privilégier le français. Bon ça fait bien dans les textes, mais dans la réalité il n'y a pas de secret quand vous avez un groupe de 120 000 personnes coté à Wall Street et si vous demandez de traduire tout en français ça ne marche pas très bien ! Après il faut savoir ce que l'on veut, il y a ceux qui maintiennent les emplois et il y a ceux qui dictent les règles. Ce qui s'est passé donc on s'est "Enginiser" et on a fait beaucoup d'actions dessus, on a également fait croître les gens sur place, là aussi on a embauché pas mal de personnes on a commencé à prendre des ingénieurs, puis des experts, des professionnels, avec quand même une orientation très particulière et très peu pratique à l'époque : on a beaucoup misé sur la jeunesse au lieu de prendre des experts en place à droite à gauche, on a pris beaucoup de sorties d'école et donc on a utilisé pas mal de cabinets de recrutement où on a intégré une phase de jeunes sortis de l'école tout frais, tout neufs, avec beaucoup de capacités techniques mais avec très peu d'expériences professionnelles. Pourquoi ? Afin de pouvoir accompagner ce changement. En effet c'est beaucoup plus difficile de changer quelqu'un

avec beaucoup d'années d'expérience derrière et des habitudes, plutôt que de former quelqu'un qui est (...) brut de fonderie et le former aux techniques d'ENGINS »

Un cadre dirigeant de 55 ans

2.2. La mise en place du Lean management dans les années 2000 : réorganisations du travail et résistances ouvrières

L'emprise de la direction américaine s'est faite plus importante au tournant des années 2000 lorsque le site a connu une forte croissance. Elle a consisté à une réorganisation profonde des méthodes de travail. Ainsi, l'établissement est passé en *lean management*, autrement dit, la production a été réorganisée sur le modèle de l'industrie automobile avec des chaînes de montage où le travail est séquencé et où chaque ouvrier a une tâche précise. Cette transformation des modes d'organisation du travail a conduit à faire évoluer considérablement le travail des ouvriers : là où ils montaient une machine quasiment de A à Z (un petit groupe d'ouvrier étant chargé de l'ensemble des tâches), ils n'interviennent plus que sur une étape très précise du processus de production, organisée selon une logique de chaîne comme dans l'automobile même si les temps de cycle y sont plus longs. Ceci a impliqué une déqualification relative du travail, une augmentation importante de la productivité et l'obligation d'apprendre de nouveaux standards et normes de production. Le système Kanban (et plus largement toyotiste) nous a ainsi été décrit finement par le directeur qualité qui nous a fait visiter l'usine : appuyé sur un système de fiches de différentes couleurs signalant toute prise de pièces, déclenchant un réapprovisionnement, ou incidents, même minimes, le travail est fortement prescrit, tout en s'accompagnant de nombreux procédés et matériels « ergonomiques » (établis spécifiques, machines performantes) et un appel à l'engagement dans le travail (système de cartes visant à signaler tout incident mais aussi à suggérer des solutions, auxquelles s'attelle le service qualité ; réunions quotidiennes en début de journée par équipe ; etc.). Comme l'illustre cet extrait d'entretien, cette transformation imposée par la direction du groupe, pas toujours avec le soutien de tous les cadres locaux, transforme les rapports avec les ouvriers.

« En 2007 quand je suis arrivée c'était du 150 % toute l'année, il y avait beaucoup d'activités. On a transformé aussi à ce moment-là en lignes de manufacturing, on parlait de CPS à ENGINS (...) qui était basé sur le machin système, donc il y avait beaucoup de dossiers, il y avait ce dossier là, ça faisait des modifications, de réorganisation des temps de travail. Moi je n'étais pas tellement impliquée, par ce que c'était déjà tout défini par la corporation, il faut cinq mecs dans une équipe, un pilote de l'équipe, il faut travailler comme ça comme ça comme ça. Moi ce que je peux vous dire c'est ce que j'ai ressenti en arrivant, j'ai cru retourner 20 ans en arrière. Ce que j'avais appris à l'école à la fac c'est que Volvo dans l'organisation du travail avait décidé d'abandonner les unités à la chaîne et de faire des unités autonomes. Mais là on me disait : t'as rien compris les mecs ils doivent travailler en flux tendu, y a un mec qui fait ça y a un autre qui fait ça, et moi j'ai dit : c'est les temps modernes votre histoire! Ah non non! C'est parce qu'ils ont une créativité, mais ils ne boivent plus ils ne puissent plus, il y a une déqualification du travail, et je ne parle même pas des Américains, j'arrive pas à expliquer ça aux Américains. On m'a dit ça marche, moi je suis très dubitatif sur des trucs comme ça, passer par les Japonais revenir sur les Américains et ensuite en Carpadie, ouais ça marche mais moi je pense que les gens ont perdu en autonomie. Donc les mecs qui étaient déjà considérés comme des gens peu qualifiés, mais qui avait quand même la fierté de conduire des machines Engins, de grosses machines, ils se sont retrouvés à faire des petits boulots sur les machines. En fait je ne l'ai pas dit assez fort au début,

moi je disais c'est une déresponsabilisation des gens, ils perdent la fierté d'être là quoi, bon ça c'est mon avis. J'ai du mal à aller au-delà de ces discussions de salon avec des gens comme G. et un autre qui n'est plus là et qui était directeur logistique, très Lean Manufacturing, qui est très flux tendu machin, moi j'ai appris beaucoup de choses là-dessus mais jusqu'à maintenant cela ne m'a pas convaincu que c'était la bonne chose.

Et cette déqualification et elle joue sur le type de recrutement? Avec des ouvriers moins qualifiés ?

Ouais, en fait à la fin moi j'avais commencé à travailler sur la GPEC. Alors c'est quoi l'avenir ? Qu'est-ce qu'on doit former dans les cinq prochaines années ? Et mon patron il disait : bah des assembleurs machin, bon mais au fond tu sais en fait le mec il suit bien les procédures, les bacs non, en fait les capacités que l'on demande c'est un peu en électricité. Il suffisait que le mec il ait déjà démonté sa mobylette quand il était jeune, qu'il est un peu de sens pratique, de rigueur. Alors après il y avait des gens qui avaient quand même un bagage il y avait deux ou trois BTS sur la ligne, soit ils s'emmerdaient, soit ils s'emmerdaient parce que ça leur allait bien, avec un petit boulot pépère, mais ça n'est pas de niveau BTS c'est un niveau CAP, BEP. Et du coup à ce moment-là on a commencé à recruter des gens qui n'étaient pas très qualifiés, mais qui avait une expérience sur le type de montage.

En automobile ?

Oui en automobile, moi je n'étais pas encore là, mais plutôt en automobile, il y a sept ans il n'y en avait pas tant que ça, on a recruté des gens qui était ex-pâtissier etc. Oui la question se posait car les gars disaient si un ex pâtissier ou un ex boulanger sait faire ça alors moi ouvrier qu'est-ce que je fais ? Moi je disais ça mais dans le fond je ne savais pas quoi faire, cette analyse là je l'ai eu au fil du temps avec les difficultés, et puis je me suis habituée, je me suis dit : c'est comme ça qu'il faut travailler, de toute manière je n'aurais pas révolutionné ENGINs.

Et quand vous disiez ça vient d'ENGINs, alors comment ça se passe sur les méthodes de management, les méthodes d'organisation du travail, est-ce qu' il y a eu des discussions avec la maison mère d'ENGINs à ce sujet, ou il faut appliquer comme ça?

Non en fait ça descend et il faut appliquer, il y avait donc le déploiement de CPS, avec un CPS champion qui débarque des États-Unis qui était de Boeing, je comprenais rien du tout quand il parlait en anglais, et le mec disait il faut faire ça, ça et ça. Et moi j'ai eu un entretien avec lui et il m'a dit : voilà dans les premières semaines il y a un plan de formation à dessiner pour que les gens soient qualifiés, qualifiés au sens de la politique de Manufacturing, et puis voilà ils doivent faire 25 heures chacun, des learnings, bon pour moi en tant que DRH c'est possible, mais on balance pas 300 mecs comme ça, sur les 300 il y en avait 200 qui avaient navigué sur Internet chez eux et 100 qui n'avait jamais vu un ordinateur de leurs vies. Alors on avait tous ces braves mecs pendant 2 ou 3 heures en face d'un écran, quand vous êtes ouvriers vous aimez parler, bouger, vous aimer monter une machine, mais passer 3 heures devant un ordinateur pour vous expliquer votre métier que vous connaissez déjà ! Après il y avait un questionnaire à la fin et ils oubliaient les réponses évidemment, donc ça n'a pas été facile et c'est à la maison-mère de (...), il y a des tableaux d'indicateurs, (...) des tableaux avec un fournisseur X, les indicateurs c'était tout juste s'ils n'étaient pas en anglais. Ça aussi je me battais des fois, attendez là, alors pour nous management d'accord que ce soit en anglais mais pour les mecs de la base ! On pourrait au moins traduire les tableaux, alors peut-être que j'étais un peu plus royaliste qui le fallait car les ouvriers ils s'habituait, les mots en anglais on leur traduisait une fois et puis après ils s'en souvenaient. Donc il y avait ce projet-là d'implémentation de CPS, en terme de formation, des tableaux avec du reporting, on a travaillé sur la motivation des équipes, moi j'ai fait pas mal de

formation pour qu'il y ait des groupes qui se constituent, on a changé aussi l'organisation : ils ont parlé de plateaux, de réunir les gens dans un seul endroit. »

Un Cadre RH

Pour les cadres dirigeants, deux enjeux imbriqués structurent les rapports avec les salariés. Il s'agit d'accroître la productivité mais aussi la qualité des produits, deux conditions pour maintenir le site d'un environnement concurrentiel au sein du groupe. Or dans le modèle ENGINS, ceci implique la diffusion des standards et des normes ENGINS. Dans ce cadre, la capacité de la direction à discipliner les ouvriers pour qu'ils s'adaptent et s'approprient les normes d'ENGINS est soulignée comme un enjeu permanent. C'est sur ce point que les cadres dirigeants s'expriment le plus et qu'ils reconnaissent des « petits » conflits nombreux et permanents avec les ouvriers.

« Du coup ça a généré des tensions sur le côté des qualifications des ouvriers que vous évoquez même avec les conditions de travail avec les plateaux qui n'étaient pas des opérateurs.

Ce n'était pas des opérateurs c'était des transporteurs. Les opérateurs ils se plaignaient différemment ils disaient vous voulez plus de promiscuité vous voulez nous faire travailler plus, et nous on disait ce n'est pas plus c'est mieux. C'est vrai ce n'est pas plus obligatoirement, ils avaient du temps, mais évidemment on est en Manufacturing. Donc les vieux de la vieille disaient : quand même la communication c'est plus ce que c'était dans la boîte ! Parce qu'en rentrant ils pouvaient discuter avec leurs cousins, et après ils ne pouvaient plus parce que on leur interdisait de sortir, vous vous rendez compte ? Moi je me suis rendu compte qu'avant c'était cool chez ENGINS. Ça c'est vrai. C'est une grosse transformation de l'organisation du travail et de la mentalité et des exigences qu'on n'a pas bien préparé. Il ne fallait pas le faire comme ça, au forcing ça a marché.

(...)

Non, moi j'étais une espèce d'analyste quand on a eu les premiers résultats des enquêtes de satisfaction qui étaient pourries, j'ai dit on m'a changé tout le management aussi. Oui parce que pour mettre en place le Manufacturing, quand vous avez des vieux briscards de la métallurgie, des chefs d'équipe, des contremaîtres, il y en avait un il ne parlait pas anglais, on lui a dit on va faire quelque chose, sauf que le mec il manageait à l'ancienne certes mais avec une certaine proximité. Et ce que l'on a fait c'est embaucher avant que j'arrive et après encore, des jeunes ingénieurs issus de chez Valeo, ces jeunes ingénieurs dans l'organigramme on les présentait aux Américains. Ces ingénieurs ils sont tous des ingénieurs très bien, j'en ai aidé quelques-uns, les mecs ils ont un peu morflé mais ils n'étaient pas dans cette logique à l'ancienne, ils ont appris plein de choses sur la communication, ils devaient mettre en place le Manufacturing avec la recette ENGINS, c'était foireux et on a perdu en humanité, ils n'incarnaient pas quoi le chef. En face on a des loustics quand même, je voyais super gentils, et il y a eu un problème de management, la table rase est passée c'est-à-dire tout ce qu'on avait fait avant c'est de la merde, on avait le Manufacturing, moi j'étais ingénieur, ça été dur.

Il y a eu une grève je crois sur la question des relations avec les petits chefs....?

Et on ne s'en est pas sorti parce que cela a traîné pendant des années, et moi j'ai essayé de voir les managers et j'ai eu en face à ce moment-là des gens qui étaient plutôt aimables, moi ce qu'ils me disaient, ce que je voyais de ce qu'ils me donnaient comme comptes rendus, c'était pas super. Il y avait quand même, on a nommé aussi des ingénieurs, des chefs de fab,

des chefs de ligne, et là je m'en veux, on a pris des mecs et on les a mis en formation, très bien, sauf que la formation c'était un an, c'était une formation technique pour en faire des supers techniciens, et donc on a pris les meilleurs « coefficients » ? Or ça n'était pas les meilleurs managers, il y en a quelques-uns qui étaient pas si managers, sauf que vous avez beau apprendre à un moment donné il y a une partie de personnalité, ce qui fait que vous n'incarnez pas l'école de chef et que ça serait bien de voir si (...) et puis il y en a deux ou trois qui se sont retrouvés au-dessus de leurs copains et ils n'ont pas su gérer. Donc il y a eu une grève en 2008. Moi je suis arrivée en février et à ce moment-là est passée la nouvelle loi sur l'interdiction de fumer dans les locaux des entreprises, on pouvait fumer dans l'atelier en travaillant donc passer de ça à rien du tout, ça a été un peu dur.

Et ça a provoqué une grève ?

Oui

Et ça a été un débrayage plutôt ça n'avait pas duré longtemps?

Non

Un débrayage plutôt et alors comment on résout cela ?

On a merdé, on a accepté de faire une pause mais dans l'urgence et dans la bataille on a fait une pause mais on a fait un truc qui était foireux, et donc après on a traîné cette histoire de pause, parce qu'on n'aurait eu affaire à des gens qui étaient autonomes et respectueux ça aurait marché, mais là on ne comprenait pas très bien le temps de pause et donc on a transformé nos jeunes ingénieurs en flics, et ça a été mal géré et aussi il faut dire qu'à l'époque c'était pas super tranquilles au niveau syndicat. »

Un cadre RH

A ce modèle d'organisation du travail correspond une politique de flexibilité interne et externe. La croissance de l'activité ne s'est pas accompagnée d'un recrutement de « permanents » au niveau des besoins mais s'est appuyée sur le recours à l'intérim. L'usage intensif d'intérimaires (jusque 150 en 2006/2007) a débouché sur de nombreux conflits avec les syndicats mais aussi sur un important contentieux avec l'Inspection du travail. L'établissement a dû, au final, recruter de façon pérenne une petite centaine d'intérimaires en 2007. L'intérim permet à l'établissement d'ajuster la main d'œuvre aux cycles de production qui sont assez fluctuants dans ce secteur. A côté de fluctuations directement liées à la variation des commandes (le système étant en juste-à-temps et impliquant très peu de stocks), il existe cependant des cycles de production dans l'année (charge plus forte en hiver, la construction se déroulant davantage l'été pour des raisons météorologiques). Ces adaptations, simultanément hebdomadaires et annuelles, passent donc aussi par une gestion flexible du temps de travail. A l'occasion du passage aux 35 heures et de la négociation d'un accord de RTT, en 2000, la direction a en effet mis en place une modulation du temps de travail prévoyant des variations de 27 à 48h par semaine et un délai de prévenance de 15 jours. La combinaison du recours massif aux intérimaires et à la modulation sont présentés comme des atouts pour la direction locale ; l'accord sur les 35h faisant même l'objet d'une appréciation très positive de la part de la direction américaine.

« Avant qu'il fasse beau, donc on voyait bien qu'on avait beaucoup d'activités de janvier à juin et puis après c'est plus en roue libre de juillet à décembre, et après le cycle repart. Donc avant les 35 heures on avait déjà un système on travaillait 38 heures 50 donc 39 heures et de manière fixe tous les mois, il y avait tant d'heures par semaine basta. Et donc ce que l'on

faisait, on utilisait les gens quand il y avait un surcroît de travail le premier mois on utilisait des boîtes d'intérim, on payait un montant phénoménal aux boîtes d'intérim et puis après les six derniers mois on revenait avec nos effectifs, qui quand il y avait moins d'activité il payait la girafe. J'ai dit OK par rapport à ça il faut mettre en place une modulation, une modulation qui sied à tout le monde, l'idée c'était de travailler quand il y avait du taf et être à la maison quand il n'y avait pas de taf, donc on a commencé à séparer deux ou trois types d'activités en fonction des cycles. La production a vraiment un cycle de modulation qui peut varier et on a mis en place un système de modulation qui peut descendre de 27 heures minimum à 48 heures maximum, tout en restant dans les termes de la loi, donc vous imaginez une plage horaire avec un système d'accumulation de RTT contre RTT, et on donnait la possibilité, il y avait 50 % de ses horaires RTT qui étaient à disposition de l'entreprise et 50 % qui était à disposition du salarié, donc quelque part ils pouvaient générer quelques heures de congés supplémentaires tout en gérant quand même les congés comme c'est fait dans une entreprise pour que ça ne vienne pas perturber le fonctionnement d'un secteur. C'est ce qu'on a mis en place.

(...)

Et ce type de négociations comment ça se passe avec la maison mère ?

On a fait un meilleur accord que Grenoble.

Ils voulaient laisser une autonomie assez forte ?

Alors je vais vous dire les américains quand on leur a parlé des 35 heures, quoi 35 heures ! Quoi ce sont des fainéants! On le voyait dans la presse les français se sont des fous, les allemands revenaient dans l'autre sens et les 35 heures étaient décriées partout, ils ne veulent plus bosser etc. Et quand on leur a montré qu'on avait un outil qui était plus flexible puisqu'on est passé de 27 à 40 heures, pas d'intérimaires et que vous n'avez pas besoin d'embaucher des gens et puis de licencier six mois après, ce qu'on fait d'autres boîtes, nous on a dit non, non car il faut remettre les choses dans le contexte. Quand je vous ai parlé tout à l'heure de nos points forts : qualité, l'engagement, sécurité, compétitivité, la qualité je vous la bâtissais comment ? Sur l'expérience sur la fiabilité, sur la fidélisation des gens, vous les formez, vous les accompagnez, ce qui est important c'est de les garder. Le fait de prendre des gens en plus de temps en temps etc. vous mettez en péril le système, donc pour nous il était beaucoup plus important de s'orienter vers un volant de permanents fixes et de les former et de les optimiser, et de les utiliser avec différents taux, plutôt que d'utiliser de la flexibilité par intérimaires. Chose dans laquelle on s'est planté en 2007 je vous l'ai dit, à un moment on avait trop d'intérimaires dans la boutique, on aurait dû monter en palier et prendre plus de gens. Et donc pour les américains on leur a mis un outil, mais il y en a aucun chez ENGINS qui sont capables de faire ce que l'on fait, et on leur a démontré et on a été félicité pour ça, on a mis un accord de modulation capable de monter d'absorber ces pics d'activités et en optimisant nos coûts. On n'a pas perdu d'argent avec les 35 heures, on a même gagné un petit peu sur la durée je pense, c'est pour ça qu'on a pu donner des augmentations salariales aux gens derrière parce que on avait fait péter tout ce versant des boîtes d'intérim, alors que eux oui ils ont perdu de l'argent, du jour au lendemain ENGINS leur a fait baisser leur chiffre d'affaires de manière drastique. Dans le site on a toujours privilégié les permanents et encore une fois la fidélisation la qualité et la formation. »

Un cadre opérationnel

Là encore, ceci a débouché sur de nombreux micro-conflits autour du décompte et du paiement des pauses²⁵ et, toujours aujourd'hui, autour des délais de prévenance en cas de modulation des horaires de travail.

Pour compléter ce tableau, la politique salariale de l'établissement a aussi évolué en lien avec les standards d'ENGINS Inc. C'est une usine d'assemblage et donc les salaires sont peu élevés. Toutefois, selon les membres de la direction, ils seraient un peu au-dessus des salaires en vigueur dans les entreprises industriels du département. En revanche, l'éventail et le niveau des primes sont moins élevés. Surtout, depuis le début des années 2000, le système d'augmentation et de négociation salariale a été modifié : les augmentations collectives ont quasiment disparu, alors qu'elles perdurent sur le site de Grenoble, et les augmentations de salaire individualisé sont désormais la norme.

La profonde réorganisation du travail a dans les années 2000 impliqué plusieurs difficultés pour les cadres dirigeants : la déqualification du travail et des conditions de travail plus proches de l'automobile ont débouché sur de nombreuses résistances des ouvriers. Dans ce cadre, l'enjeu est alors moins le savoir-faire et la qualification des ouvriers que l'acceptation de leur polyvalence et d'une bonne discipline. La discipline ouvrière est d'ailleurs très présente dans les entretiens mais aussi dans les PV du CE et des DP. Cette question est d'autant plus importante pour les cadres que les machines fabriquées ne requièrent pas un niveau de qualification très élevé. De ce fait, combiné au fait que le site soit « *petit* » au sein de ce géant industriel, les cadres de l'usine considèrent que sa survie est liée à la capacité d'adapter le collectif ouvrier, avec le moins de résistances possibles, aux contraintes de productions qui émanent de la direction américaine d'ENGINS, à garantir un niveau de qualité, de fiabilité mais aussi de sécurité de la production élevée²⁶ et, enfin et manifestement, à maintenir des relations sociales et professionnelles pacifiées. En entretien, un cadre établit un lien entre certains conflits et la transformation des profils des ouvriers recrutés depuis le milieu des années 2000.

« Vous avez voté un conflit avec les drapeaux rouges en 2008 justement où en 2010? »

Quand est-ce que c'était ? Je ne sais pas si c'était avant ou après.

C'est après le déclenchement de la crise ?

Non je crois que c'était avant.

C'était plus sur les salaires ?

Oui c'était en 2007 – 2008 et la crise on la subit en début de 2009...

Mais c'était quand même un épisode relativement isolé par rapport aux relations sociales qui étaient bonnes ici ?

²⁵ Ce conflit s'est notamment exprimé lorsque la direction a appliqué l'interdiction de fumer sur les lieux de travail, qui a généré une demande de pause cigarettes dont le décompte (non considéré comme du temps de travail effectif) et surtout la rémunération (la direction a refusé de payer ces pauses dans un premier temps) ont généré des conflits récurrents. La direction a fini par accepter de payer ces pauses, tout en les réduisant et en les encadrant strictement puisqu'elles occasionnent des arrêts de ligne.

²⁶ Un grand panneau s'offre au visite à l'entrée du site, indiquant chaque jour le nombre de jours sans accidents du travail et le record à battre (il l'est actuellement, ce nombre dépassant plusieurs centaines de jours). De fait, la direction américaine est manifestement très attentive à ces questions de sécurité au travail, qui passe par l'imposition de procédures et de standards nombreux et précis, des équipements individuels de protection, etc.

Ça a été l'aboutissement, à mon avis on a perdu un peu nos valeurs initiales et notamment en 2007 on a eu une grosse croissance, on a pris beaucoup d'intérimaires on a pris beaucoup de personnes, et encore une fois je ne veux pas être péjoratif mais on a pris des bouchers des maçons, ce n'était pas des métallos dans l'âme, il y a quand même cette notion de métallos dans l'âme. On a eu des gars c'était un peu des mercenaires qui venaient etc. si bien qu'on a perdu un peu notre identité, et quelque part on a eu des nouveaux courants qui sont arrivés, et là des purs et durs des mecs qui étaient prêts à aller au conflit, on a eu un intérimaire qui nous emmener au tribunal pour des conditions de travail déplorables, mais là on marche sur la tête quoi. Je ne sais pas si vous avez eu l'occasion de visiter d'autres boîtes, (...) à côté une fonderie, vous visitez des fonderies alors les gens ils verront ce que c'est des conditions de travail ! Ici la réputation qu'on avait, les gars ils appelaient ça le Club Med ! Dans l'automobile vous avez besoin de pisser, vous levez la main il y a un polyvalent qui vient; ici c'est pas du tout la même chose, c'est pas les temps modernes ! ici non c'est pas du tout la même chose, c'est l'équipe, c'est l'engagement, la motivation, on a un plan, on respecte, c'est les règles d'amélioration continue quoi. »

Un cadre opérationnel

Pour le délégué syndicale CGT, la dernière grève importante sur le site est d'ailleurs à mettre en lien avec les conflits autour des relations de travail plus que sur les salaires.

« Il y a eu des débrayages il y a deux ans et demi je crois, c'était un débrayage interne qui n'était même pas porté, ce qui est intéressant, sur le problème des salaires, il était porté sur la reconnaissance des salariés.

C'était des problèmes de relations de travail ?

C'était des problèmes relationnels en termes de management vis-à-vis des cols bleus, généralement les gens cherchaient à gagner en reconnaissance par rapport à ce qu'ils faisaient.

Et ça par exemple ce débrayage c'est un truc de section CGT que vous vous avez organisé ?

Ah oui oui oui oui oui

C'est pas un truc spontané ?

Alors j'ai toujours l'habitude d'avoir des billes et d'abord on y met une certaine mesure, qu'est-ce qu'on fait ? De choisir le peu de thèmes possibles mais qui soient suffisamment centrer et afin d'avoir une réponse, et ça a plutôt très bien fonctionné, et d'ailleurs dans l'aboutissement on a créé des commissions : métier/rémunération, communication/information, et ça tourne toujours d'ailleurs, ça se fait toujours une fois par mois.

Pourquoi il y a eu ces débrayages ?

Parce qu'on n'était pas sur la partie salaire, on était sur la partie reconnaissance et pour toutes les personnes qui étaient embauchées ici c'étaient de dire : ce qu'on propose à Rantigny ENGINS c'est vous avez le droit de parler, vous avez le droit de communiquer, quand il y a quelque chose qui ne va pas faites le remonter. Et en fait le droit à la reconnaissance c'est que les gens ont bien fait mais seulement derrière c'était comme si on pissait dans un violon, donc ça a tellement dépassé les bornes qu'il arrive un moment où et puis aussi ça accuse le coup du laxisme qu'il y a eu depuis ne sait pas combien de temps, on a tellement laisser-faire que même moi dans mon positionnement je disais il y a un truc qui va pas quoi. Aujourd'hui c'est les employés qui décident et ça ça devient dangereux quoi, donc le fait d'avoir raffermit un peu tout ça. Au directeur qui est ici quand on a eu un entretien

ensemble je lui ai dit : "écoutez-moi je ne vais pas vous la faire à l'envers, je suis quelqu'un de très carré, à partir du moment où on se regardera et on dira les choses franchement entre quatre yeux, tout roulera. Par contre me faites pas une entourloupette parce que je ne serai plus là, aujourd'hui vous avez les forces avec vous pour discuter autour de la table d'un certain nombre de problématiques dont certaines sérieuses, puisque malheureusement l'APLD on se pose des questions".

(...)

Ça a duré deux jours le débrayage?

Non ça a duré deux ou trois heures.

D'accord, il y avait combien de...

Alors là voilà, c'est là où c'est relativement important, on ne peut pas avoir toujours 300 personnes malheureusement mais on a eu quand même la joie de voir des personnes qui étaient dans les bureaux, pour dire que la reconnaissance en elle-même c'était un problème général dans la boîte, on n'a pas eu que des cols bleus on a eu des cols blancs et on ne peut que se réjouir de ça, cet appel a été un déclic et à cet issu on a créé des groupes de travail qui durent dans le temps.

Et en pourcentage de salariés c'était combien à peu près deux personnes qui se sont mobilisées?

On était plus de 100, on était 50 % des salariés, en sachant que sur les 300 on a ici on n'en a 50 qui naviguent à l'extérieur dans la partie commerciale, dans la partie machin, donc ce qui reste c'est un très, très beau ratio.

Là, la direction du coup elle a tout de suite compris ?

Non en fait après c'est la débours, c'est là où c'est moi qui intervins j'avais cette feuille de route de 10 thèmes par ordre de priorité parce que ça on y a tenu aussi, histoire que la direction comprenne bien qu'on pourrait gueuler au niveau du salaire constamment (...) c'est la reconnaissance du travail dans l'entreprise qui arrivait en premier, dans le contexte ça vaut le coup d'œil! Après c'était de la négociation on s'est mis d'accord sur différentes commissions, sur la partie de la grille des salaires, l'évolution des métiers, le salaire aussi, et pour les gens qui restent ici en termes de reconnaissance qu'est-ce qu'on fait pour eux? Qu'est-ce qu'on fait pour les maintenir?

Et ça a encore lieu aujourd'hui les commissions perdurent, on a eu un moment de stand-by quand on n'avait plus de dirigeant, et maintenant ça a repris. »

Délégué syndical CGT

Ainsi, comme l'explique le délégué syndical CGT, une des réponses à ces tensions et ces conflits, s'appuie sur la mise en place de dispositifs de communication et de participation ; dispositifs impulsés par la direction mais également demandée par la CGT comme l'illustre l'entretien précédent.

2.3. Professionnalisation des RH, usage intensif des dispositifs managériaux et appropriations syndicales de ces dispositifs

Une manière d'atténuer la mise en place de ces méthodes de travail néo-taylorienne a été de créer de nombreux dispositifs de communication et de participation du personnel inspiré du modèle toyotiste. Ainsi, le service de RH s'est développé et s'est appuyée sur une DRH venue du secteur des services qui a, contrairement à ses prédécesseurs sur le poste, suivi une formation initiale puis une trajectoire professionnelle dans les RH.

« La structure RH, c'était une structure de combien de personnes ?

Quand je suis arrivée il y avait 3 personnes, une responsable paye, une chargée de formation qui avait 3 mois d'ancienneté, et une jeune juriste qui est toujours là d'ailleurs, et en plus il y a une

standardiste accueil que vous avez du croiser, c'est une vieille dame qui est là un peu par hasard, qui n'était pas RH du tout et qui faisait des visites médicales. Et puis on avait embauché une contrat pro pour aider en paye et administration de personnel. C'est ça aujourd'hui, et depuis il y a une place en communication, j'ai eu une stagiaire pendant un an, c'était vraiment nécessaire, alors que bizarrement au départ je n'y avais pas pensé, il y avait énormément de choses qui faisait qu'on avait besoin de communiquer, d'expliquer, de réexpliquer, ça a été une grosse lacune pendant un certain temps.

Communication interne avec les opérateurs et les salariés ?

En direct avec les salariés, notamment parce que aux Etats-Unis il y a la fameuse enquête de satisfaction qui est très très importante et qui a eu de très mauvais résultats pendant plusieurs années et il y avait une explication : c'est qu'on ne communiquait pas bien et pas assez. »

Une cadre RH

Dans ce cadre, la domestication des ouvriers passe d'abord par une politique de communication et de participation internes très élaborée et intensive. Le passage en *lean management* s'est accompagné de la mise en place de nombreux dispositifs participatifs : groupes de travail, commissions, système de remontée de problèmes et de solutions proposées par les ouvriers, boîtes à idées, etc. Il s'agissait de donner la parole aux salariés, de les inciter à s'engager dans le processus de transformation de la production et du travail en les faisant participer pour trouver des solutions, face aux problèmes générés par ce changement rapide d'organisation du travail, dans un contexte qui visait, au final, largement à réduire la part d'autonomie que les ouvriers possédaient auparavant. De même, l'apprentissage et l'inculcation des normes et standards ENGINS s'appuie sur de nombreux outils de communication : meeting du directeur de l'usine tous les mois, réunion quotidienne du chef d'équipe en début de journée, diffusion d'un journal interne (« *La Bille* », dont la publication est réactualisée et fréquente durant ces années), etc. La communication est d'autant plus importante que la langue de l'entreprise est l'anglais. Il s'agit donc de traduire et de favoriser l'appropriation d'un jargon et d'expressions américaines qui suscitent l'agacement et la résistance des ouvriers. Certains de nos interlocuteurs du côté de la direction utilisaient ainsi de très nombreux mots anglais, dont ils truffaient leurs phrases, nécessitant de notre part des demandes de précisions fréquentes. Enfin, cette politique de communication et ces objectifs sont aussi mesurés quantitativement, via une enquête annuelle portant sur le taux d'engagement des salariés (« *involvement* ») dans le travail, qui passe par un long questionnaire anonyme que tous les salariés remplissent une fois par an. Il est y question, d'items portant sur la sécurité, la qualité et la satisfaction au travail, qui permet de construire quelques indicateurs de ces dimensions, résumés par un taux d'engagement comparé à celui des autres sites de la division et du groupe ENGINS. Ce qui nous intéresse ici c'est de voir l'usage stratégique que le syndicat CGT a pu faire de ce dispositif d'enquête interne à ENGINS.

Il y a un survey un truc qu'on remplit sur informatique qui va directement amener à Minneapolis, c'est un certain nombre de questions vachement ciblées sur votre salaire et si il correspond à ce que vous faites.

C'est un peu individualisé pour chaque personne ?

Non c'est pour tous le même et par obligation chacun doit le remplir, on a une partie commentaire en bas...

Il faut le remplir en anglais ?

Non, non c'est en français. (Plaisanterie sur la langue française)

Donc ils ont regardé ce truc-là ?

Depuis 2008 on est dans une pente descendante qui est catastrophique avec un taux de survey au niveau général qui est grosso modo de 50 % l'année dernière.

Mais alors ça veut dire quoi ça ?

Tout le monde le remplit et les différentes questions qui sont portées dessus sont sur des thèmes bien précis. Si vous avez 100 % vous êtes les dieux du stade l'engagement est complet, si vous avez 50 % c'est un problème car ça montre le désengagement des employés.

Donc ça montre à le désengagement des employés ?

Le fait de répondre négativement on baisse dans la note et cette année on vient d'avoir le rapport du Survey général et on a dépassé on a plus de 80 %.

80 % de baisse ?

Non 80 % de gain.

C'est 80 % d'engagement sur 100 ?

Oui c'était 50 % l'année dernière et cette année c'est 80 % donc ça monte ça monte.

Comment vous l'expliquez ça ?

C'est un gros travail, en fait on s'est battu au niveau syndical pour la mécano soudure, ça prend de très bonnes ampleurs si ce n'est que ça va être en stand-by pour l'instant, on a cette optique de dire qu'on va incorporer la fabrication. Donc les Américains avec cette histoire de survey, on peut les convaincre car on a de bons scores.

La mécano soudure c'est d'internaliser les fournisseurs ?

C'est d'intégrer en fait la position de la mécano soudure, chaudronnier quoi, et c'est une bataille qu'on mène depuis un petit moment et à la vue de ce nouveau survey on a fait un travail commun avec les dirigeants de dire d'expliquer aux gens que ça n'est pas un défouloir mais c'est quelque chose qui a été mis en place qui est le numéro 1 en termes d'importance. Le survey leur permet de savoir là où on peut mettre des billes là où les gens sont engagés ou si ils ne le sont pas, et ils savent que nous les français on est plus des gaulois plutôt qu'autre chose et on est très grrr! On n'est jamais contents, ça ils le prennent en compte, ils disent que les Américains sont pas mieux. Donc on a fait un travail commun au niveau des dirigeants, superviseurs et tout ça on s'est tous entraînés à expliquer le survey et ce qu'il pouvait apporter, sachant que si on avait un survey qui était correct en tout cas cette année, on avait plus de chances de se voir offrir l'opportunité de faire la fabrication ici, que si on avait un résultat de moins de 50 %. Et ça a été gagné, et c'est important.

Donc en fait l'engagement c'est peut-être des déclarations? Parce que vous avez bien bossé pour faire comprendre aux gens les enjeux qu'il y avait autour du truc ?

Pour beaucoup de personnes ici le survey c'est une saloperie de papelard qui ne sert à rien pour eux ils s'en foutent carrément (...) « est-ce que vous diriez dans votre famille venez entrer à ENGINES ! On y est bien ! » (...) Une forme de bien-être et tout le bordels, l'appel qu'on a fait au niveau syndical, le gros travail que l'on a fait avec les autres superviseurs tout ça, c'est de leur faire comprendre qu'on n'a rien à gagner à flinguer le survey ça va juste nous mettre des bâtons dans les roues.

Ça va être juste un argument pour négocier dans les NAO au n'est-ce pas ?

C'est la deuxième question la première portait éventuellement sur (...) on fait quoi pour la transition, la deuxième qui pour moi a du sens et c'est moi qui le dis cette fois-ci et c'est personne d'autre, je vais m'engager dans les NAO. Le survey il a voulu quelque chose de nickel on est au-delà des 80 % ce qui fait qu'on a pas un chiffre miracle on a gagné au poker quoi ? C'est juste de dire que maintenant j'ai des billes, la dernière réunion où il a été il a expliqué les difficultés économiques, il a expliqué qu'il n'y aurait pas de gel de salaire donc ils ne veulent pas de ça ici. Donc le fait d'arriver avec des billes vous voulez quelque chose et on vous le sert sur un plateau, alors moi je veux pas me mettre dans le dedans, les partenaires ont joué leur rôle avec les superviseurs le staff et tout ça, j'incorpore tout le monde y a pas de médaille là-dedans. Par contre quand on sait que éventuellement vous aurez toujours les forces de la CGT derrière vous et qu'en revanche, au niveau des NAO, ils doivent faire un

effort, surtout qu'en enveloppe la dernière on a eu 4,01 % alors que on était en crise l'année dernière, quand même hein ! La plupart du temps hormis les deux premiers essais en 2000, 2009 où il n'y a rien eu on est quand même sur une base de 3 % d'augmentation donc c'est pas dégueulasse non plus. Après il y a tout un tas de formule générale de mérite, des machins, il y a tout un tas de choses.

Le délégué syndical CGT

Dans ce cas, on observe que ce dispositif d'enquête de satisfaction est utilisé conjointement par le syndicat CGT et par la direction pour légitimer leur position dans les négociations avec la direction du groupe. Ce dispositif fait ainsi l'objet d'une forme de réappropriation qui le détourne en partie des usages attendus. Plus généralement, ces dispositifs sont autant des enjeux de mobilisations des salariés que des lieux de légitimation des acteurs : ainsi lorsque la CGT obtient suite à un débrayage la mise en place de commissions de travail, la direction du site répond également par la mise en place d'un dispositif convivial de communication directe, appelé « *Thé ou café ?* », entre le directeur de l'usine et les salariés. Il s'agit alors pour le directeur d'une part de reconstruire son autorité dans l'usine, mis à mal par les tensions et les conflits qui se sont déroulés entre petits chefs et ouvriers, mais aussi de « *sonder* » les ouvriers et de déminer les « *points de blocage* ». Toutefois, il ne faut probablement pas donner trop d'importance non plus à ces multiples dispositifs. Aussi bien les dirigeants de l'usine que les syndicalistes soulignent la difficulté à trouver des volontaires pour y participer. De même, une cadre RH explique que ces dispositifs débouchent peu sur des mesures concrètes.

Pour la direction, l'encadrement des salariés passe également par une politique de conciliation et de collaboration avec une partie des syndicalistes : la CFDT au début des années 2000, la CGT depuis le milieu des années 2000.

3. Actions et pratiques collectives des salariés

3.1. Un travail de conciliation et de collaboration avec les représentants syndicaux

Cette stratégie de communication intense avec les salariés s'articule avec une politique qui, sous plusieurs aspects, est relativement conciliatrice avec les syndicats présents (la CGT et FO, CFDT jusqu'en 2008). Les instances représentatives du personnel existent et la direction assume leur fonctionnement (le CE et les DP se réunissent entre 10 et 12 fois par an). De même, les syndicats sont consultés et négocient lors des NAO. Ainsi, côté patronal, le discours se veut très ouvert en direction des syndicats. Le site est d'ailleurs présenté comme étant peu conflictuel et la mémoire collective n'est pas nourrie par l'expérience d'une grande grève. Ce point de vue est en partie partagé par les syndicalistes puisqu'ils insistent aussi sur l'existence de discussions et de négociations institutionnalisées et régulières avec les cadres dirigeants. Les syndicalistes – en particulier le délégué syndical CGT – développent aussi des pratiques de négociations et de discussions informelles approfondies, portant sur des situations individuelles mais aussi collectives, dans un objectif de dé-dramatisation, sinon dé-conflictualisation au quotidien des relations entre maîtrise et ouvriers, pas toujours au beau fixe. L'intégration de ce point de vue semble s'être accentuée depuis 2007-2008, en raison de la trajectoire de ce syndicaliste CGT (arrivé en 2007 dans l'entreprise et désigné DS en 2008), mais aussi du contexte (forte diminution de l'activité, nombreuses usines en restructuration ou qui ferment dans le bassin d'emploi, etc.). On peut le constater par

exemple dans le fait qu'en 2012, ce DS s'est largement impliqué dans le remplissage du questionnaire portant sur le taux d'engagement dans le travail, expliquant aux ouvriers l'intérêt stratégique de répondre de manière positive afin d'être bien vue par la direction du groupe, davantage susceptible, alors, de maintenir un site malgré sa faible activité. Le DS s'est ainsi félicité d'avoir contribué à améliorer le taux d'engagement, qualifié de mauvais au milieu des années 2000 et de bon aujourd'hui.

« Ici on s'est dit non, c'est pas Grenoble, c'est pas nous et depuis c'est fini maintenant on a re-développé un climat de confiance sauf que comme je l'expliquais tout à l'heure la CFDT n'est plus représentative et pour un problème de personnes ils ont raté leur casting, parce que cela joue aussi, vous avez des délégués syndicaux qui ont du charisme et d'autres non qui ont le charisme d'une huître, des mecs qui sont alcoolisés ou quoique ce soit, voilà on peut pas discuter avec ça, donc les gens s'en rendent compte une et ne se sentent plus représentés. Donc depuis on a Force Ouvrière et CGT, mais ça se passe très bien, je pars toujours du principe que les syndicats sont nécessaires à partir du moment qu'ils font leur rôle, pour moi les syndicats sont comme les élus on les appelle les partenaires sociaux, ils ont ce rôle d'interface, ils sont le moyen de communication entre la base des ouvriers, des salariés et puis la direction. Un directeur ne peut pas s'adresser à 300 personnes en même temps, on n'est obligé de passer par ça et faut jouer le jeu, et quand il y a une interface on doit jouer dans les deux sens : passer le message dans un sens et passer le message dans l'autre sens, ils ont ce rôle énorme de compréhension, ils sont pour moi l'huile dans l'engrenage, c'est ce qui fait tourner, si on reste chacun sur ses positions à la fin c'est n'importe quoi, comme je l'ai expliqué Germinal ça n'existe plus. Et j'ai toujours privilégié ce contact là et même maintenant vous vous êtes rencontrés avec C. (DS CGT) souvent on discute, on fume une cigarette ensemble, on parle de choses et d'autres sachant qu'à partir du moment où on joue le jeu tous les deux et on connaît chacun notre position etc. jamais on emmènera l'autre sur un terrain qui le mettra en porte-à-faux. Il sait très bien que je suis directeur financier et il y a des informations qu'il n'aura pas de ma part, et moi je sais très bien qu'il est délégué syndical CGT et que je ne vais pas lui demander de faire un truc qui le mettrait en porte-à-faux vis-à-vis de sa base qui l'a élu. Ce qui me paraît logique quoi, à partir du moment où on respecte la position de chacun et puis qu'on est dans une démarche positive et constructive, je pense que c'est comme ça qu'on doit avancer, et c'est toujours la force ici, on a toujours été aussi à débattre dans ce sens-là, à part de temps en temps on a eu quelques éléments qui n'ont rien compris mais le reste généralement... »

Un cadre de direction

Comme en miroir, le délégué syndical insiste tout particulièrement sur la stratégie de conciliation et de négociation qu'il développe. Le travail d'encadrement des salariés autant que de mobilisation collective est souligné.

En fait au niveau syndical vous intervenez pas mal aussi sur la stratégie économique, ces deux exemples là que vous donnez et proposez dans la mesure de vos moyens...

On peut, il a une force syndicale ici, bien sûr qu'on en profite. C'est aussi prouver l'intérêt au niveau du syndicat par rapport à ce qui s'est fait déjà les années passées on n'est pas là pour faire fermer un boîte, malheureusement c'est ça qu'on dit toujours de la CGT. Mais c'est peut être le cas dans certains endroits où, moi ça fait pas loin de 20 ans que je suis au syndicat, je fait Lafarge et d'autres entités, moi je ne suis pas un gréviste.

J'estime que c'est un échec à la fois pour le syndicat et pour les employés, mais quelque part c'est aussi un échec au niveau de la direction parce qu'on n'a pas su s'entendre. Donc on a cette chance (...) en 2011 avec Rantigny d'être autour de la table quand il y a un pépin, ça durer peut être longtemps, mais on trouve toujours quelque chose. Je pense qu'on a cet avantage ici par rapport à d'autres boîtes, que je n'ai pas eu, on est entre guillemets écoutés. En tout cas on

travaille, vraiment, vraiment conjointement, je ne veux pas dire qu'on est pro-direction, on travaille conjointement sur un certain nombre de problématiques, on se met au tour de la table et ça se passe relativement bien, d'autant plus qu'on a un nouveau directeur depuis le début de l'année.

(...)

Moi je travaille sur un, comme je vous l'ai expliqué moi je travaille toujours en amont, et en amont moi je me dis : on n'est pas à l'abri d'un plan social. Donc même si ça ne se fait pas et en toute honnêteté je touche du bois, je me prépare, je construis autour tous les cas de figure que ce soit une grève, je fais de la préparation parce que je pense que c'est relativement important et je cible en fait un certain nombre de questions qui je pense sont les plus remontées, et puis jusqu'à maintenant ça fonctionne. Et puis c'est ce que je transmets à des jeunes qui sont avec moi qui sont à la fois engagés dans la boîte puisque j'ai toujours eu comme règle d'or pour revendiquer au niveau des salariés et au niveau des employés, c'est avoir le cul propre au niveau professionnel. Parce que moi quelqu'un qui n'a pas le cul propre après si c'est pour aller chercher des médailles on ne mérite pas, ça ne m'intéresse pas. Donc j'ai toujours eu ce mot d'ordre qui m'a été inculqué par M. P. (un cadre confédéral de la CGT) à Lafarge (ancienne entreprise du DS CGT) : « *c'est si tu veux revendiquer au niveau des employés quels qu'ils soient t'as le cul au niveau professionnel, il faut qu'il soit nickel* ». Et ça c'est le mot d'ordre que j'ai, malheureusement on ne peut pas avoir 100 % des personnes qui réagissent comme ça, ce qui est normal. Il y a aussi le point de vue des uns et des autres à partir du moment où on est dans le parallèle de la CGT.

Si on revient sur le débrayage juste pour revenir là-dessus puisque c'est quelque chose d'assez exceptionnel manifestement?

Au niveau de Rantigny c'est quelque chose d'exceptionnel puisque...

Justement pourquoi il a fallu passer par là ? Pourquoi et comment ça s'est fait aussi ? Il y avait peut-être aussi des gens dans les ateliers qui râlaient trop fort donc fallait donner un débouché à ça ?

Non, non, en fait on a cet avantage c'est la manière dont on est construit la CGT à Rantigny, on est sur tous les champs, on est sur chaque unité de production, alors on a ou des gens qui sont élus chez nous, ou éventuellement carrément des syndiqués, donc en fait pour les relevés je fais appel à mes troupes pour avoir le maximum d'informations.

Ce que vous faites très clairement ?

Tout le temps.

Les relevés c'est toutes les semaines ?

Il y a des moments c'est tous les jours ! ça dépend.

Et là voilà il y avait des tensions qui se manifestaient ?

En gros il y a à peu près 10 choses qui sont remontées, sur les 10 choses on a quand même vu la partie salaire, mais en quatrième voire sixième position, c'est même pas la priorité c'est la reconnaissance. Pourquoi on en est arrivé là de sonder les personnes ? Parce que on savait à force de passer constamment sur les ateliers et de voir les collègues on sait ce qui allait remonter, par exemple un briefing lundi à midi, on réunit toutes les cellules CGT et en cause des actions qu'on va devoir porter

(...)

Là le débrayage il a eu lieu juste en bas en interne par ce que je voulais vraiment avoir le contrôle du truc quoi. D'ailleurs pour vous donner une petite anecdote qui est un bon exemple pour voir les forces au niveau de la CGT, c'est que à un moment les gars fumaient à droite à gauche partout là-dedans il y en avait sur les pelouses sur les trottoirs, je leur ai fait un (...) pour leur expliquer qu'on n'est pas des chiens battus à la CGT, même s'il y avait des gens qui n'y était pas en face, mais parce que nous aussi on doit accuser le coût en termes de justesse de (...) c'est pas ça qu'on voulait faire voir, on voulait de la reconnaissance alors que le mec derrière qui nettoyait il y avait des clopes partout, et ça a été fait et ils ont tous ramasser leurs mégots. Parce que une manifestation, alors on n'est pas dans une cour de récréation non plus, mais si on veut vraiment

marquer le coup il faut que la manifestation soit irréprochable, on n'a pas une bouteille à la main, on n'a pas ceci, on n'a pas cela, on vient revendiquer quelque chose autant que possible que ça se passe bien. Et ça s'est relativement bien passé. »

Délégué syndical de la CGT

Plus loin, il revient sur son travail d'encadrement des salariés, ici en matière de respect des règles de sécurité :

Citez des exemples, des rappels de règles qui ont été nécessaires.

J'en vois un, tout d'suite, parce que je fais des rappels assez régulièrement, on a ici, on a par exemple, le port des lunettes qui est obligatoire au niveau de l'intérieur pour les projections, et voilà, pour certains postes on a des bouchons d'oreilles, les chaussures de sécurité ça c'est systématique, on a des règles concernant les chariots élévateurs, par exemple le port de ceinture. C'est pas faute d'avoir averti qu'une fois mais c'est 20 fois ! On a des dossiers sur un certain nombre de personnes et puis il y a des moments où il arrive la goutte d'eau, et voilà. On a des personnes qui pouvaient, entre guillemet, mettre en péril la sécurité de leur collègue. Donc dû à un certain nombre des choses on ne va pas les évoquer là parce que c'est quelque chose qui est tabou actuellement et qu'on travaille dessus. Vous vous en doutez bien que dans toutes les établissements il y a la drogue, malheureusement aujourd'hui c'est ça il y a l'alcool. Il y a eu des moments il y a eu des écarts de conduite. Que ce soit pour la direction ou au niveau des partenaires sociaux on se doit aussi de sécuriser en fait les personnes qui travaillent dans l'établissement et pas les voir un jour malheureusement, parce que le mec il est beurré à côté, de se prendre un plomb sur la gamelle ou un truc comme ça, il y a tout un tas de choses. Il y a eu des fautes qui ont été commises. On s'est occupé d'un certain nombre des personnes qui avaient déjà des dossiers qui étaient lourds à laquelle personne ne venait s'occuper d'ailleurs, faut dire ce qu'il y est. Et aujourd'hui on a redrainé tout ça, on a filtré et on s'est aperçu en fait qu'il y a toujours bien souvent les même personnes. Il y a certaines personnes qui dès la première réunion se sont recadrées, autant que les choses soient claires. Mais il y en a d'autres ou, souvent malheureusement jeunes, qui s'en foutent littéralement, c'est les premiers à dire on attend un PSE quoi, on a beau les avertir qu'à l'extérieur c'est pas plus rose, que le marché de l'emploi aujourd'hui c'est une catastrophe, autant que les choses soient claires, voilà.

Délégué syndical de la CGT

Pour autant, ceci n'empêche pas l'existence de pratiques visant à entraver ou réduire la force de l'action syndicale. Ainsi, les délégués syndicaux explicitent en entretien plusieurs cas de licenciements de syndicalistes pour des motifs disciplinaires, procédures abusives selon eux. De même, plusieurs cas d'obstruction au fonctionnement des IRP sont mentionnés comme par exemple l'envoi de documents en anglais aux élus, ceux-ci étant alors incapables de les comprendre et de les discuter. Par ailleurs, des cas de discriminations salariales semblent avoir existé et ont même été reconnues implicitement par la direction : ainsi un syndicaliste retraité de la CGT explique avoir obtenu un départ anticipé en échange de l'arrêt de la procédure qu'il venait d'engager contre l'établissement.

Par ailleurs, travail d'encadrement des salariés par le syndicat CGT n'empêche pas des formes de mobilisations collectives par le syndicat comme l'illustre cet extrait d'entretien. D'ailleurs, les transformations du modèle organisationnel puis la crise économique ont toutefois débouché sur des conflits à la fin des années 2000. Ces conflits ont eu lieu d'abord au plus fort de la croissance de l'usine : demande d'augmentation de salaires, demande de respect de la part des superviseurs, demande d'embauche des intérimaires (point qui sera

développé car il a été relayé par l'inspection du travail qui a dressé trois PV en 2007). Une journée a marqué les esprits en 2008 avec ces mots d'ordre, avant le retournement de la conjoncture (on en décrit l'organisation et la perception dans la monographie complète). Puis, face au ralentissement de l'activité, un débrayage (évoqué mais dont personne ne se rappelle la date) a eu lieu concernant l'avenir du site. Toutefois, ces grèves n'ont jamais duré plus de quelques heures à une journée. La faiblesse relative des conflits collectifs traditionnels dans ce type d'établissement industriel contraste nettement avec les répertoires d'action syndicale utilisés sur l'usine de Grenoble. En effet, ce site a connu de nombreuses grèves et des modes d'action assez radicaux (séquestration de la direction) au printemps 2009, au début de la crise. Surtout, les acteurs soulignent eux-mêmes que ces conflits sont rares et ne se souviennent d'ailleurs pas précisément des mots d'ordre et de leur déroulement.

La reconnaissance par une grande partie de la direction et des responsables de la CGT d'un dialogue pacifié s'explique par le fait que leur marge de manœuvre est réduite dans un groupe aussi important. De fait, aussi bien les cadres que les syndicalistes estiment que les décisions sont prises à un niveau centralisé sur lequel ils ont au final peu de pouvoir (et vraisemblablement peu d'informations). Ceci favorise la représentation d'intérêts communs (la survie de l'usine) et la nécessité de montrer une certaine cohésion de tous les salariés du site vis-à-vis de la direction américaine. Ce sentiment est renforcé par la taille réduite de ce site – les salariés se connaissent et se croisent tous – « *c'est comme une famille* » disent certains et de fait des liens familiaux parfois étroits existent entre salariés (mari et femme, frères et sœurs, fils, etc.) – et par le fait qu'une partie des cadres soit ancrés depuis longtemps dans l'espace local. Ces cadres, tout en étant perçus comme des « *cols blancs* » qui n'appartiennent pas au même groupe que les ouvriers, sont également considérés comme « *sincères* » dans leur volonté de maintenir et de protéger le site.

3.2. Le syndicat majoritaire (CGT) pris entre la gestion des tensions entre salariés et la faiblesse des marges de manœuvre d'un petit site de production

L'usage modéré des modes d'action traditionnel du conflit ouvrier (grève, manifestation) ne signifie pas que l'établissement ne soit pas considéré comme « conflictuel » par les différents acteurs. Au contraire, la direction et les syndicalistes mettent en avant des formes plus larvées et individuelles de conflictualité. Comme on l'a indiqué, ils prennent la forme de confrontations violentes et répétées entre les ouvriers et la maîtrise ou de dysfonctionnement sur les chaînes de production.

Le syndicat majoritaire, s'il participe à discipliner les ouvriers, en retour il fait remonter les griefs des personnels concernant les problèmes sur l'organisation du travail et le rapport aux petits chefs. Dans les PV de DP et CE consultés, on constate que les IRP effectuent beaucoup d'interventions sur les horaires, l'organisation du travail (cf. les pauses), voire les équipements, remontant aussi les inquiétudes concernant les volumes d'activité ou des idées pour améliorer l'organisation.

Il n'en reste pas moins qu'au niveau individuel, des tensions persistantes et parfois qualifiées de fortes, sont déclarées par presque tous les acteurs. On retrouve le discours classique des vieux envers les jeunes (de fait, nous avons vu peu de jeunes) – qui traverse le clivage IRP / direction – sur le développement d'un rapport au travail, au respect, aux horaires, à

l'implication, moindre chez les jeunes. Et nous avons l'impression que ces tensions ou ces plaintes exprimées par le lieu commun des changements de génération signalent bien une certaine capacité collective des salariés à se faire entendre, autrement que collectivement, ou plutôt (et peut-être collectivement en fait) autrement qu'institutionnellement, via des ralentissements de la production, le non-respect des procédures ou des standards (avec ses impacts en terme de réapprovisionnement), voire des formes de sabotage (à peine évoqué par un ou deux acteurs mais sans doute présentes). En un mot, si la domestication des comportements ouvriers au travail (respects de procédures, de normes, de standards, de prescription, sinon de temps opératoires très précis comme dans l'automobile) a manifestement réussi entre 2005 et 2007, elle n'est pas considérée comme forcément pérenne, est toujours surveillée, tant son affaïssement pourrait mettre en péril une organisation plus intégrée et dépendante. D'où cette thématique des tensions jeunes / vieux, rapports différents au travail, etc.

Le rôle des syndicats, enfin, n'est pas que de contribuer à cette domestication, dans un intérêt partagé avec la direction visant à moderniser le site et sa gestion pour en assurer sa survie. D'une part parce qu'ils ont fortement contesté certaines dimensions de la gestion du personnel (le recours massif à l'intérim en 2005-2007 notamment, sur lequel semblait s'être largement impliqué l'ex DS CFDT mais aussi les syndicalistes CGT) ; d'autre part, parce qu'ils relaient et maintiennent une certaine pression pour que soit pris en compte les intérêts des ouvriers, en termes salariaux ou de protection complémentaire (mutuelles, intéressements et participation, primes, augmentations générales, dont ils revendiquent toujours une part même s'ils acceptent l'individualisation de l'essentiel ; conditions de travail en matière de pauses, etc.). Enfin, parce qu'ils développent aussi un rôle en matière de politiques industrielles, le DS CGT en particulier, soutenant et s'impliquant dans certains projets de nouveaux produits, de choix de positionnement de marché, afin, in fine et toujours, d'assurer la survie d'un petit site d'un géant mondial.

3.3. La remise en cause de la position majoritaire par FO : entre renouvellement générationnel des ouvriers et conflits autour des stratégies à adopter face à la direction locale

Comme on l'a montré, l'enjeu de l'engagement et de la discipline est fortement intégré par le syndicat majoritaire. Il joue ce rôle de discipline et de relais de la direction sur le travail. Cette stratégie, surtout liée aux ressources du DS CGT, ont toutefois suscité des tensions avec une partie des ouvriers, notamment les plus jeunes. Ces tensions se jouent d'abord sur la stratégie suivie de collaboration avec la direction de l'usine. Certains ouvriers inquiets des risques de fermeture se montrent favorables à une attitude plus revendicative et une confrontation plus directe. D'autres ouvriers, les moins intégrés à l'usine et qui profitent du chômage partiel pour travailler au noir, souhaitent la négociation d'un PSE pour obtenir des primes de licenciement. D'autre part, au-delà des stratégies d'action, les tensions ont pu se nouer autour du refus de la CGT de défendre les ouvriers ayant eu des conflits avec la direction en lien avec leur indiscipline et leur entrave à la mise en place des réorganisations. Ainsi, le délégué syndical de FO a créé, comme il l'explique, la section moins sur des divergences revendicatives qu'au motif que la CGT ne l'avait pas défendu lors de ces conflits avec l'encadrement intermédiaire et la direction du site. Les incertitudes qui pèsent sur l'usine ont contribué à fragiliser la position et la stratégie du délégué syndical de la CGT.

LUXE

Jérôme Pélisse et Pierre Blavier

1. Luxe, une entreprise ancienne, connue, familiale... en profonde évolution au tournant des années 2000	136
2. Conditions d'enquête et retour réflexif sur REPONSE	140
3. Les politiques patronales (1998-2014) : racheter et faire cracher du cash, restructurer, stabiliser et internationaliser	143
3.1. 1998-2004 : l'entrée des actionnaires, un changement de logique : extension, déstabilisation et crise d'une « vieille dame »	143
3.2. Un tournant en 2004 : un actionnaire unique... face à la grève.....	146
3.3. Depuis 2005 : stabiliser la situation, faire face à un personnel plus revendicatif..	149
4. De la gestion du personnel à celle des relations professionnelles	149
4.1. Cadres et non cadres, dans les bureaux.....	149
4.2. Un processus général de rationalisation de la gestion, de l'organisation et du travail	150
4.3. Au magasin : développer des comportements professionnels.....	150
4.4. Renouveler le management quotidien	151
4.5. Une rationalisation mise au service du chiffre.....	154
4.6. De quelques problèmes qu'affronte la direction	155
5. Actions et pratiques collectives des salariés.....	156
5.1. Divisions syndicales.....	157
5.2. Répressions syndicales.....	158
5.3. Des réunions de CE et des relations très tendues.....	160
5.4. Entre 2010-2013 : risques psychosociaux et corbeau.....	161
5.5. Un blocage patronal des négociations... en train d'évoluer.....	162
5.6. Des changements en cours : une politique patronale de plus en plus formalisée, en voie de normalisation	164
Epilogue	165

Choix de l'établissement : Luxe a été choisi initialement parce qu'il s'agissait d'un établissement de petite taille (28 salariés d'après REPONSE), comportant un délégué syndical et où des conflits étaient mentionnés par RD et RP (notamment des grèves du zèle fréquentes, forme intéressante car peu explorée jusqu'ici et dont il est difficile de savoir à quoi elle renvoie). Comme on le verra, l'établissement emploie en réalité 190 permanents environ... mais les acteurs rencontrés ont montré une grande disponibilité, tout en alimentant de manière riche et intéressante notre problématique sur les logiques patronales et l'articulation entre conflits et négociations.

Données : 5 entretiens (dont 2 avec deux acteurs)

Calendrier (de l'enquête) : début janvier à début février 2014 (un mois)

Acteurs rencontrés : 7 acteurs ont été rencontrés

IRP : 5 IRP ont été rencontrés :

- Mme C. et Mme M., deux élues sur une liste FO en 2010, qui ne paient plus leurs cotisations et ont pris leur distance avec le syndicat (tout en conservant leurs mandats) et qui sont en train de monter une liste CFDT pour les élections de mars 2014 (vues ensemble) ; adjointes responsables ventes, ces deux élues ont 17 ans d'ancienneté pour l'une et 10 ans d'ancienneté pour l'autre.

- un délégué syndical CFE-CGC (JP) et Mme V., une élue sans étiquette du collège cadre (vus ensemble) ; le délégué syndical, 63 ans, a 28 ans d'ancienneté ; sa collègue cadre a 7 ans d'ancienneté.

- un ex délégué syndical FO (F.), parti en rupture conventionnelle trois mois auparavant (rencontré à son domicile). Embauché en 1998, ce cuisinier est resté délégué syndical environ 12 ans.

Direction : 2 acteurs ont été rencontrés : Mme D., la directrice des deux magasins principaux de l'entreprise, embauchée en 2010 ; Monsieur B., le RRH (responsable des relations sociales et du juridique, adjoint du DRH) au sein du service des ressources humaines de l'entreprise, embauché fin 2012.

1. Luxe, une entreprise ancienne, connue, familiale... en profonde évolution au tournant des années 2000

Luxe est une entreprise emblématique du luxe alimentaire français et parisien. S'appuyant principalement sur deux magasins, mais se projetant aujourd'hui largement à l'international, Luxe a une longue histoire d'excellence et de qualité, construisant une marque réputée qui en a fait l'un des produits typiquement français attirant de nombreux touristes étrangers.

L'entreprise comporte, selon REPONSE, 28 salariés. En réalité, elle en a plus de 190 en 2013 et, au moment de Noël, période de pic d'activité annuel, plus de 240. L'écart est ici très important et notre problématique – initialement centrée sur une TPE avec présence

syndicale – s’est modifiée... sans pour autant que certains traits associés classiquement aux PME (le paternalisme, le côté « familial », l’indépendance de l’acteur patronal ou l’importance de l’informel) ne disparaissent pour autant.

L’entreprise est en effet très ancienne : sa fondation remonte au 19^{ième} siècle, les magasins principaux de Luxe se situent toujours au même endroit dans Paris. Familiale, l’entreprise l’est restée jusqu’en 1998, date à laquelle la famille qui était devenue propriétaire en 1951, cède ses parts à des actionnaires. Entre temps, l’entreprise avait subi un double incendie en 1976 et en 1982, le second, sans doute criminel, ayant tué la patronne de l’époque qui habitait dans l’immeuble où sont situés les deux principaux magasins de l’entreprise. En 1998, la fille de cette patronne vend donc l’entreprise à des actionnaires. Parmi ceux-ci, un riche financier britannique prend les commandes de l’entreprise, avant d’en être évincé progressivement par un nouvel actionnaire, français, qui à partir de 2004, devient l’actionnaire très majoritaire puis quasi unique de l’entreprise (à plus de 90% aujourd’hui, le reste des actions appartenant à quelques membres du comité de direction de l’entreprise faisant partie du comité exécutif - « Comex »).

L’irruption « *des actionnaires* », comme les appellent les "*anciens*" rencontrés dans cette enquête, a été un très important changement : ils ont introduit une logique financière et ont fortement restructuré l’entreprise (diminution des effectifs par deux en quelques années), cette logique financière étant absente ou très relativisée dans les décennies précédentes par les anciens que nous avons rencontrés. Et cette logique reste, selon ces mêmes anciens, prédominante, malgré le rachat par un actionnaire unique qui apparente, au fond, Luxe à sa situation antérieure, détenu par une seule famille. Le propriétaire actuel persiste en effet à avoir, selon les anciens, une logique d’actionnaire et pas une logique familiale... même si les deux salariés les moins anciens dans l’entreprise rencontrés (1 et 4 ans d’ancienneté) parlent eux d’une « *entreprise familiale* », où « *tout le monde se connaît* »... tout en reconnaissant tous deux (il s’agit des deux membres de la direction rencontrés) que leurs embauches (une directrice des magasins et un RRH) ont visé à « *professionnaliser* » et « *moderniser* » l’entreprise.

La problématique qui guidera cette monographie est donc celle d’une transformation, au tournant des années 2000, d’une entreprise « *familiale* » en une entreprise « *d’actionnaire(s)* », cette évolution de la politique patronale générant des effets dans le temps long sur les effectifs, les relations sociales, l’organisation du travail, les conflits et les négociations récentes. Ces dimensions se trouvent en effet fortement modifiées par cette transformation à la fois brutale (le retrait de la famille en 1998) et s’étalant dans le temps (avec une période d’instabilité des directions entre 1998 et 2004, à laquelle la stabilisation de l’actionariat depuis lors n’a pas mis fin, au niveau des managers de site et directeurs). Deux temps scandent donc l’histoire qu’on se propose de décrire :

- 1998-2004 et l'irruption d'une logique actionnariale et d'une période de forte restructuration (passage d'environ 450 salariés à 200), qu'on évoquera plus rapidement.
- 2005 – aujourd'hui et la « *modernisation* » progressive de l'entreprise, qui se structure en particulier en matière de RH et de relations sociales jusqu'à la période très récente, qui voit un renouvellement des acteurs du côté de la direction comme du côté des représentants des salariés en 2013 et en 2014.

Pour finir cette présentation rapide, on peut souligner combien l'entreprise a connu une période faste, de croissance lente mais ininterrompue des années 60 aux années 1980 (l'âge d'or est la décennie 1980), avant de connaître des problèmes dans les années 1990 et début 2000 : baisse de la croissance continue de l'activité à partir de 1994 ; rachat d'une chaîne de boutiques sur un segment proche mais moins luxueux en 2002 et interrogations sur le segment de marché sur lequel se positionne l'entreprise ; hésitations stratégiques quant aux logiques d'externalisation ou d'internalisation (fermetures de plusieurs restaurants en 2001, achat d'une entreprise de 600 personnes de fabrication alimentaire en banlieue puis ré-internalisation deux ans après, internalisation et développements des fonctions marketing, merchandising, communication autrefois externalisés, etc.); instabilité de l'équipe dirigeante enfin, à la fois au sommet (du côté des actionnaires jusqu'en 2004) et qui se poursuit, depuis 2004, du côté des directeurs de magasins et des hauts cadres. Depuis 2009, enfin, l'activité est plutôt à la baisse même si l'entreprise n'est pas menacée, selon le délégué CGC, en partie parce que son développement à l'international s'accélère, compensant les résultats moyens ou négatifs du site historique parisien que nous avons enquêté.

Du côté du personnel, trois grands ensembles se distinguent :

- les vendeurs (et surtout vendeuses), adjoints, responsables qui travaillent en magasin, au contact avec le public – soit entre 80 et 90 personnes.
- les cuisines (environ 30 salariés), où sont fabriqués une gamme de produits frais salés (10 personnes, sur place) et sucrés (20 personnes environ, sur un autre site en banlieue).
- le siège dont, durant les années 2000, les effectifs ont beaucoup augmenté, pour atteindre en 2013 près de 65 personnes environ, ce qui d'après les salariés enquêtés témoigne de l'importance prise par le marketing, le "*merchandising*" et l'orientation de l'entreprise vers l'international

Se rajoutent à ces trois ensembles une quinzaine de salariés en charge des entrepôts où sont stockés les produits secs, situé en grande banlieue parisienne et un petit site de production des produits frais, en banlieue également mais plus proche des magasins sur lesquels nous nous concentrerons dans cette monographie.

Sans qu'un bilan social n'existe, l'entreprise n'y étant pas tenue au vu de sa taille, on peut préciser que les effectifs se composent d'environ 60 cadres, 30 agents de maîtrise et 110

employés ; que les femmes représentent les deux tiers des effectifs et que le salaire minimum d'embauche pour un vendeur-caissier est de 1600 euros brut. Environ 40 CDD sont embauchés, surtout en décembre pour faire face au pic d'activité, très fort au moment de Noël, ainsi qu'à d'autres moments ponctuels (une semaine où est organisé un événement autour du produit phare de l'entreprise, au moment des vacances, etc.). Le turn-over semble élevé, même si moins que dans d'autres entreprises de la restauration nous a-t-on dit, ce qui rend d'autant plus intéressant le fait que les salariés aient réussi à construire un collectif autonome et à se doter d'une représentation syndicale pérenne.

A noter enfin que l'entreprise est n'est pas adhérente au MEDEF – principalement en raison du coût des cotisations et de sa trop petite taille pour peser dans les réunions qui ont lieu au niveau de la branche de l'agroalimentaire. Le RRH se tient toutefois au courant de ce qui s'y dit par des contacts informels (avec d'autres DRH) et la lecture des compte-rendu de séance, expliquant :

« qu'on ne prend pas beaucoup de risques en n'y étant pas car c'est une branche qui est dominée par des très grands groupes, qui prend toujours des positions a minima et on est peu impacté par les négociations de branche » (le RRH)

Un mot, pour finir, sur le contexte géographique : un établissement directement concurrent (IE sur le même segment) est situé à quelques dizaines de mètres de Luxe ; mais les échanges et points de comparaison n'ont jamais été fait par les uns et les autres, côté direction comme côté syndical, quant à la situation de cette entreprise, au montant des salaires ou à d'éventuels échanges.

2. Conditions d'enquête et retour réflexif sur REPONSE

Choisi comme un cas atypique, la découverte de la véritable taille de l'établissement (190 salariés et non 28) a rendu le cas plus « *typique* ». Il n'en est pas moins resté très intéressant au vu de notre problématique, notamment parce que nous avons pu y rencontrer deux acteurs de la direction, dont une directrice des magasins dans une fonction très opérationnelle et un RRH, même si moins ancien dans l'entreprise, développant un point de vue plus panoramique sur la société et en particulier son rôle de responsable des relations avec les IRP.

Les conditions d'enquête peuvent donc être précisées rapidement :

- le contact avec la RD, directrice du magasin, s'est fait aisément. Bien que la contactant en décembre, mois très chargé, elle a répondu à la seconde relance en proposant une rencontre en janvier, « *après le rush* ». L'entretien s'est alors déroulé début janvier mais nous avons été surpris par son lieu : le rdv étant donné « *à la cave* » (ie dans la partie sous-sol du magasin, effectivement constituée d'une cave abritant des vins prestigieux), la directrice nous y a retrouvé et nous a emmené en plein milieu du café restaurant, où nous avons mené un entretien de 1h30 entouré

de clients mangeant les plats et desserts renommés de l'établissement. Mme D. a par ailleurs refusé tout enregistrement, invoquant des clauses de confidentialité... mais ne s'est pas censurée pour autant, comme on le verra. Le ton a été très libre et l'entretien très riche, aussi bien sur son parcours que sur sa fonction.

- Les trois entretiens suivants se déroulés ensuite trois jours de suite : le RRH a été rencontré pendant 1h30 dans son bureau ; puis deux élues ont été vues, par contre en dehors du lieu de travail, dans un café proche de l'établissement, à leur demande, pendant presque 2h ; enfin les deux autres élus cadres ont été vus dans un bureau, au siège également.
- Le dernier entretien s'est déroulé au domicile de l'ancien délégué syndical FO, parti après une rupture conventionnelle trois mois auparavant, épuisé par une longue lutte qu'il a décrit pendant près de 2h30.

Un document a été mentionné à plusieurs reprises mais nous ne l'avons pas récupéré, malgré les promesses de nous l'envoyer : il s'agit d'une expertise sur les risques psychosociaux réalisée par un cabinet extérieur en 2011, qui a fait grand bruit au moment où il a été réalisé et diffusé début 2012, semble-t-il, à l'ensemble des salariés. Cependant, malgré nos demandes, il ne nous a pas été envoyé.

A nouveau perçu initialement comme des envoyés du Ministère par la directrice, nous pensons que ce premier entretien a été accepté pour cette raison. Pour la suite par contre, c'est bien plus l'image de sociologue/expert en enquête qui nous a été accolée. Car ce bon accueil a aussi pour trame de fond la diffusion récente (en 2012) à tous les salariés du rapport sur les risques psycho-sociaux commandité par le CHSCT de l'entreprise, qui avait mis l'accent sur la souffrance des salariés et obtenu un large écho dans l'entreprise. Les deux élues rencontrées ont même pensé initialement que nous venions du cabinet d'expertise qui avait réalisé ce rapport, l'intervention d'experts facilitant ici la venue des sociologues.

Un mot, pour finir, sur le questionnaire et l'articulation quanti / quali dans ce cas. Les deux acteurs qui ont été interrogés en 2011 par BVA sont en effet étonnants, aussi bien du côté de la direction que du côté des IRP. Mme D. venait en effet d'arriver comme directrice de magasin depuis 2 mois à peine quand il lui a été demandé de recevoir l'enquêteur BVA. Il y avait pourtant un patron, clairement identifié (l'actionnaire, qui passe régulièrement au siège, même s'il a, depuis, nommé un DG depuis un an et se retire de la gestion quotidienne) et surtout une DRH en poste depuis plusieurs années. Pourtant, c'est Mme D., qui vient d'arriver, qui remplit ce questionnaire. Ce processus de désignation du RD vers celui ou celle qui est le dernier arrivé et qui peut « *perdre du temps* » à recevoir un enquêteur BVA envoyé par le Ministère du travail s'est répété dans plusieurs enquêtes (cas de CERCLEX également par ex.). Il pose quelques problèmes à l'hypothèse que les acteurs sont choisis pour leurs fonctions que les concepteurs du questionnaire estiment assez panoramiques et informés pour répondre aux questions. Dans le cas du RD à Luxe, tel n'était pas le cas, comme nous

avons pu le vérifier lorsque Mme D. n'a pas compris notre question sur les nombreuses grèves du zèle qu'elle avait mentionné, il y a deux ans, dans le questionnaire :

« Enquêteur 1 : sinon, du côté des conflits, vous aviez noté dans le questionnaire qu'il y avait eu beaucoup de grève du zèle également. Cela nous a intrigués et on s'est demandé quelle forme cela prenait des grèves du zèle, chez Luxe...

Pardon, vous avez dit quoi ?

E1 : grève du zèle...

...

E1 : c'est quand les salariés exécutent ce qu'ils doivent faire à la lettre, de manière très stricte, et souvent cela bloque le travail. C'est le douanier qui se met à fouiller toutes les voitures à la frontière, ce qui bloque complètement le trafic et s'apparente, en fait, à un blocage...

...

Enquêteur 2 : vous voyez, on se demandait quelle forme et quel sens cela pouvait avoir ici, comment les vendeurs pouvaient faire du zèle, ce que signifiait suivre strictement toutes les prescriptions du travail...

Ah mais ici il n'y a pas de prescriptions, aucune prescription donc non, pas de grève du zèle, non. »

Mme D.

Face à la gêne qui s'installe, nous avons alors changé de sujet pour que se poursuive l'entretien... Dans une stratégie identique où nous visons à mettre en confiance les personnes pendant la durée de l'entretien, ce n'est qu'à leur fin que l'un de nous (se présentant comme étudiant accompagnant l'autre chercheur et évoquant le fait qu'il était encore peu au fait des usages) posait systématiquement la question du montant de la rémunération de l'interlocuteur, ce qui entraînait, du côté des directions, un refus plus ou moins justifié (« *je ne me souvient plus très bien* » ou « *je gagne très bien ma vie, mais je ne vous dirai pas combien* »). Du côté des syndicalistes (sauf des cadres à qui nous n'avons pas posé la question), une réponse précise et immédiate était par contre donnée, indiquant le montant en question.

Quant à l'IRP rencontrée par BVA, là aussi, il ne s'agit pas de la personne la plus pertinente. Elue CE, Mme M. est en effet l'une des représentantes du personnel parmi une bonne dizaine d'élus (élus CE, DP), alors qu'un délégué syndical, central dans l'entreprise, n'est pas rencontré. Lorsque ce dernier a été contacté (il est parti en novembre 2013 de l'entreprise), apprenant que c'était Mme M. qui avait été interrogée en 2011 dans le cadre de l'enquête a eu ce mot : « *eh bien d'accord ! mais c'est la meilleure amie de Mme D. (la directrice des magasins) !* ». Même si ce jugement n'aurait sans doute pas été porté en 2011, il montre quand même que l'actrice rencontrée en 2011, si elle avait une certaine ancienneté, n'était pas une actrice pivot de la représentation des salariés à l'époque. Mais les choses risquent de changer (voir *infra*).

Ce que nous voulons juste signifier en développant ce point, c'est la nécessité de toujours situer les acteurs rencontrés et que le pari de l'enquête (aller voir les acteurs les mieux informés *a priori*) n'est pas toujours tenu, quand les enquêteurs sont orientés vers des membres de la direction qui viennent d'arriver (répondre au questionnaire s'apparentant manifestement à une corvée) ou quand les noms qui sont donnés ou tirés au sort, pour le choix des IRP, tombe à côté du ou des représentants patentés des salariés.

Enfin, outre les questions du choix du répondant et de la bonne volonté de répondre, ces entretiens qualitatifs sont pertinents au sujet de la qualité des réponses à l'enquête et de la capacité des acteurs à y répondre. Ils font bien apparaître d'une part l'étendue des questions abordées par le questionnaire REPOSE, des côtés RD comme RP, et d'autre part les difficultés de répondre précisément aux questions de datation (date d'arrivée d'élection de tel syndicat, date de vente à des actionnaires, ...) et de quantification (combien de délégués syndicaux, combien de salariés dans tel ou tel service de l'entreprise). Du coup, il s'avère que les réponses à de telles questions fluctuent d'un acteur à un autre, sans qu'il soit toujours possible de ramener ces asymétries de perception à leur position dans l'établissement (date d'arrivée, poste occupé...).

3. Les politiques patronales (1998-2014) : racheter et faire cracher du cash, restructurer, stabiliser et internationaliser

Comme on l'a indiqué plus haut, les problèmes auxquels se heurtent les dirigeants de l'entreprise sont différents entre 1998-2005 et depuis. On peut décrire successivement trois séquences, la première, entre 1998 et 2004 marquée par l'instabilité permettant de comprendre la seconde (en 2003 et 2004 où se manifeste un conflit qui fait date), tandis que la troisième (depuis 2005) sera surtout évoquée dans les parties suivantes.

3.1. 1998-2004 : l'entrée des actionnaires, un changement de logique : extension, déstabilisation et crise d'une « vieille dame »

L'entrée des actionnaires est en effet une expression toute faite qui est revenue à de nombreuses reprises dans la bouche de nos interlocuteurs syndicaux. Les seuls qui n'ont pas utilisé l'expression sont la cadre élue et les deux membres de la direction, tous arrivés dans l'entreprise après 2007 ou plus récemment. Tous sinon ont souligné que le grand changement, c'est autour de l'année 2000. La vente intervient en 1998 et l'année 2000 est celle où s'affirme l'un des actionnaires, britannique, présenté comme un pur financier. Ce dernier brutalise alors une « vieille dame » (expression que n'ont pas employés nos interlocuteurs mais qui résume bien, selon nous, le statut de Luxe et la perception qu'en avaient ses salariés). Deux objectifs patronaux nous semblent repérables, après coup, durant ces années, que l'on peut mettre sous celui d'une volonté de changer la logique de l'entreprise : il s'agit de passer d'une entreprise traditionnelle, familiale, tournée vers l'excellence, le luxe, le respect de la tradition et d'une marque durement et patiemment construite vers une entreprise « *comme les autres* », qui doit ramener du cash et du profit.

La situation financière n'étant pas bonne en 1998 (d'où la vente par la fille de la famille), les actionnaires tentent diverses stratégies :

- il s'agit d'abord de générer du cash, de faire des économies et de restructurer l'entreprise, ce qui est résumé par les salariés rencontrés à travers la formule « *seule la dernière ligne compte* ». L'immeuble principal, qui appartenait à la famille, est ainsi vendu, l'entreprise y louant désormais ses locaux. Surtout, l'entreprise passe de plus de 400 salariés à 200 en quelques années : les restaurants sont fermés, le personnel comprimé, sans néanmoins que cela ne passe par aucun plan de licenciement. C'est une problématique de restructuration et de production de cash qui domine la logique patronale (par ex, à cette période, via l'achat de produits frais à moindre coûts, comme en a témoigné le DS CGC alors chef cuisiner, qui évoque des « *produits sous vides* »), à laquelle s'oppose un groupe de salariés, de plus en plus nombreux, adhérent d'un syndicat FO, dont la résistance culmine en 2004 (voir *infra*).
- Une seconde logique est celle d'une recherche de développement tout azimut, dans le même objectif (faire du profit), qui implique une déstabilisation forte de la culture d'entreprise. La distance entre la direction générale et le personnel, en particulier, s'est considérablement accrue – la patronne d'avant connaissait tout le monde, passait en cuisine et en magasin, éventuellement même, dans les années 80, pouvait aider des salariés à s'installer (pour trouver un logement par exemple). Les financiers aux manettes, bien plus lointain, tentent quant à eux des coups qui déstabilise à la fois l'entreprise, sa culture et son image : rachat en 2002 de douze magasins haut de gamme positionnés sur un créneau proche, quoique moins luxueux à un groupe qui possédait de nombreuses enseignes et était aussi en mauvaise situation ; fermeture des restaurants (il y en avait 3 dans les deux immeubles possédés par la famille) ; rachat d'une entreprise de fabrication alimentaire en banlieue de 600 personnes et fermeture de la cuisine sur le site principal et historique de Luxe ; etc.

Bref, diverses stratégies sont tentées, avec toujours, le souci de faire de l'argent, selon les élus et syndicalistes rencontrés. En même temps, la marque Luxe est un capital à préserver, au moins en apparence. Les salariés résistent également, et pas seulement ceux de Luxe. Ainsi le rachat des douze magasins évoqués ci-dessus est un fiasco très rapidement : « *Ces gens ont appris dans la presse qu'ils avaient été rachetés, comme ça, du jour au lendemain, par Luxe. Cela ne leur a pas plu et je les comprends. Et bien ils nous l'ont fait payer et cher et très vite, vraiment* » (le DS CGC). De même pour l'entreprise de fabrication rachetée en 2004 :

« Ce rachat aussi a été très dur, cela a été très dur pour les gens là-bas, beaucoup sont partis, ils ont fait partir beaucoup de gens. Nous, en cuisine, on a été arrêté ici et on nous a transféré là-bas. Mais cela s'est mal passé, certains d'ici ont refusé d'y aller, on nous demandait de changer de contrat de travail en plus, moi j'ai refusé, cela a été compliqué mais j'y suis allé, à F., et

vraiment, cela a été très dur. J'ai contribué, j'ai essayé d'être l'un de ceux qui ont essayé d'apaiser les choses, de faire que cela tourne, et on avait réussi à faire marcher quelque chose mais, oui, c'était intense, cette période. »

Le délégué CGC, qui ne l'était pas à l'époque et travaillait comme chef cuisinier

Entre temps, une section syndicale FO s'est montée, vers 2000. Comme le décrit F., alors cuisinier :

« Il y avait un CE à la fin des années 1990, quand j'arrive dans l'entreprise (en 1998), mais c'était familial. Il n'y avait jamais eu de syndicat. Et puis un vendeur a voulu créer une section syndicale et il m'a demandé si je voulais bien être sur la liste pour les élections au CE. J'étais déjà repéré car oui, je disais les choses, je disais qu'il fallait faire quelque chose face au tournant que prenait l'entreprise. Donc je dis oui. Et le délégué syndical, il l'est resté un mois, tout juste. Parce qu'un week-end il a une proposition de la direction et il s'en va et donc on se réunit, à l'UD FO à Paris, je me souviens, c'était un dimanche et là on me dit : et bien tu as qu'à le faire, délégué syndical et hop, me voilà nommé DS ».

F. décrit alors ensuite par des mots très durs une posture très conflictuelle de la direction à son égard :

« Quand j'ai été nommé délégué syndical, quand j'ai refusé de l'argent qu'on m'a proposé, comme on l'a proposé au précédent, quand on a vu aussi que je pratiquais une véritable démocratie syndicale dans la section, et enfin, quand ils se sont rendus compte que j'étais attaché à cette boîte, que je voulais qu'elle survive, on m'a traité de terroriste. On m'a vraiment vu comme un terroriste²⁷. Ils ne comprenaient pas à la direction : quelqu'un qui refuse l'argent, qui est mis au placard, qui n'a plus de carrière ? c'est qu'il veut faire sauter la boîte ! C'est comme ça que j'étais vu. »²⁸

Les salariés s'organisent donc syndicalement au tournant des années 2000, face à une direction qui change souvent, à des actionnaires divisés et tournés vers la recherche de coups pour faire du profit, qui contribuent à déstabiliser une puissante, ancienne, traditionnelle et très ancrée culture d'entreprise liée au luxe, à la qualité des produits (et à celle du travail pour les fabriquer). Un affrontement se prépare et éclate alors en 2004, après de premières escarmouches en 2001, comme en atteste un court article retrouvé dans un quotidien local.

²⁷ Le terme est d'autant plus fort qu'il a été employé par d'autres interlocuteurs pour décrire l'action et la personnalité de F., décrit comme un terroriste, un gourou. Mais le plus étonnant est que ces mots ont été employés par les élus ex-FO et pas par la direction...

²⁸ Investi par et dans FO, y compris dans les congrès fédéraux dans l'UD de Paris, réputé pour être investi par de nombreux militants d'extrême-gauche, nous avons interrogé F. sur son engagement politique. Si ce dernier a indiqué avoir beaucoup échangé et appris de militants FO de l'UD de Paris, « *des socialistes, des trotskystes, oui, mais il y a un peu de tout à FO, c'est ça qui est bien* », il a décliné tout engagement partisan, soulignant plutôt son esprit de syndicaliste, à rapprocher selon lui de son éducation et d'un père lui-même militant dans la restauration de luxe (sur le navire Le France notamment, à la CGT).

« Luxe n'est pas épargné par les grèves » (2001)

Luxe, entreprise parisienne prestigieuse, a été touché, hier, par un mouvement de grève, tout à fait minime selon la direction. D'après un témoin, une vingtaine de salariés de Luxe se seraient livrés à une distribution de tracts aux feux rouges. Emanant du syndicat Force ouvrière, le texte était un véritable brûlot contre l'état-major de la société ; outre des revendications concernant l'application des 35 heures, FO réclame une hausse des salaires de 15 %, ainsi qu'une application de la convention collective sur les grilles de salaire. La direction a tenu à préciser que les 35 heures ont été appliquées chez Luxe sans gel des salaires ni d'aucun autre avantage antérieur, alors que le surcoût pour l'entreprise s'élèverait à 11 %. De plus, le directeur a ensuite dénoncé « *le fait que l'on prenait à parti la marque Luxe, à haute teneur symbolique* ».

3.2. Un tournant en 2004 : un actionnaire unique... face à la grève

La seule grève qui a été mentionnée par nos interlocuteurs se déroule en effet en 2004 – l'action évoquée ci-dessus n'ayant pas été mentionnée par nos interlocuteurs. Cette année correspond à la prise de contrôle de l'entreprise par un actionnaire principal, déjà présent mais qui rachète la majorité des actions, au détriment du financier britannique déjà évoqué. Ce rachat se fait en même temps qu'une restructuration qui s'approfondit, qui passe par le rachat d'une entreprise en banlieue qui alimente en produits de restauration les nombreux magasins du groupe et une nouvelle diminution importante des effectifs qui se passe pourtant sans plan social. L'article d'un autre quotidien que nous reprenons ci-dessous résumé bien la situation (l'article a été légèrement repris, comme le précédent, pour anonymiser l'entreprise) :

« En vitrine, une grande campagne d'affichage, censée moderniser l'image de Luxe : des publicités haut de gamme, la boutique phare du groupe rénovée pour 800 000 euros et un nouveau produit star clinquant loin de la tradition qu'incarnait Luxe. En coulisse, l'ambiance est plus morose : la direction prévoit une perte d'exploitation de 8 à 9 millions d'euros pour son exercice 2004-2005. Luxe a mal digéré le rachat de 12 boutiques du groupe F. en 2002, et, en novembre, la direction a annoncé la fermeture de trois magasins. La boutique de la rue X a déjà baissé rideau cet été. La direction assure prévoir le reclassement des 60 salariés concernés, sur les 720 que compte l'entreprise.

Double discours. Pour F., secrétaire général FO, le syndicat majoritaire, rien n'est moins sûr. « *On craint la fermeture prochaine de quatre autres boutiques, aux résultats similaires. A terme, 200 emplois pourraient être touchés : difficile de fermer tant de magasins sans réduire également les effectifs de l'Atelier Luxe, qui les fournit...* » La direction dément. « *On ferme des boutiques aujourd'hui, pour mieux en rénover d'autres, et, à l'horizon de trois ans, ouvrir de nouveaux magasins à des emplacements plus stratégiques* », assure la directrice générale de la marque. Les syndicalistes, eux, se plaignent d'un « double discours », assurent n'avoir aucune certitude sur les reclassements. « Un responsable de la boutique de L. a lancé aux salariés : "On trouve toujours des solutions : vous

serez licenciés pour refus de mutation, ça vous permettra de toucher les Assedic." Dans une autre boutique, un dirigeant a promis aux salariés que les repreneurs les garderaient... avant de se rétracter. On a l'impression que la direction veut à tout prix éviter un plan social qui ne ferait pas joli dans le monde du luxe ». En un an, 79 personnes auraient quitté Luxe. 79 démissions ou départs volontaires après négociations, de l'aveu de la direction. *«Volontaires, ça reste à prouver, grogne F. Certains sont appelés en entretien, disent "à tout à l'heure" à leurs collègues, et on ne les revoit plus. Les "départs négociés", c'est la loterie : certains s'en sortent bien, d'autres se font avoir.»*

Manque de transparence. Cette année, Luxe a regroupé ses activités cuisine au sein de l'Atelier Luxe, en banlieue parisienne. *«Huit mois avant, on répétait aux cuisiniers de chaque magasin : "Soit vous partez à l'Atelier, soit vous démissionnez." Une quarantaine d'entre eux a préféré quitter l'entreprise, cinq ont été licenciés pour refus de mutation», assure O., délégué FO. La direction parle d'un turnover de 20 %, «un taux naturel dans nos professions». Pour combattre le manque de transparence dont elle accuse la direction, FO demande la constitution d'une unité économique et sociale (UES) regroupant les trois entités qui ont la même direction générale et le même DRH : Luxe SA, Les Magasins Luxe SAS (les douze magasins rachetés en 2002) et l'Atelier Luxe. L'UES permettrait aux salariés de monter un comité central d'entreprise. «Avoir accès à des informations que nous n'obtenons pas aujourd'hui : combien nous sommes en tout, combien Luxe gagne, sur quoi la direction se base pour supprimer tel ou tel poste, explique le délégué FO. Elle refuse : ça l'obligerait à faire un plan social commun aux trois entités, elle préfère les licenciements sélectifs.» Et à Luxe, «c'est pas comme dans la sidérurgie», déplore FO. «Beaucoup de salariés ne voient pas à quoi peut servir un CE ou un syndicat. Comme si la fierté de travailler pour Luxe pouvait suffire.»*

F., rencontré presque dix ans plus tard, reviendra sur cet épisode en décrivant trois séquences de la lutte qu'il mène alors, comme délégué syndical FO, pour faire face à cette restructuration :

- *le premier épisode* se déroule l'année précédente, en 2003 : la direction présente en effet un plan social, que F. parviendra à faire annuler, dans des conditions complexes. F. s'appuie ici sur un ami avocat qu'il rencontre par hasard et qu'il informe de son refus qu'un plan social soit validé. Affrontant alors la fédération agroalimentaire FO qui lui recommande un avocat (que F. évite pour confier le dossier à son ami), puis qui lui enjoint de « *ne pas faire trop de vagues* » et de « taper moins fort », F. s'aperçoit que la fédération FO échange sans l'informer avec la direction de Luxe. F. fait alors nommer par le CE un expert-comptable extérieur à FO et « *là, c'est panique à bord. La fédération et la direction sont paniqués. Et du coup, à la 4^{ième} réunion pour le PSE, d'un coup, la direction retire le PSE. Là, on se dit qu'on a mis le doigt sur quelque chose, c'est clair* ». F. est félicité par tous de cet arrêt soudain du PSE, qu'il ne s'explique pas, et la section FO gagne de nombreux adhérents courant 2004. Mais si le PSE est retiré, la politique de restructuration reste la même et nourrit l'article cité ci-dessus, dont on trouve l'écho dans d'autres quotidiens. L'un d'eux indique ainsi pour FO, « *la chute vertigineuse du chiffre d'affaires et de l'activité des magasins, les nombreux départs, les démissions et mutations de salariés non remplacés, les transferts forcés vers d'autres entités juridiques, ne visent qu'à préparer le démantèlement du groupe Luxe* ».

- une seconde séquence se déroule donc fin 2004 par l'organisation d'une grève qui dure 3 jours. Les salariés sont très organisés : 80 adhérents à la section, 90 grévistes le premier jour :

« Des anciens de tous les secteurs, qui s'accaparent le conflit. J'avais déposé un préavis de grève mais j'ai été surpris. On était plus de 50 à la réunion qui s'est tenue la semaine d'avant dans les locaux de FO. Il y avait des gens des entrepôts, de l'Atelier, on a fait la totale : barbecue, merguez, tract, tout ça devant le siège et le magasin historique de Luxe. J'ai géré tout ça, oui, avec tout ce que cela veut dire : les RG qui viennent vous voir, les huissiers du patron, on les attendait, les huissiers, on leur a servi le café, oui, c'était quand même quelque chose » (F.)

La grève s'effiloche cependant, les grévistes étant moins nombreux, aussi elle est arrêtée après le 3^{ème} jour :

« Tous les gens des bureaux étaient en production, à la vente, pour travailler à la place des grévistes. Mais il y a eu une vraie cassure à ce moment-là. Il y a eu aussi beaucoup d'arrêts maladie cette semaine-là. Mais cette cassure, alors même qu'on n'a rien eu, a été libératrice. Psychologiquement, c'est comme si on avait tué le père. Cela a été une vraie délivrance. Vous voyez, tous les grévistes, alors qu'une grève, c'est tuant, on était tous reposé. Vraiment, cet aspect de soupape de sécurité a joué pleinement. On a pu s'exprimer. Moi je pense que si en CE, en DP, vous ne pouvez pas faire passer de messages, si on ne nous écoute jamais, le conflit, pour moi, dans une situation comme celle-là, c'était un instinct de survie. Ce n'est pas comme dans une multinationale. Dans une boîte comme celle-là, si le conflit est ouvert comme ça, c'est qu'il y a eu beaucoup de souffrances avant ».

- une troisième séquence s'ouvre alors, à la fois au niveau de la direction et au niveau syndical. Du côté de la direction, énonce F., le nouvel actionnaire principal fait un procès au financier britannique.

« Il le vire littéralement, il vire celui qui était en train de flinguer la boîte. C'était un vrai conflit aussi à ce niveau car c'était un brigand. C'est clair. C'est pour cela que le syndicat s'est créé. On a alerté, on a tiré la sonnette d'alarme, vraiment, on a joué un rôle très important... et on n'a reçu aucune considération pour cela ».

Le nouvel actionnaire stabilise alors la stratégie : les douze magasins rachetés précédemment sont revendus (du moins ceux qui n'avaient pas été fermés) ; puis quelques années plus tard, l'entreprise de fabrication située en banlieue est également cédée et un nouveau site, beaucoup plus petit et centré sur la seule production pour les magasins historiques de la marque Luxe, la remplace. « *Il vend tout pour se recentrer sur le magasin* » résume F. Pour autant, la situation ne s'apaise pas véritablement du côté des relations sociales :

« le problème, c'est que cette nouvelle stratégie et toute la stratégie sur le long terme, et bien elle n'a jamais été discutée. Et en particulier ce que cela voulait dire sur le travail, où là nous avons un rôle à jouer, le débat ne s'est jamais ouvert. Ils ont toujours été très sûrs d'eux et comme c'est allé un peu mieux, ils ont toujours pensé qu'on était des empêcheurs de tourner en rond » (F.)

Le délégué syndical continue donc à revendiquer : que soit constitué une UES (deux jugements reconnaissent la légitimité que soit constitué une UES, alliant les magasins et les franchises, ont été obtenus, selon F. sans que l'UES ne soit mise en place) ; que les conditions de travail soient améliorées ; que les salaires soient augmentés. Mais le syndicalisme reste mal vu à Luxe.

3.3. Depuis 2005 : stabiliser la situation, faire face à un personnel plus revendicatif

Depuis le recentrage de l'entreprise sur ces deux magasins historiques puis sur l'international, qui se développe ensuite par l'ouverture de franchises notamment, la problématique de la direction a changé. Il s'agit désormais de moderniser la gestion, la qualité, de normaliser la production, de continuer à faire briller la marque en associant l'entreprise à des événements mondains (modes, événementiels, communication) et de s'internationaliser en développant des franchises dans de nouveaux pays (pays du Golfe, Asie, après une tentative au début des années 2000 à New York et en Amérique peu concluante).

Le groupe a retrouvé des couleurs du point de vue financier et économique, même si la splendeur des années 80 n'est plus là. Du point de vue de la gestion du personnel, la direction doit faire face, par contre, à un personnel qui a beaucoup changé et qui est plus revendicatif. De ce point de vue, ce n'est que très récemment, depuis 4 ou 5 ans, que les choses semblent changer, avec une tendance récente à une forme de professionnalisation des acteurs, dont on entend rendre compte maintenant.

4. De la gestion du personnel à celle des relations professionnelles

En termes de gestion du personnel, l'entreprise est donc en mutation entre 2005 et aujourd'hui. Les tensions s'accumulent en effet car si la grève a eu, selon F., un effet libérateur, le débat sur le nouveau départ de la société, recentré sur ses deux magasins historiques, à la fois en termes stratégiques et en matière de gestion du personnel et de travail (et de conditions de travail) n'a jamais eu lieu.

4.1. Cadres et non cadres, dans les bureaux

Les différences entre cadres et non cadres persistent par exemple de manière forte : si la cantine réservée aux cadres (où ils étaient servis) a disparu au début des années 1980, les différences persistent, comme le souligne Mme V., l'élue sans étiquette, femme plus jeune entrée dans l'entreprise en 2007 et peu concernée ou même au courant de l'histoire qui vient d'être racontée. Comme elle l'indique :

« C'est inégal. Pour moi la différence, au quotidien n'est pas très marquée mais en fait, il faut savoir déjà qu'il y a les bureaux, ici, au siège et le reste de l'entreprise. C'est très différent. Il y a les cuisines, ici et les magasins, c'est tout à fait différent. Mais même ici au sein des bureaux, il y a des différences. Sur les primes, en mars-avril, seuls les cadres en touchent ici. De nouvelles réunions ont été instaurées aussi depuis 2013 et elles sont réservées aux cadres, seuls nous y sommes conviés. Enfin, il y a les RTT, on a 13 jours par an et les non cadres n'ont pas de RTT, ils partent à 17h et parfois, ils se prennent des réflexions ! Alors qu'ils n'ont pas de jours RTT comme nous. Et c'est vrai qu'en termes de responsabilités, d'attentes, d'investissement dans le travail, ici dans les bureaux, on attend autant des cadres et des non-cadres, donc oui, il y a une injustice quand même. Oui, ajoute son collègue cadre, il y a une zone de flou dans l'organisation qui explique cela. »

Mme V.

4.2. Un processus général de rationalisation de la gestion, de l'organisation et du travail

Malgré tout, c'est un processus de rationalisation de la gestion, de l'organisation du travail et de l'activité elle-même, en un mot de modernisation de l'entreprise qui est à l'œuvre depuis 2005, avec plus ou moins d'avancée – en raison aussi de la résistance des salariés et notamment du délégué syndical (voir *infra*). Cette rationalisation passe par divers canaux : modernisation du contrôle de gestion ; développement de fonctions supports, dans le marketing, le commercial, la gestion et le suivi des franchises à l'international mais aussi la qualité. Mme V., l'élue cadre non syndiquée, responsable adjointe de la qualité, a été recrutée sur ce nouveau poste en 2007 et son équipe est passée en 4 ans de 3 à 6 salariés par exemple. Le service RH, tenu pendant longtemps par une proche du principal actionnaire, a été entièrement revu quelques mois avant le départ de cette dernière en juin 2012 : la DRH a été remplacée par le responsable qualité, très opérationnel, qui s'était adjointe Mme V. pour la partie qualité en 2007 ainsi, au moment où son poste a été redessiné et étendu vers la DRH, qu'un RRH, en charge du juridique, des relations sociales et des rémunérations, recruté début 2012 (Monsieur B. que nous avons rencontré). Le service RH comprend donc désormais 6 personnes (au lieu de 4 auparavant), car s'y adjoignent 2 personnes sur le recrutement (une sur les cadres et la communication RH externe et une sur les non cadres et la communication RH interne), un responsable-paye et son adjoint. M. B, RRH en charge du juridique, a d'ailleurs précisé que son poste comprenait une dernière dimension : la mise en œuvre des règles en termes de droit social. On reviendra sur ce point mais clairement, depuis 2 ans, une volonté forte de formalisation, de mise en place de règles, et même de négociations d'accords apparaît du côté de la direction.

4.3. Au magasin : développer des comportements professionnels

La rationalisation du travail est aussi passée par des tentatives de la direction de développer une attitude « *professionnelle* » du côté de ses vendeuses, dont les comportements ne sont pas toujours jugés à la hauteur face à une clientèle en grande part

étrangère et de haut standing. Deux exemples peuvent être développés de cette volonté de la direction.

On peut évoquer d'abord un programme visant à développer une « *luxury attitude* » en magasin... qui semble avoir fait long feu. Initiée vers 2008 et appuyée par une entreprise spécialisée sur le service dans le domaine du luxe, le cadre CGC a participé à la formation qui en a découlé :

« Il y avait une volonté forte d'améliorer la qualité d'accueil en magasin. Une vraie réflexion du côté de la RH, qui a débouché sur une formation. On a pris notamment la dizaine de vendeurs qui posaient le plus de problème, qui avaient toujours un comportement négatif, avec leurs managers, et on a organisé une formation pendant 3 jours, complètement immergés, tous ensemble. C'était bien ! Il y avait des exemples concrets, on est allé dans d'autres magasins de luxe pour observer, on travaillait sur des actes d'achats simulés. Et on avait impliqué les vendeurs : ils ont écrit eux-mêmes une espèce de cahier des charges, c'était donc vraiment eux... mais après, ils n'ont pas voulu se l'appliquer ! Le rapport des experts sur les RPS [Risques Psycho-Sociaux], deux ans plus tard, a montré que cette formation avait été perçue comme dévalorisante en fait pour les vendeurs. Parce qu'il y avait des phrases types, bon... Mais on est dans l'univers du luxe, du rêve, du voyage, et ils l'avaient bien compris, ils avaient joué le jeu, vraiment, mais après, ils ont refusé de l'appliquer ! C'est remonté en CE à l'époque, c'est vrai que des managers l'avaient peut-être présenté de manière un peu didactique et on en a qui sont un peu psychorigides aussi, c'est vrai. Et du coup, cette initiative, qui était bonne au départ, s'est un peu retournée contre les managers. Alors que cela avait été au bout d'un gros travail, qui était bien. Moi je trouvais cela bien que tous les vendeurs aient ce cahier sur eux, avec toutes les règles essentielles. Après, comme toujours, c'est la mise en œuvre, c'est vrai que une présentation un peu didactique sans doute de certains managers, et les sanctions qui ont pu être mises si les gens ne l'avaient pas ou ne le respectaient pas ont fait que cela s'est retourné contre eux »

Délégué CGC

On ne commentera pas cette longue citation, qui nous semble parler d'elle-même pour à la fois traduire la volonté de la direction, qui s'appuie sur des consultants (sans doute très chèrement payés) et une formation... qui ne change manifestement pas les pratiques. Aujourd'hui encore, en effet, les vendeuses élues au CE ont témoigné de fortes tensions et d'une ambiance tendue de la part des salariés travaillant en magasin, ce que nous avons pu constater nous-même en stationnant quelques instants dans l'un des magasins²⁹.

4.4. Renouveler le management quotidien

Une seconde description de cette volonté de la direction de rationaliser le travail de vente passe par le mode d'encadrement initié par la directrice du magasin, recrutée en 2010. Issu du secteur du semi luxe (parfum), Mme D. recrutée par un cabinet de chasseur de

²⁹ Pratiquant l'observation participante, nous nous sommes mués en client et avons surpris, au moment de payer, un échange entre deux vendeuses – caissières qui révélaient en effet une certaine tension entre ces salariés et leur hiérarchie, à propos d'une histoire d'horaires de travail.

tête après un processus de sélection serré, et séduite par le discours participatif de la DRH, entend développer un management renouvelé. La situation qu'elle découvre en arrivant dans son poste apparaît toutefois très tendue : invectives, freinage, souffrance marquent le quotidien des relations de travail en magasin.

« Je vois des choses incroyables : par ex, une vendeuse qui suit une cliente, et quand celle-ci change de rayon, je vois la vendeuse s'arrêter. Elle laisse la cliente toute seule ! Je lui demande pourquoi et elle me dit qu'elle n'a pas le droit d'aller dans le rayon d'à côté, elle est aux bonbons, par exemple et elle ne peut pas aller aux madeleines. Alors c'était vrai pour certaines – leur manager en effet leur demandait de rester sur leur seule rayon – mais d'autres me disent aussi qu'elles n'ont pas envie de suivre la cliente, c'est comme ça, donc non, elles ne restent pas avec la cliente. Des trucs incroyables, vraiment, je débarque dans un monde plein de tensions, très tendu. » (Mme D.)

Mme D., forte de son expérience, entend redresser les chiffres de son magasin (elle n'en dirige qu'un des deux au début, avant de diriger les deux magasins principaux) et initie des changements importants. Elle se présente donc au service des équipes, les motivant, les défendant, formant les personnes – et notamment les managers intermédiaires –, s'appuyant sur « *le potentiel* » des salariés et décrit une situation qu'elle redresse rapidement. De fait, son engagement dans le travail apparaît total et une énergie importante est clairement déployée. Le jugement d'autres acteurs est cependant moins flatteur, décrivant « *un management à l'arrache* », où « *ça passe ou ça casse* », les accusations d'arbitraire ou de décisions non équitables fleurissant. « *C'est une très bonne commerciale, cela s'est sûr, mais, moi j'entends des choses, et je sais faire la part des choses quand même. Et elle a aussi cassé des gens* » (délégué CGC). Quant à F., il évoque :

« Une erreur de casting. La concurrence de Luxe, ce sont les palaces, avec le service qui va avec. Il faut des gens qui viennent du luxe, pas des parfums. Et donc pour devenir manager de gens qui sont depuis vingt dans le luxe, soit vous apprenez d'eux, soit vous les flinguez. Et Mme D., elle déménage, oui, c'est un management par la peur. Et elle s'est servie de M. comme garantie syndicale. »

Portrait de Mme D., directrice de magasins, et de sa gestion des relations sociales

Mme D. se présente comme une battante : une quarantaine d'années, pas mariée et sans enfant, ancienne sportive de haut-niveau, elle est passée par la filière Décathlon où elle a rapidement gravi des échelons (elle dirige un magasin un an et demi après son embauche) avant d'être démarchée par un cabinet de chasseur de tête qui la fait diriger un magasin de parfum d'une marque de LVMH. Ayant moins de 30 ans, elle rencontre alors véritablement le syndicalisme – « *toutes les vendeuses étaient syndiquées, je ne comprenais pas certaines réactions et elles m'ont testé : essayez de rester plus longtemps que la précédente directrice...* ». Son engagement dans le travail, son dynamisme, son « *courage* » sur lequel elle insistera beaucoup et une attitude qu'elle présente comme respectueuse (« *je leur ai demandé de me former sur le produit, je ne connaissais rien* ») lui

permettent toutefois, selon elle, à la fois de relancer le magasin et de développer des relations fortes avec les vendeuses et notamment celles qui étaient les plus revendicatrices. Absorbé par une autre marque du groupe, qui s'appuie sur une chaîne de très nombreux magasins et à l'organisation plus bureaucratique, la boutique qu'elle dirige doit toutefois changer son mode de fonctionnement. Mme D. ne s'y fait pas, se heurtant à des visites surprises, une évaluation négative, un management qu'elle subit elle-même, qu'on lui demande d'appliquer et qu'elle réprouve ; elle décide de partir. Elle démissionne et est embauchée dans une autre boutique de parfum, dans sa région d'origine où à nouveau tout se passe bien avant qu'un nouveau directeur ne transforme à nouveau les choses, contribuant à retomber dans un système proche de celui qu'elle avait quitté. Toujours en contact avec le cabinet de chasse de tête, elle prospecte et, après une sélection importante (plus de 6 entretiens), elle est recrutée à Luxe, sur un des deux magasins historiques de la marque.

Soulignant sa mobilité professionnelle, assumant une forte volonté d'ascension sociale, insistant sur ses qualités humaines (courage, ténacité, fermeté et humanité en même temps), évoquant des périodes de doutes également malgré un très fort engagement au travail permanent et intense, elle décrit un management très volontariste qui s'appuie sur des personnes investies dans leur travail, notamment quelques « *anciennes* » qui sont aussi des syndiquées. Surtout, elle témoigne d'une gestion domestique des relations sociales, confondant personnes et fonctions.

« je m'appuie beaucoup sur C., nous avons une relation très humaine et c'est elle qui m'a permis de commencer à travailler dans ce magasin... même si elle n'a pas été sympa avec moi, dernièrement, quand j'ai su qu'elles avaient organisés un repas avec tout le monde ou presque sauf que je n'y ait pas été invitée. »

De fait, ne cessant de « défendre ses équipes » - en termes de salaires, qu'elle découvre au SMIC, « *ce qui est impensable pour un établissement dans le luxe* » - ou de conditions de travail, elle raconte une lutte sourde et permanente avec les élues et syndiquées, une espèce de jeu à la fois fatigant, qui fait des élus des obstacles qu'elle subit et qu'elle doit gérer, et normal, reconnaissant parfois que les intérêts des uns et des autres ne coïncident pas systématiquement. Elle décrit par exemple, à propos d'une intervention concernant les vestiaires des vendeuses dont elle se rend compte qu'ils étaient très sales et qu'elle souhaite nettoyer, comment « elle se fait encore avoir » : bien qu'elle eu « *la présence d'esprit* » de faire le constat de cette saleté en présence de G., « un syndiqué », la multiplication des questions lui fait finalement tout annuler :

« On se met d'accord pour que le nettoyage ait lieu le vendredi ; mais le lendemain on me dit : on met où nos affaires pendant le nettoyage ? je dis dans mon bureau, il est grand ; et le lendemain, on me dit : mais il va falloir ouvrir les casiers, il faut une élue avec vous. Bon, je demande qui vient avec moi pour ouvrir les casiers alors ; et puis le troisième jour, la veille du nettoyage, j'apprends que G. ne serait pas pour le nettoyage, finalement, paraît-il. Cela me revient par la RH qui a été prévenue par le syndicat... bon, alors, là, j'annule tout et je dis : quand vous serez prêt pour qu'on nettoie vos vestiaires, vous viendrez... »

Mme D. décrit donc une instrumentalisation des élues, au quotidien, qu'elle doit gérer et auxquelles elle doit faire attention pour éviter des situations de blocage.

« C'est vrai que grâce à C. (élue FO), j'ai pu beaucoup avancer en 2011. On est très proche même s'il y a une espèce de conflit de périmètre, qui est toujours là. Il y a encore des frustrations, c'est évident. Par exemple, si l'idée de nettoyer les vestiaires était venue d'eux, si c'était eux qui l'avait demandé, ce serait passé comme une lettre à la Poste. On m'aurait rien demandé, sur les affaires, les casiers à ouvrir, tout ça. Vous voyez, si je décide toute seule, même si c'est bien, même si cela permet d'aller plus vite, ici, si je ne souffle pas aux élus l'idée, et si cela ne vient pas d'elles, cela ne passe pas ».

A travers d'autres anecdotes et affaires du quotidien (en matière de polyvalence vendeuse – caissière ; de dimanches travaillés et récupérés et/ou payés par exemples), Mme D. a décrit très finement ses pratiques et le mode de relations quotidiens qu'elle entretient avec les vendeuses et en particulier les élues et syndiquées. On peut en conclure qu'existe un véritable collectif de travail : même traversé de fortes tensions, de jalousies, de jugements des uns et des unes sur les autres, il y a des délégués, bien identifiés, qui jouent un rôle d'intermédiaire et traduisent l'existence d'un collectif conscient de lui-même, qui ne partage pas tous les intérêts de la directrice ou de l'entreprise. Mme C. et M., les élues rencontrées, ont de ce point de vue souligné le rôle du CE comme instance de régulation collective des petits conflits du quotidien :

« Quand on nous écoute pas. Quand D. (*appelée par son prénom, comme Mme D. le fait des vendeuses*) nous écoute pas, et bien on en parle en CE, vous voyez. On remonte au-dessus et comme ça, la direction revient vers D. Alors qu'on pourrait en parler directement, cela n'aurait pas besoin, forcément, de remonter en CE. Mais parfois il faut. Et c'est vrai que quand c'est nous, si on intervient comme élue, on lui dit : alors là, j'ai ma casquette d'élue, tout de suite, cela donne une autre dimension à l'échange et souvent, ça permet qu'on nous écoute. Pas toujours, parfois on doit remonter en CE quand même ».

4.5. Une rationalisation mise au service du chiffre

Cette politique de rationalisation de la gestion du personnel est cependant mise au service non pas au service d'une amélioration des conditions de travail, ou d'une volonté de stabilisation de la main d'œuvre, mais principalement sinon uniquement au service du chiffre d'affaire et de la bonne santé financière de l'entreprise. La réussite de Mme D. est en effet d'abord commerciale, plutôt que managériale. Les tensions persistent fortement, les élues décrivant une situation tendue, marquée par les injustices au quotidien, un arbitraire de l'encadrement intermédiaire – sinon parfois de Mme D. elle-même. La question des grilles de classification, des fiches de poste, de la polyvalence, des dimanches travaillés, des délais de prévenance en matière horaires cristallisent les tensions. « *C'est pesant, cette ambiance de travail. Il y a des gens qui font le minimum, oui, plein. Il n'y a pas de conflit ouvert, mais les gens le font ressentir, ah oui. Il y a des arrêts-maladie dans mon service, beaucoup pour les caissières par exemple, avec beaucoup de turn-over. Oui, forcément, ce n'est pas passionnant comme métier* » soulignent C. et M., toutes deux se considérant comme des anciennes, des vendeuses (et non des caissières, tâche moins valorisée), des salariés impliquées non reconnues et même discriminées (*voir infra*).

De fait, les divisions sont malgré tout légions dans ce collectif de travail : les cuisines sont un monde à part, sans parler du siège. Et au sein même des magasins, l'organisation du travail, les objectifs commerciaux et financiers, l'individualisation des horaires constituent autant de facteurs de divisions puissants. Ainsi des « *primes de langue* » dont bénéficiaient les vendeurs et caissiers qui parlaient anglais, aujourd'hui transformée en seule prime de vente (« *les vendeurs aujourd'hui sont recrutés à bac +2 et l'anglais est obligatoire, ça c'est*

depuis les années 2000 », le délégué CGC). Ou d'une organisation des services en mini-centre de profit, alimenté par ce système de prime à propos duquel JP, le délégué CGC, a pris un exemple saisissant :

« Les vendeurs ont des primes de vente, mais elle est atteinte à l'épicerie et pas dans le frais. Cela crée des problèmes, c'est clair. Et pour les cadres, on a des primes de résultat, depuis 2010. Cela n'a pas été validé en CE mais les managers l'appliquent, donc c'est un sujet CE, ça aussi, typiquement. (...) Pour les services supports, il y a donc du variable, qui vient du résultat général de l'entreprise. Mais pour les commerciaux et les acheteurs produits, c'est au prorata des objectifs financiers fixés pour chaque rayon. Le contrôle de gestion, maintenant, c'est au niveau de chaque rayon. Mais c'est mal fait. Par exemple, le produit confiture, il peut être très impacté par la clientèle japonaise, selon qu'elle en achète ou pas. Et cela, quel que soit la qualité du manager du rayon, vous voyez. L'organisation et la distribution des primes est mal faite, en réalité. Par exemple, moi, je suis intéressé à la charcuterie et au fromage. Bon. Quand D. me prend une vitrine extérieure pendant trois semaines, clairement, cela impact mon résultat. Donc je lui ai dit, l'autre jour : tu me rends la vitrine là. Cela fait trois semaines, et donc soit je te démonte tout, soit c'est toi qui le fait, je lui ai dis comme ça, mais oui ! Vous voyez, des primes sont calculées sur des chiffres et pas sur des objectifs personnels. Et le pire, aujourd'hui, c'est pour les agents de maîtrise, les responsables adjoints, qui sont le cul entre deux chaises : ils n'ont ni le variable des cadres, ni la prime de vente des vendeuses. Donc les chefs de rayon adjoint, c'est eux qui se font avoir aujourd'hui. »

(JP, CGC)

Les ragots, jalousies, jugements réciproques sur l'engagement au travail des uns et des autres, si importants et visibles dans une activité de vente, alimentent des tensions récurrentes, qui se traduisent par des perceptions fortes d'un arbitraire et d'un manque d'équité qui sont revenus fortement, notamment dans les propos des deux vendeuses rencontrées. Comme l'ont aussi signalé les cadres, ce qu'a révélé le rapport d'expertise sur les RPS de 2011, c'est aussi ce mal-être, ces difficultés, cette souffrance forte qui existe en magasin, en lien avec cette activité de vente, confronté aux clients, dans un environnement très marchand – cet effet de révélation du rapport étant aussi signalé par l'ex DS FO, cuisinier qui a aussi souligné, grâce à ce rapport objectivant ces propres perceptions, l'importance de ces problèmes en magasin. Ce dernier a même eu des mots très forts, indiquant qu'aujourd'hui, s'il apprenait qu'un suicide avait lieu à Luxe, il ne serait pas étonné...

4.6. De quelques problèmes qu'affronte la direction

La direction générale doit donc faire face à des plaintes récurrentes qui ont concerné plusieurs dimensions :

- les horaires et les heures supplémentaires, en particulier les dimanches travaillés. Selon la direction, il y a peu d'heures supp, sauf à certaines périodes et cela se passe toujours au volontariat. Par contre, pour les dimanches travaillés (a priori 5 par an,

dont 3 en décembre), les plaintes sont récurrentes quant à l'arbitrage, qui n'est pas laissé aux salariés, entre récupérations et paiement à 200%. Des usages avaient manifestement cours, que s'arrogeaient les anciennes (dont plusieurs élues), permettant des récupérations triples à prendre dans les 15 jours... ou les 3 mois et, face aux refus du respect de ces usages par la directrice des magasins, les échanges se sont tendus en décembre 2013... « *comme presque toujours en décembre* » a cependant relativisé un autre acteur rencontré.

- Les élues ont toutefois beaucoup plus insisté sur un autre problème d'inéquité lié à la non-reconnaissance de l'expérience face au diplôme. Le système de classification en cours dans l'entreprise valorise en effet la rémunération selon le niveau de diplôme et des jeunes récemment embauchés se retrouvent à gagner plus que des salariées plus anciennes et moins ou pas diplômées. Les fiches de poste ne sont en outre pas tenues à jour : cela s'explique par l'opposition des élus à la mise en place d'un système d'entretien d'évaluation, depuis près de 10 ans et toujours aujourd'hui. Mais sans fiche de poste, c'est la voie ouverte à l'arbitraire des chefs, dénoncent les élues, tandis que l'ex DS FO va plus loin, contestant même le principe des entretiens d'évaluation. Selon lui, ils constituent, une véritable bombe managériale, porte ouverte à l'arbitraire et à une domination renforcée des managers, grâce à l'individualisation que ces entretiens permettraient.

Même si les élus et syndicalistes ont réussi à bloquer l'introduction de ces entretiens d'évaluation, ce que tous les acteurs rencontrés ne considèrent pas forcément comme une bonne chose (les cadres, qui y sont soumis depuis longtemps, par exemple, ne comprennent pas bien le refus des magasins et des cuisines de ce dispositif), la politique de gestion des salariés ne s'est pas donnée, jusque récemment au moins, les moyens de lutter efficacement contre ces problèmes d'équité et d'arbitraire, qui sont au fondement de tensions récurrentes dans l'entreprise. Comme on le verra en conclusion qui portera sur la période très récente (janvier-mars 2014), la situation est peut-être en train de changer, avec un changement d'acteurs important – départ du DS FO, arrivée d'un service RH renouvelé affichant une volonté de formaliser bien plus encore le travail et son organisation, et, sans doute, renouvellement syndical lors des élections professionnelles de mars 2014.

5. Actions et pratiques collectives des salariés

Avant d'aborder cette période très récente, toutefois, il apparaît nécessaire de décrire et d'analyser les relations professionnelles plus formelles qui ont présidé à cette situation de tensions. Car celles-ci, comme on l'a montré, sont vécues individuellement mais aussi collectivement et de ce point de vue, on a bien affaire, à Luxe, à l'existence d'un collectif autonome et non subordonné (au sens de Coutrot, 1996), qui s'est organisé dès le tournant des années 2000, par, notamment, une implantation syndicale. Celle-ci a cependant toujours été fragile (sinon flottante, pour reprendre une notion développée dans Pélisse, 2009), en

raison de ses divisions, de l'attitude des directions – qui n'a guère varié durant cette décennie – et du travail de collectivisation à toujours recommencer dans un univers où, même s'il existe des anciens, le turn-over reste une constante.

5.1. Divisions syndicales

Comme décrit plus haut à propos de la grève de 2004, les salariés s'organisent syndicalement, au point que cette année, près de 80 salariés sont syndiqués à FO (sur un effectif toutefois plus important qu'aujourd'hui). Mais l'unité syndicale n'existait déjà pas car un syndicat UNSA s'était déjà monté par plusieurs salariés, aboutissant à une division entre des élus de sensibilités différentes en CE. F. relate cet épisode, soulignant comment il a cherché (et réussi) à unifier une représentation des salariés... qui s'est toutefois très rapidement divisée à nouveau :

« Dès le début des années 2000, l'UNSA s'est greffée (*sur cette arrivée du syndicalisme via la désignation de F. comme délégué syndical FO et la constitution d'un véritable syndicat*). C. et M. se sont syndiquées à l'UNSA, il y avait 4 ou 5 personnes. En fait, c'était la continuité de la relation familiale, c'était des personnes qui voulaient voir se continuer cette vision de la direction comme des parents, avec un CE à l'ancienne. Mais FO a toujours été majoritaire. En 2010, aux dernières élections, il y a eu 75% de votants environ et FO a eu 80% des voix. J'avais alors proposé aux gens de l'UNSA de rejoindre FO, pour faire une liste commune. Pour qu'on retrouve une dynamique constructive. C'était aussi une volonté de leur côté car elles n'étaient jamais élues au CE. Je craignais dès ce moment la trahison donc on a fait une liste où je me suis assuré que le socle ancien de FO reste majoritaire. Mais la trahison a été rapide, plus rapide que je ne le pensais. Très vite, C. et M. sont devenues amies avec Mme D. et on a eu des vrais désaccords en termes de choix et de politique syndicale. Sur les salaires par exemple, elles défendaient l'idée de salaire au mérite. On a passé des heures et des heures en réunion là-dessus. Pour moi, si la personne n'a pas été virée, si elle n'a pas eu de sanctions, c'est qu'elle mérite. Et aujourd'hui, avec l'augmentation du coût de la vie, des salariés qui habitent à plus d'une heure de RER de l'entreprise, c'est la demande d'indexation sur le coût de la vie qui était prioritaire. (...) Mais quand vous avez des gens qui ont une telle volonté de promotion, qui passe par la mise en cause de collègues – car M. et C., elles dénonçaient leurs collègues qui prenaient plus des 5 minutes de pause accordée, c'est compliqué. »

Du côté de C. et M., il a été étonnant de voir à quel point ce passage par l'UNSA n'a été évoqué qu'incidemment, ces deux salariées témoignant de rapports très distants avec les organisations syndicales. Les syndicats sont en effet vus comme des moyens pour être élues, éventuellement pour négocier (C. a été déléguée syndicale UNSA au milieu des années 2000), mais absolument pas comme des appuis ou des ressources extérieures par rapport à l'entreprise, à l'inverse de F., qui a insisté sur le rôle essentiel qu'a joué l'UD FO de Paris. Il y a rencontré des militants auprès desquels il a beaucoup appris, et il a fréquenté, manifestement de manière assez assidue, cette union départementale, participant à ses

congrès et, sans doute, s'appuyant sur ce capital militant collectif pour tenir dans son entreprise. Au contraire, pour C. et M., l'entreprise reste le seul espace d'engagement, la seule référence pour ces élues qui, aujourd'hui, alors qu'elles sont toujours élues au CE sur une liste FO, mais ne paient plus leur cotisation depuis au moins deux ou trois ans, envisagent de créer une nouvelle section syndicale, en vue des élections de mars 2014, en prenant des contacts avec, cette fois, la CFDT (voir *infra*)... sans toutefois imaginer, là non plus, s'appuyer sur cette structure autrement que pour en obtenir une désignation légale et la possibilité de se présenter au premier tour des élections au CE.

Cette perception très lointaine des syndicats est d'autant plus étonnante que l'UNSA a pourtant été majoritaire, pendant deux ans... manifestement entre 2002 et 2004, qui correspondant au moment où, paradoxalement, le délégué syndical FO acquiert définitivement sa légitimité. F. relate en effet que :

« A un moment, on a pas été majoritaire, pendant deux ans. L'UNSA était devant et on avait des élus au CE mais on a décidé ne pas y aller. La direction nous demandait de venir aux réunions mais on avait refusé. Pour que les gens puissent vraiment juger, pour qu'on ne puisse pas être amalgamé à ce qui se faisait dans ce CE, où nous n'étions pas majoritaire. Et puis le PSE ne s'est pas fait, même s'il y a eu une grande peur et effectivement beaucoup de licenciements, de départs. Cela a été long, les magasins F. ont été revendus, ils ont noyé le poisson, on a mené une lutte incroyable ne serait-ce que pour avoir les informations, sans vraiment de succès d'ailleurs. Si j'ai un regret, c'est que notre conseil nous a toujours freiné pour déposer un délit d'entrave. Car c'était vraiment cela. Il y avait bien de bons inspecteurs du travail, dans ce quartier, ils ont fait leur boulot mais avec leurs moyens aussi. Ils ont fait des courriers et ils ont permis que les pressions les plus fortes, sur moi, cessent. Mais on a jamais mis un délit d'entrave, alors qu'on aurait dû. Et donc après, on a été majoritaire et on l'est toujours resté ».

5.2. Répressions syndicales

Car l'attitude des directions, depuis la nomination de F. comme délégué syndical, ne varie guère pendant toutes ces années, jusqu'à aujourd'hui. Comme en ont témoigné tous les syndiqués rencontrés (y compris le CGC, qui parlait alors des autres), la direction ne cesse de contester le fait syndical, de l'entraver ou de le délégitimer. F. a témoigné d'un combat incessant, usant, et a évoqué les périodes de « *mise au placard* », les tentatives de déstabilisation qui, au bout de plus de dix ans, l'ont conduit à abandonner le combat pour se consacrer davantage à sa famille et à finir par solliciter une rupture conventionnelle fin 2013³⁰. Sans qu'aucune plainte pour délit d'entrave n'ait été déposée (ce que regrettera F. en

³⁰ « J'ai finis par négocier mon départ le 15 novembre dernier. J'étais fatigué de faire Don Quichotte, vous voyez. Je n'étais pas isolé dans la section syndicale, mais je supportais de moins en moins de voir la peur des gens. Psychologiquement, on va vers les bas-fonds, il y a une énorme détresse et comme on a peu de moyen, à part mettre le feu et partir en vrille, bon, avec ma fille handicapée, fallait que je fasse attention à moi » (F.).

entretien), l'engagement syndical de F. est réprimé de manière larvée à travers, outre le blocage de sa carrière et l'autisme de la direction face à ses revendications, un local syndical mal situé et entretenu (« j'étais au sous-sol avec les rats », F.), et des horaires de délégation au rabais et mal organisés de sorte que F. doit perpétuellement négocier avec son équipe pour partir en délégation afin de ne pas se la mettre à dos et de passer pour un « *tir au flanc* ». On voit bien comment l'engagement syndical est rendu compliqué par des raisons structurelles (les résultats économiques de l'entreprise, l'état des forces syndicales...) mais aussi par les marges de manœuvre quotidiennes et concrètes accordées ou non par la direction.

JP, le délégué CGC, a confirmé cette situation, insistant sur le fait que « *F. a vraiment dégusté, toutes ces années, vraiment, cela a été très dur pour lui* ». Lui-même n'a pas estimé être désavantagé comme syndicaliste, mais il faut souligner que s'il a sa carte à la CFE-CGC depuis longtemps, il n'a pas toujours été élu sur liste syndicale (il est même élu une première fois dans les années 1980, sur la demande de son patron, pour contrer la constitution d'une liste syndicale) et surtout a toujours développé un discours centré sur la seule entreprise, sans aucun contact avec sa confédération. Quant à C. et M., les deux élues au CE, malgré leur proximité avec Mme D., sans doute pas aussi forte ni unilatérale que ce pensent F. ou JP, elles ont également insisté tout au long de l'entretien sur la situation de discrimination qu'elles vivaient en tant que syndiquées et élues, en particulier en ce qui concerne leurs propres évolutions carrières.

« Pour évoluer, c'est une autre paire de manches, surtout quand vous êtes élus, c'est un autre débat, c'est encore plus difficile j'ai envie de dire. C'est pour ça qu'on a du mal à trouver des élus d'ailleurs. (...) »

Il y a quand même un peu une forme de freinage ?

Ah c'est pas qu'un peu, c'est un freinage, et au jour d'aujourd'hui je ne suis pas sûr qu'on referait le parcours, ça nous coûte cher d'être élues, et ça c'est indéniable mais je crois que c'est dans toutes les entreprises. "On a beaucoup donné et peu de reçu".

Vous êtes élus mais avant tout on est salariés. On vous juge non pas sur votre travail mais parce que vous êtes élu. C'est une réalité, on s'est battu pour ça, on l'a dit au CE, mais ça nous pris 10 ans, facile. Très peu d'élus évoluent. Vous êtes grillés professionnellement parlant.

Ça prend d'autres formes que des refus de promotion ?

Non, pas sur le reste. On connaît des gens qui sont rentrés en même temps que nous et qui sont plus haut aujourd'hui.

Les syndiqués ne sont donc pas bien vus à Luxe, ce qui n'a pas empêché qu'ils acquièrent une véritable légitimité, à l'occasion de l'annulation du plan social de 2003 et du conflit de 2004, et qu'ils soient toujours sollicités fréquemment par les salariés, comme contre-pouvoir, dix ans plus tard, y compris C. et M., comme l'a montré l'analyse du management de Mme D. Mais la lutte est incessante et usante. Comme le dit F., « *nous parler était mal vu. Les cadres ne pouvaient pas nous parler, par exemple. J'ai un collègue, cela aurait pu être* »

mon successeur, mais il a subi des pressions, quand il s'était mis sur la liste, en 2010 avec moi, il a subi des pressions... sa femme était en stage chez Luxe, il s'est enlevé de la liste du coup et sa femme a eu une place de cadre chez Luxe, vous voyez, par exemple ».

5.3. Des réunions de CE et des relations très tendues

Le climat social est donc tendu pendant toutes ces années. La direction cherche à isoler F., à le faire passer pour un gourou, un terroriste. D'autres syndicalistes subissent des pressions, quittent leur mandat. Les élus en 2010 se divisent assez rapidement, notamment du côté des anciennes syndiquées à l'UNSA. Surtout, les relations avec la hiérarchie et avec la direction sont tendues et ne parviennent pas à se normaliser. En ce sens, le management reste paternaliste et autoritaire, même si l'entreprise n'a plus une organisation familiale, si elle est régie par une logique actionnariale. L'entreprise se modernise organisationnellement et se formalise institutionnellement : remontée plus systématique des questions au CE d'une part et, d'autre part introduction et développement de procédures et services qualité, d'objectifs chiffrés au niveau vente, qui sont fixés de plus en plus finement – rayons par rayons -, recours accru à des logiciels de gestion des stocks, etc..

Les réunions de CE sont ainsi décrites comme très tendues, au point que le délégué FO finit par demander et obtenir qu'elles soient enregistrées : *« Mme P. (l'ancienne DRH) ne préparait pas les dossiers, elle ne faisait que copier, et on ne réussissait jamais à avoir de réponses. Et quand on avait, elle pouvait prétendre, à la réunion suivante, qu'elle n'avait pas dit ça ou ça. Alors on en est venu à enregistrer les réunions de CE, pour avoir une trace de ce qui s'était dit »* (F.). *« C'était aussi pour calmer le jeu, pour faire que les gens arrêtent de s'engueuler »* souligne JP. Décrit comme une forte personnalité, de grande taille, avec une voix qui portait (ce qu'on peut confirmer après l'avoir rencontré), F. en imposait en effet. Et on imagine sans peine les tensions quand il décrit, à propos d'une réunion de CE portant sur l'introduction de l'évaluation pour les employés, qu'il a fait durer cette réunion pendant près de 8 heures, ce qui a mis la DRH dans un état de pleurs qui ne l'a pas conduit à lâcher quoique ce soit à ce sujet...

F. n'exerce cependant qu'une action *« physique »*, via sa présence et la portée de ces arguments (et de ces refus) en réunions. Il s'appuie en effet beaucoup sur un collectif interne à l'entreprise, qu'il réussit à fédérer (*« on avait des élus de tous les sites et de toutes les fonctions, j'ai toujours cherché à ce qu'on ne représente pas qu'un secteur, comme la cuisine »*), mais aussi externe, en particulier via l'UD FO, dont le soutien et le rôle a déjà été mentionné. Enfin, F. s'appuie aussi sur le droit, mentionnant notamment le soutien des inspecteurs du travail durant toutes ces années :

« C'était des bons inspecteurs, mais ils ont fait avec leurs moyens. Ils ont été là, ils ont eu une présence, ils ont envoyé des courriers. C'était pas le désert comme ça peut l'être ailleurs et ils ont bien aidé à mettre fin aux pressions personnelles que je subissais. Ils ont eu un rôle important sur les cas personnels, ils ont aussi clairement assuré un rôle de soutien

psychologique aux élus mais avec toutes les limites de ces interventions principalement sur des cas individuels »

F. s'appuie aussi sur un conseil juridique, une ancienne connaissance avocat à Bordeaux, et un expert-comptable, dont il a toujours défendu la nécessité auprès du CE, et que tous les membres n'étaient pas convaincu de la nécessité de rémunérer pour plusieurs milliers d'euros chaque année.

« Moi, j'ai toujours milité pour qu'on garde ce budget conséquent pour qu'intervienne un expert-comptable. Comme ça, la direction sait qu'on est armé, elle a des comptes à rendre, et nous aussi, en tant que CE. Si on veut nous faire signer quelque chose en s'appuyant sur des chiffres, il faut que ces chiffres soient bons. Cela permet de nous protéger aussi nous, élus. Et je sais qu'ils ont finalement nommé un expert-comptable, fin 2013, après mon départ. Et c'est bien, surtout qu'il y a eu un gros débat au CE. »

5.4. Entre 2010-2013 : risques psychosociaux et corbeau...

Derniers éléments pour décrire cette situation très tendue : un rapport et un corbeau. Déjà évoqué incidemment, le CHSCT commande en effet une expertise sur les risques psychosociaux en 2010. Refusé par la direction, FO porte l'affaire devant la justice et obtient satisfaction. Le rapport est fait par un organisme indépendant, « *pas lié à FO* » précise F., qui fait l'objet d'un important travail de plusieurs consultants. Près de 60 personnes sont vues dans l'entreprise et le rapport est, selon tous les acteurs syndiqués rencontrés, très conséquent. Malheureusement, bien que tous nous aient conseillé de le lire, personne ne nous l'a communiqué, malgré nos relances, aussi bien du côté de la direction que du côté des syndiqués.

« Ce rapport était une tentative pour objectiver une situation qu'on savait très tendue. Car c'était dur d'exprimer sa colère et ce rapport a permis de montrer qu'elle était profonde. Qu'il existait des clans au sein des équipes. Que les DP, en CE, parlaient dans le vide. La direction a fait une réponse de 10pages qui était totalement hors-sujet, et cherchait à se dédouaner » (F.)

Le délégué CGC en a une autre lecture, soulignant des effets de révélation (notamment du côté de la souffrance et des difficultés du travail de vendeurs-caissiers, que même F. ne soupçonnait pas d'une telle ampleur), mais aussi qu'il n'était pas si négatif et montrait aussi que des choses allaient bien. Pourtant, comme tous les acteurs syndicaux le disent : ce rapport n'a débouché sur rien. « *Ils n'en ont rien fait* ».

Un second symptôme de cette tension se manifeste autrement, en parallèle de l'action syndicale, des tensions qui s'expriment en réunion de CE, et des rapports quotidiens entre salariés et avec la hiérarchie : durant près de 2 ans, en effet, un corbeau envoie des mails anonymisés à certaines personnes (parfois nombreuses) pour dénoncer des membres

de la direction (notamment la DRH et les directeurs de magasin, dont Mme D. mais pas uniquement), pour communiquer des chiffres, pour alerter sur des personnes (nommées par leurs initiales, dont des cadres) en annonçant qu'elles allaient être licenciées... Mme D. nous a révélé lors de notre premier entretien l'existence de ce corbeau ; et si nous avons tendu de nombreuses perches aux autres acteurs rencontrés, sans toutefois poser directement la question, aucun n'a ensuite abordé cet épisode. Seul F., rencontré en fin d'enquête, et à qui nous avons directement posé la question, a évoqué cette histoire.

Pourtant, ce corbeau agi pendant plus de deux ans, commençant environ un mois après l'arrivée de Mme D., en 2010. Selon elle, il a clairement pesé sur le climat social et fait beaucoup de dégâts, dans la mesure où il semblait frapper aléatoirement, d'abord des membres de la direction puis la directrice de magasin fraîchement arrivée et les équipes sous sa direction. Lorsque le corbeau s'en est pris à C., une salariée dont Mme D. a d'emblée été très proche, elle a décidé d'aller porter plainte, face au manque de réactivité de la direction et du syndicat FO. Le corbeau a cessé il y a environ un an sans que soit trouvé le coupable, probablement un salarié ayant été licencié.

De son côté, le responsable syndical à l'époque, F. confirme cette version des faits, et pense que plusieurs personnes étaient dans le coup. Le corbeau apparaît selon lui révélateur de la souffrance au travail des salariés, et faisait d'ailleurs écho à des revendications syndicales, en dénonçant le copinage et les conditions de travail. De fait, l'attitude syndicale, relayant parfois le mail du corbeau, qui n'était envoyé qu'à quelques personnes, a parfois mis de l'huile sur le feu, Mme D. soulignant, à demi-mot, une attitude ambiguë des syndicalistes vis à vis de ces agissements. En effet, F. a refusé de prendre la défense de la directrice, lui demandant si elle se syndiquait lorsqu'elle a sollicité l'aide des élus et du syndicat. Estimant que c'était à la direction de le faire, il a même considéré cette demande de Mme D. comme une manière perverse de piéger le syndicat.

5.5. Un blocage patronal des négociations... en train d'évoluer

Au-delà des problèmes de carrière, de mutation de postes, de tensions en particulier lors des réunions de CE (« *ah oui, cela montait, et même à la fin, F. et Mme C. (l'ancienne DRH), ils ne pouvaient plus se parler, c'était incroyable* » souligne JP), l'attitude de la direction a aussi gardé une permanence en termes de négociations. Car Luxe se caractérise par le fait que peu de négociations s'y sont déroulées. Les négociations sur les salaires, obligatoires chaque année, ne débouchent ainsi jamais ou presque sur un accord, les syndicalistes (F. en l'occurrence) refusant toujours de signer. Les négociations se déroulent toutefois de manière élargie :

« La direction a demandé qu'on négocie en délégation. Comme il me voyait comme un gourou, un chef de secte, c'était une grande victoire pour eux quand j'ai accepté, quand je leur ai dit : OK, on négocie en délégation, on y allait à trois de FO.

Comment se déroulaient ces négociations alors ?

Et bien, la direction demandait ce qu'on voulait. Mais elle ne faisait jamais d'offre. Nous, nous demandions des chiffres, pour pouvoir travailler, préparer ce que nous pourrions demander. Et aujourd'hui, depuis un ou deux ans, on les a davantage, mais qu'est-ce que vous voulez négocier si on a pas les informations sur la situation de l'entreprise ? »

Symétriquement, le RRH décrit des négociations qui, aujourd'hui, se déroulent :

« A partir d'une enveloppe, que détermine le président. Pour les employés, c'est essentiellement des augmentations collectives et pour les cadres, par contre, c'est 100% individualisé. Après discussions, on est arrivé à 1,2% d'augmentations collectives et 0,5% en individuel, en 2013. (...) L'ambiance, en réunion, est correcte même s'il y a toujours désaccord et pas de signature. Le différentiel est trop fort, en effet. Les demandes sont vraiment trop loin de ce qui est possible.

Les négociations servent-elles à quelque chose alors ? Est-ce que la direction bouge ou pas du tout ?

Oui, oui, après négociation, on donne 0,5% d'augmentations individuelles en plus, si, si, mais en réalité, c'était déjà budgété avant. »

De fait, les négociations salariales sont quasiment les seules ; si un accord sénior a été signé, il n'a pas été renouvelé et le seul accord qu'a négocié M.B, arrivé dans l'entreprise depuis un an et demi, a été celui qui portait sur le renouvellement de l'accord sur la journée de solidarité (lundi de pentecôte). De son côté, F. a également souligné comment la direction a toujours refusé de constituer une UES, malgré deux jugements donnant raison à cette demande, et comment il a bloqué l'introduction des entretiens d'évaluation, comme on l'a décrit plus haut. Comment, enfin, il a toujours estimé que la précédente DRH (partie en 2012) n'en était pas une, pratiquant des formes de copinage et d'arbitraire, ne travaillant pas et ne préparant aucun dossier. Ce qui se traduit en ces termes, par le RRH, arrivé récemment et après cette DRH :

« Au sein des instances, il y a un climat correct. On regrette qu'il n'y ait pas un dialogue plus tourné vers l'amélioration, comme souvent, mais c'est correct. Les informations sont mieux transmises depuis quelque temps et il y a plutôt un bon climat dans l'entreprise même s'il y a des tensions. En particulier en décembre, mois très chargé, mais il faut aussi faire le tri entre ce que les uns et les autres disent. (...) »

De fait, comme il l'indique lui-même :

« Il n'y a pas de plan d'épargne salariale, pas d'accord 35h, ni de compte épargne-temps. Il y a une mutuelle qui a été mis en place il y a trois ou quatre ans pour les employés, pour les cadres, elle existait depuis longtemps. Mais les négociations, en fait, ne portent que sur les salaires. Il n'y a pas grand-chose en termes d'accord collectif... On a tendance à appliquer la convention collective. En fait, il y a des choses à faire. Il y a plein de choses à faire ici. »

5.6. Des changements en cours : une politique patronale de plus en plus formalisée, en voie de normalisation

La situation est de fait en train de changer : le départ de Mme P., l'ancienne DRH, à l'été 2012, puis celui, plus récent, du DS FO transforme considérablement le paysage des relations professionnelles. Le RRH, arrivé il y a un an et demi, a souligné cette situation de bascule actuelle, qui prendra fin en mars 2014, avec les élections professionnelles, qui, pense-t-il, verront sans doute un changement de majorité.

« Il y a des choses à faire. Il y a plein de choses à faire ici. Quand la relation avec les élus ce sera amélioré, on pourra vraiment améliorer les choses... Sur l'épargne salariale, sur les entretiens d'évaluation, qu'il va falloir mettre en place, même s'il y a une opposition actuellement des élus sur ce point. (...) Le prochain chantier, ce sera la participation, qui devrait exister chez nous et qui n'existe pas. On ne lèse pas les salariés actuellement, en plus le chiffre d'affaire n'est pas si mirobolant, mais il faut le faire. Pour se mettre en conformité avec la loi et aussi pour donner un signal, sur le fait qu'en matière de rémunération indirecte, on peut mieux faire. A défaut de pouvoir augmenter les salaires comme les salariés l'attendent, on peut mieux faire qu'une prime de vente et qu'une mutuelle, qui sont les seules choses qui existent aujourd'hui. »

Cette volonté très nette du RRH rencontre aujourd'hui un contexte plus favorable selon lui, « surtout depuis que F. est parti ». Même si, reconnaît-il, cela perturbe un peu le jeu social :

« F. était un leader, c'était un acteur très dominant. Et les salariés n'ont plus de leader naturel depuis son départ, c'est clair. Son remplaçant est beaucoup moins expérimenté, il apprend encore. Et du coup, c'est plus compliqué. Les propos sont moins unifiés, on a plus un interlocuteur unique. Aujourd'hui, M. C., le délégué syndical, il sonde tout le monde avant de nous répondre. Avec F., il se positionnait et après il faisait accepter ses positions aux autres, si vous voulez. Le nouveau tâtonne et donc cela ralentit les échanges. Il y a des revirements de tendance. Par exemple, sur le vote électronique, pour les prochaines élections, lui avait dit OK mais les syndiqués se sont opposés et donc il est revenu et nous a dit : ah non, en fait, on ne veut pas de vote électronique. C'est logique, c'est lié au changement. Il consulte beaucoup, car il n'est pas aussi légitime que l'était F. (...) Il est jeune syndicalement, alors il sollicite beaucoup son conseil, son avocat, par exemple dernièrement, j'ai reçu une lettre avec accusé de réception, pour qu'un expert-comptable soit nommé, comme s'il fallait absolument que ce soit fait avant le 31 décembre, pour nous obliger à tenir une réunion avant, comme s'il ne savait pas que nous, les comptes, c'est en mars qu'ils sont arrêtés, et qu'il y avait le temps. Le DS voulait une réunion de CE extraordinaire le 24 ou le 26 décembre pour nommer un expert-comptable, là, on s'y est opposé. Alors lettre avec accusé de réception, avec copie à l'inspection du travail, vous voyez, c'est pénible. Je lui ai dit, là : cela n'a pas de sens, on ne va pas se parler par des lettres avec accusé de réception ! La confiance est encore fragile, vous voyez. »

De fait, ajoute le RRH en fin d'entretien, « *il y a des élus non syndiqués (C. n'est plus à FO depuis plus d'un an, avait indiqué auparavant le RRH) qui ont la volonté de monter une nouvelle liste syndicale. C'est récent et cela se sans doute plus nuancé que la CGT ou FO, sans doute avec la CFDT* ». Et de fait, lors de notre échange, la veille avec C. et M., ces dernières nous avaient confirmé avoir un rendez-vous prévu avec le RRH la semaine suivante pour évoquer cette question d'une nouvelle liste syndicale et c'est donc clairement de concert avec la direction que se prépare cette nouvelle liste qui, selon C. et M., a toute les chances d'être majoritaire, selon elles, tant le délégué FO et les personnes qui candidateront sur sa liste sont aujourd'hui décrédibilisés, dans la seule opposition et ne sont pas constructifs comme elles veulent l'être... malgré une direction qui les discrimine.

De fait, et au-delà de ces évolutions à venir qui touchent les relations professionnelles, l'entretien avec le RRH a témoigné d'une évolution profonde et récente qui touche toute l'entreprise. C'est en effet un processus de formalisation accrue qu'il a décrit, en particulier en matière de gestion du personnel et des relations sociales, après une modernisation organisationnelle qui s'est déroulée dans les années 2005-2010. C'est en quelque sorte l'abandon définitif de la dimension familiale, y compris sous une forme conflictuelle, qui est en train de s'opérer. Car ce RRH, récemment arrivé, témoigne d'une professionnalisation de la fonction – ce que n'était manifestement pas celle qui le précédait en matière RH. Il évoque ainsi une formation qu'il a dispensé en 2013 aux managers en droit social, relayée par des notes de services :

« Je les ai sensibilisé au droit social, au rôle des élus, en différenciant bien les élus des salariés. En leur rappelant le rôle utile des élus. Mon idée était de pacifier un peu les relations avec les élus, pour que s'instaure un dialogue normal, voire constructif - on peut rêver peut-être mais j'y crois. Car aujourd'hui, les torts sont partagés. Mme D., elle se lasse très vite et de part et d'autres, des efforts peuvent être fait pour qu'on ait un dialogue partagé. Il s'agit de canaliser la discussion, de renforcer le rôle des élus en même temps pour qu'ils soient informés avant les salariés, avant qu'on ne diffuse à tous. Il faut faire adhérer les élus pour qu'ils soient eux-mêmes le relais. On est quand même une petite structure, avec une culture syndicale à l'ancienne et une attitude, il y a un an encore, qui était quand même très paternaliste ».

Monsieur B. raconte alors comment il formalise ses relations, attentif à la manière de présenter les informations en CE :

« Avant, on attendait de voir ce qu'ils demandaient en CE. Aujourd'hui, on cadre plus, on construit des documents, on s'appuie beaucoup plus sur l'écrit qu'avant en CE. Monsieur V. (le PDG arrivé il y a un an) vient d'une grande structure de la restauration, il a cette culture des instances fortes et s'il vient peu, ou même pas, en CE, il fait passer cela aussi. »

En réalité, c'est clairement M. B. qui incarne cette nouvelle « *culture* », ou plutôt gestion patronale des relations sociales, qui passe par un positionnement différent vis à vis du droit social, ce dernier n'étant plus considéré uniquement comme une contrainte, mais aussi

comme une ressource. B. a d'ailleurs indiqué comment il avait mis fin au contrat de la société avec deux avocats en charge du contentieux – le nombre de dossiers au prud'homme ayant beaucoup diminué (« *on en a plus que 5 ou 6, dont 2 vieux dossiers* ») – pour ne garder qu'un conseil, dont « *c'est nous qui choisissons maintenant les sujets sur lesquels nous voulons être conseillé* » (Monsieur B.)³¹.

Une autre modalité de ce changement de politique se manifeste du côté des sanctions individuelles ou de la diffusion de l'information :

« il y a très peu de sanctions actuellement. Parce que pour sanctionner, il faut que les règles soient connues. Moi, je suis pour que nous re-formalisions les règles, pour qu'on les écrive à nouveau, qu'on revienne dessus de manière écrite, par des notes de service, des formations. (...) et du côté de l'information, c'est par des notes de service, par mail, dans les bannettes courrier, sur les panneaux d'affichage, on diffuse des notes sur les choix en termes de business, les PV de CE sont affichés, et on y trouve les résultats économiques, ils sont diffusés par mail aussi³² ». (Mr B.)

Bref, une politique de formalisation et de normalisation est clairement mise en place par la nouvelle équipe dirigeante, et en particulier par M. B., recruté aussi, nous a-t-il confié en début d'entretien, « *pour mettre en œuvre les règles du droit social* ».

Epilogue

Alors que nous finissons la rédaction de cette monographie (10 mars 2014), nous recevons un mail de F. joignant le rapport d'expertise que nous n'avions pas réussi à obtenir jusqu'ici. Surtout, alors qu'il n'y travaille plus depuis 6 mois, F., sans doute toujours en contact avec les syndiqués de FO et notamment son successeur, nous donne quelques nouvelles sur l'actualité immédiate de l'entreprise par mail : non seulement une nouvelle liste CFDT s'est bien montée pour les élections au ce qui ont lieu en mars, mais, « M. V (le PDG, arrivé depuis un an) est parti. Au-delà de Luxe, cela soulève l'actionnariat surtout dans les PME je trouve. Quel projet ? Quelle vision ? Actionnariat un pied dedans, un pied dehors... Si une partie du personnel semble soulagé, quid du personnel qui suivait les yeux fermés la directrice partante ? La souffrance peut changer de camp, en tout cas elle reste. Cela reste mon point de vue très personnel à ce jour. »

Dans le capitalisme contemporain, tout peut décidément aller très vite...

³¹ Il est intéressant de ce point de vue de comparer les 700 euros par an que coûte au CE le conseil juridique auquel se réfère F. et les 12 000 euros par an du conseil juridique de la direction... qui a beaucoup diminué depuis l'arrivée de Monsieur B., comme nous l'a précisé ce dernier.

³² On peut ajouter ces canaux de diffusion de l'information l'existence de « forums », qui se présentent au moment des vœux du président, en janvier (« *c'est festif, il y a une réunion d'information de 30 min, puis on fait la fête* »), ainsi qu'une réunion où les salariés sont invités (« *ce n'est pas obligatoire, c'est une fois par an mais on s'interroge pour le reconduire en 2014. Parce que c'est très coûteux et cela a un intérêt limité, quand même, il y a une présentation générale dont les gens ne retiennent pas grand chose* »). M. B., enfin, en écho à Mme V. qui le soulignait, évoque aussi des réunions pour les seuls cadres, « *qui sont quelque chose de nouveau, de 2013, où, pour la première fois, a été évoqué la stratégie de l'entreprise, pour présenter et discuter de où allait Luxe dans les années qui viennent* ».

FRIGO

Rachel Beaujolin-Bellet

1. Une PME familiale qui surmonte les crises	168
1.1. Une entreprise familiale de 3 ^{ème} génération	168
1.2. Des relations sociales qui font aussi partie de l'héritage.....	168
1.3. Crise ou pas crise ?.....	169
2. Conditions d'enquête et retour réflexif sur REPONSE : baisse des effectifs ou pas baisse des effectifs ?	169
3. Tensions entre dimensions individuelles et dimensions collectives dans les pratiques de gestion des ressources humaines	170
4. Une pratique de relations sociales en application du cadre légal	172
5. Actions et pratiques syndicales : conseils individuels et déficit d'engagement collectif	173

Choix de l'établissement : une PME familiale ayant (a priori) déclaré des réductions d'effectifs sur la période d'enquête

Données : deux entretiens

Calendrier de l'enquête : entretiens réalisés en novembre 2012

Acteurs rencontrés :

IRP : déléguée syndicale CFDT (unique DS)

Direction : dirigeant

1. Une PME familiale qui surmonte les crises

1.1. Une entreprise familiale de 3^{ème} génération

F. installe et assure la maintenance d'installations frigorifiques pour des clients industriels ou artisans. Son métier est celui du froid, avec une part de son activité, qui a diminué dans le temps, de fabrication.

En 2012, l'entreprise emploie 65 personnes sur chantier et 40 personnes sur place (administration et petite partie fabrication encore conservée). 80% du chiffre d'affaires est lié à l'activité d'installation et de maintenance (service) pour des clients professionnels ; 20% de l'activité seulement concerne la fabrication tandis que la proportion était de 50%/50% au début des années 1980.

Le dirigeant actuel est le petit-fils du fondateur de l'entreprise : le grand-père l'avait créée dans l'entre-deux guerres, la développant relativement peu (l'entreprise emploie alors jusqu'à 15 salariés) ; le père l'a fortement développée (elle emploie jusqu'à 160 personnes à la fin des années 1980) ; le fils a semble-t-il géré les conséquences de la crise du milieu des années 1990 (dépôt de bilan et plan social) puis cherché à stabiliser l'entreprise. Dans la structure actuelle, la partie de la famille du dirigeant est majoritaire, avec 5 actionnaires principaux parmi les 15 membres de la famille représentés.

1.2. Des relations sociales qui font aussi partie de l'héritage

Une certaine pratique des relations sociales fait aussi partie de l'héritage : le père s'est beaucoup investi dans les instances patronales : il a été président de la métallurgie de la Marne jusqu'à l'épreuve du dépôt de bilan. Il est décrit comme « *un vrai patron* », attaché au dialogue social. Il s'est attaché à négocier plusieurs accords sociaux.

L'entreprise comporte une petite section syndicale CFDT qui semble avoir existé de longue date, tout en ayant été la seule section syndicale de l'entreprise. Le départ à la retraite au printemps 2013 de la DS risque de poser un problème de pérennité de la fonction voire de la section syndicale dans l'entreprise, personne ne paraissant vouloir reprendre le flambeau. La section syndicale est décrite comme de petite taille (3 à 4 adhérents) et peu soudée, traversée par des conflits interpersonnels. Le contexte général de déroulement des élections

professionnelles semble être celui d'un déficit chronique de candidats, qu'ils soient sous étiquette syndicale ou non. C'est dans ce contexte que la délégation unique a été créée.

1.3. Crise ou pas crise ?

L'entreprise a connu un dépôt de bilan au milieu des années 1990 se traduisant par un plan de redressement sur 12 ans (jusqu'en 2008) accompagné d'un plan social concernant 30 personnes. En 2008, soit au moment de la fin du plan de redressement, l'entreprise avait retrouvé un équilibre économique et financier, en ayant notamment restauré ses fonds propres.

En 2009, l'activité diminue de 20%, ce qui est amorti par le rapatriement de la sous-traitance et de l'intérim. Cette situation s'est traduite par « *une année nulle* » en 2010, la première depuis le dépôt de bilan du milieu des années 1990. Le niveau de commandes a de nouveau diminué au premier semestre 2012, sans que cela se répercute sur les résultats de 2012. Le dirigeant anticipe une nouvelle baisse de l'activité mais ne prévoit pas de réduire les effectifs, l'entreprise étant jugée comme étant à une bonne taille, bien positionnée sur son marché et ayant, malgré tout, des perspectives de développement. Par ailleurs, les investissements ont été amortis et la structure actionnariale semble autoriser des années avec une rentabilité « *peu élevée* ». Pour autant, les implications d'une part du plan de redressement, d'autre part de la crise actuelle sur la politique de rémunération fait l'objet de nombreuses discussions entre dirigeant et IRP.

2. Conditions d'enquête et retour réflexif sur REPONSE : baisse des effectifs ou pas baisse des effectifs ?

Nous cherchions initialement une PME ayant réduit ses effectifs tout en procédant, selon les résultats de l'enquête REPONSE, à la négociation d'accords sociaux.

De fait, le dirigeant a déclaré à la question 4.7. une évolution des effectifs à la baisse (concernant les employés et les ouvriers), mais sur la période en question (2008-2010), il n'y a eu (aux dires à la fois du dirigeant et de la DS) que quelques licenciements pour motif personnel (qui concernaient par ailleurs des commerciaux), et un maintien de l'emploi pour les employés et les ouvriers. Au regard du contexte décrit par les personnes rencontrées, nous voyons deux interprétations possibles de cet écart entre la déclaration du dirigeant au moment de l'enquête REPONSE et les faits. Il a peut-être entendu la question sans entendre dans son énoncé la période et dans sa réponse, a en fait évoqué le plan social des années 1990, sur lequel il revient à plusieurs reprises dans l'entretien et qui semble l'avoir beaucoup marqué (comme si justement toute son action de dirigeant actuel visait à éviter à tout prix que ne revienne le risque de dépôt de bilan).

Le premier contact a été pris auprès du dirigeant qui a d'emblée accepté de nous recevoir et ce, assez rapidement. Si l'accueil a été facile, quand je tente d'obtenir des documents auprès du dirigeant, cela se complique (il ne sait pas où ils sont). Et quand je suggère au dirigeant mais aussi à la DS que je pourrais rencontrer d'autres personnes (autres IRP, autres salariés,

managers intermédiaires), cela se complique aussi (l'organisation du travail rend le fait de rendre quelqu'un disponible difficile, ce qui était moins le cas pour la DS car elle travaille dans la partie administrative).

3. Tensions entre dimensions individuelles et dimensions collectives dans les pratiques de gestion des ressources humaines

Le marché de l'entreprise est essentiellement régional (pour la maintenance) et national (pour la fabrication). L'entreprise a longtemps beaucoup travaillé avec le secteur du champagne puis a diversifié son portefeuille de clients.

En matière de gestion de l'emploi, elle a connu plusieurs périodes : une période de forte croissance jusqu'au milieu des années 1980 ; une période de diminution des effectifs par la mise en œuvre d'un plan social au milieu des années 1990 ; puis, plus récemment, une période caractérisée par quelques licenciements pour motif personnel. La nouveauté (que la DS date du début des années 2000) résiderait dans le fait que l'entreprise se sépare d'un salarié car il/elle « *ne plaît plus* ». Du point de vue du dirigeant, les quelques licenciements pour motif personnel qui ont eu lieu ces dernières années renvoient à une configuration : celle de commerciaux qui n'atteignent pas les résultats attendus. Il désigne une population spécifique, à fort turnover, difficile à gérer, avec souvent des désaccords sur les modes de calcul des primes, donnant lieu à des contentieux aux Prud'hommes.

La politique de rémunération articule négociation des augmentations générales de salaires et introduction de primes variables individuelles. Les augmentations générales de salaires font l'objet de négociations annuelles qui semblent toujours suivre le même schéma, et aboutissant à un taux légèrement supérieur à l'inflation. L'introduction de primes individuelles semble diviser les salariés, entre ceux qui en veulent (pour reconnaître l'effort individuel) et ceux qui n'en veulent pas (et privilégient l'âge comme critère). Elle est assortie de la réalisation d'entretiens individuels, menés néanmoins de façon variable selon les services, sans que le dirigeant ne semble parvenir à instaurer un modèle homogène de management des ressources humaines.

Le caractère multi-activités de l'entreprise autorise le fait de « *basculer du personnel d'un service à un autre* », du fait en outre d'une certaine polyvalence des salariés. Outre la flexibilité fonctionnelle, l'entreprise recourt parfois à la modulation horaire, et a envisagé de recourir au chômage partiel sans pour autant le mettre en œuvre finalement. Si les avantages de la flexibilité fonctionnelle sont évidents en période de crise en particulier, le dirigeant en identifie un risque : celui de ne plus être assez pointus dans certaines compétences.

En matière de temps de travail, l'entreprise essaye de limiter le nombre de personnes en astreinte à une par week-end et affiche un temps de travail moyen à 38 heures hebdomadaires. Le dirigeant affirme avoir appliqué les 35 heures pendant deux ans, avec

des compteurs d'heures supplémentaires bloqués. Une annualisation du temps de travail a été mise en place, la saison d'été amenant plus de travail de maintenance que la saison d'hiver. Il affirme chercher à limiter les heures supplémentaires, le temps de travail réel moyen des salariés sur chantier étant bloqué à un maximum de 41 heures hebdomadaires.

Le dirigeant évoque à plusieurs reprises la nécessité, en particulier pour l'activité de maintenance, d'avoir des « *gens autonomes* » : contrairement aux pratiques antérieures, les salariés de la maintenance se déplacent seuls sur site, doivent diagnostiquer le problème tout en étant souvent confrontés au fait d'annoncer au client qu'ils doivent revenir après commande d'une pièce permettant de résoudre le problème. Le changement par rapport au passé est double : d'une part, les salariés sont seuls (tandis qu'ils étaient auparavant souvent en binôme) ; d'autre part, ils n'ont plus de pièces de rechange dans les camions, du fait de la spécificité de chaque panne et du coût des pièces. Cette situation n'est pas sans comporter des risques en matière de conditions de travail, et en particulier de risques psycho-sociaux, le dirigeant estimant que l'entreprise doit faire des progrès en la matière.

Ce besoin d'autonomie doublé de l'exigence de polyvalence a des implications en matière de pratiques de recrutement (embauche de salariés plus qualifiés qu'auparavant), de formation (budget formation relativement important, environ 3% de la masse salariale), mais aussi de management.

La Fonction RH est assumée dans l'entreprise en premier lieu par le dirigeant lui-même, en particulier sur les aspects de gestion des relations avec les IRP, de politique de rémunération et de politique d'emploi. Il est secondé par sa femme qui assure la gestion administrative du personnel, le suivi du plan de formation, les informations juridiques. Contrairement à son père, l'actuel dirigeant ne s'investit pas dans les instances syndicales patronales, il affirme ne pas avoir le temps de « *faire du social et de la politique* » comme son père car il a « *plus de problèmes à régler* ». Par contre, il s'investit dans un groupement d'achats composé d'indépendants. Il estime que côté social, tout a été installé par son père, et qu'il lui appartient à lui de « *gérer le quotidien tout en faisant en sorte que cela ne ronronne pas trop* ».

Si l'entreprise a connu un mode de gestion des ressources humaines plutôt collectif de nature objectivante au sens de Pichault et Nizet (2000), les pratiques de management ont évolué vers un mode plus individualisé, que ce soit en matière d'organisation du travail, de gestion de l'emploi ou de rémunération. Pour autant, cette évolution n'est pas radicale et introduit plutôt des champs de tension entre individuel et collectif dans un modèle un peu hybride entre pratiques collectives et individualisation. La dynamique d'individualisation semble être liée aux évolutions de l'organisation du travail (des personnes en tout cas pour la maintenance, intervenant plus qu'avant seules), à la nécessité selon le dirigeant de reconnaître les mérites individuels pour conserver les compétences, et aussi à une demande de certains salariés. Dans le même temps, les interlocuteurs insistent sur la nécessité de préserver un fonctionnement collectif, pour garantir des formes d'équité, une cohésion

d'équipe et une flexibilité fonctionnelle. Dans cette tension, il apparaît que le management intermédiaire adopte des pratiques différenciées selon les secteurs de l'entreprise, plus ou moins régulées par le dirigeant. Par ailleurs, tous les actes de gestion du dirigeant semblent marqués par le syndrome du dépôt de bilan, l'amenant par exemple à faire du maintien des fonds propres une de ses priorités, venant en tout cas justifier une politique de rémunération prudente.

4. Une pratique de relations sociales en application du cadre légal

Les pratiques de GRH semblent tenter de répondre à ces différents enjeux. Si des formes variables et individuelles de rémunération ont été introduites (primes), les augmentations annuelles et les dispositifs d'intéressement et de participation subsistent. Ils sont néanmoins l'objet de controverses, car jugés moins intéressants pour les salariés qu'auparavant. Dans le même temps, l'application de l'accord de branche sur l'égalité professionnelle semble avoir permis de rééquilibrer quelques écarts entre hommes et femmes.

L'entreprise est avant tout décrite comme étant calme, sans conflits collectifs, hormis un conflit qui semble avoir eu lieu, pendant quelques jours, au moment du dépôt de bilan. Par contre, il est fait état de conflits interpersonnels, plus marqués dans certains secteurs de l'entreprise que dans d'autres, qui « remontent » par la voie du CE et appellent alors l'intervention directe du dirigeant. Les recours aux prud'hommes concernent essentiellement la contestation de motifs de licenciements individuels par des commerciaux.

L'existence de la section syndicale est décrite par le dirigeant comme étant inévitable compte tenu de la volonté de son père de signer des accords « *comme les grands* ». Il évoque alors la nécessaire présence syndicale comme une implication du cadre légal. L'apparente acceptation par la direction de la présence syndicale semble néanmoins avoir connu des limites. D'une part, la déléguée syndicale affirme avoir été confrontée à des pratiques malveillantes de la part d'un cadre qui était son responsable hiérarchique qui « *disait ouvertement avoir horreur des délégués syndicaux* ». Elle parle d'une situation proche du harcèlement, qui semble s'être réglée par le départ du cadre en question, et après que l'inspection du travail soit intervenue auprès du dirigeant. D'autre part, il apparaît que le dirigeant tente d'orienter les candidatures aux élections professionnelles en invitant explicitement certaines personnes à s'y présenter, argumentant de la nécessité de voir représentés tous les secteurs de l'entreprise.

Au-delà de la réunion mensuelle de la délégation unique, le dirigeant organise 3 à 4 fois par an une réunion d'information en invitant l'ensemble du personnel.

Le dirigeant décrit essentiellement ses pratiques de négociation collective comme s'inscrivant en respect du cadre légal : négociations annuelles sur les augmentations générales de salaires ; application de l'accord de branche sur la thématique des seniors et celle de l'égalité professionnelle, « *sans plus* » ; réalisation du document unique ; application

de l'accord de branche sur la prévention de la pénibilité, en tentant d'adapter le diagnostic des expositions aux métiers de l'entreprise.

5. Actions et pratiques syndicales : conseils individuels et déficit d'engagement collectif

Comme en miroir, la déléguée syndicale affirme concentrer son action sur la défense de cas individuels. Le fonctionnement collectif de la section syndicale semble réduite au minimum, ses membres développant par ailleurs très peu de dispositifs d'articulation collective avec les salariés : peu ou pas de réunions organisées à l'initiative de la section syndicale, pas de rédaction de tracts, simple affichage des compte rendus de réunion, pas de tenue régulière de permanence, etc. Les salariés s'adressent visiblement à la déléguée syndicale quand ils ont besoin d'un appui lié à un point de conflit avec le management et/ou avec la direction.

La section syndicale est elle-même traversée de conflits interpersonnels qui ont pu dans le passé, prendre des proportions importantes (dénonciations). Dans ce contexte, la déléguée syndicale affirme ne plus organiser de réunion de section syndicale, « *parce qu'à trois ou quatre, cela ne veut plus rien dire* » et parce qu'il n'y a plus réellement de discussion entre eux.

Le contexte général de déroulement des élections professionnelles semble être celui d'un déficit chronique de candidats, qu'ils soient sous étiquette syndicale ou non. C'est dans ce contexte que la délégation unique a été créée. Pour la déléguée syndicale, le principal problème est celui du déficit de candidats, renvoyant au fait que « *les gens ne veulent pas s'engager* » et au-delà, ne souhaiteraient pas être assimilés au CE qui est critiqué dans l'entreprise et/ou ne souhaiteraient pas se démener pour « *une boutique* » qui ne leur appartient pas. De l'avis de la DS comme du dirigeant, le départ à la retraite de la DS risque de poser un problème de pérennité de la fonction voire de la section syndicale dans l'entreprise, personne ne paraissant vouloir reprendre le flambeau.

PLATRE

Charles Berthonneau

1. Présentation de l'établissement et de son contexte	175
2. Conditions d'enquête et retour réflexif sur REPONSE : une usine tranquille...vraiment ? Sur la nécessité d'enquêter sur le temps long	1406
3. Les politiques patronales : comment préserver le calme malgré une conjoncture difficile ?.....	178
3.1. « Responsabiliser » la main d'œuvre ouvrière.....	178
3.2. ...et faire passer les réorganisations sur le site.....	179
4. De la gestion du personnel à celle des relations professionnelle : un encadrement personnalisé pour promouvoir le dialogue social.....	181
4.1. Des relations hiérarchiques de proximité : de l'autoritarisme au management participatif.....	181
4.2. Faire des RP des alliés : « <i>il faut être pédagogue, et les partenaires sociaux jouent un rôle décisif là-dedans</i> »	184
5. Actions et pratiques collectives des salariés : une conflictualité latente qui finit par exploser	188
5.1. Des RP qui savent garder leurs distances vis-à-vis de la direction.....	188
5.2. Des collectifs de travail difficiles à mobiliser ?.....	190

Choix de l'établissement : travailler sur une PME caractérisée par l'absence de conflit

Données : 3 entretiens réalisés avec un RP délégué syndical CGC un RP délégué syndical FO et le directeur de l'établissement. Tous les entretiens ont été réalisés sur le site de l'établissement

Calendrier de l'enquête : premier entretien réalisé en mai 2013, le dernier en octobre 2013

1. Présentation de l'établissement et de son contexte

Implantée dans un bourg de 4000 habitants de Capardie marqué par la présence historique des usines de traitement pour la fabrication du plâtre, l'établissement PLATRE existe depuis 1952, compte aujourd'hui 65 salariés et spécialisé dans la fabrication de plaques industrielles (usages pour l'industrie sanitaire, la fabrication de tuiles etc.). Le premier questionnaire REPONSE nous indique que l'établissement compte sur la présence de la CGC (majoritaire) et FO, présente une activité de négociation relativement importante mais sans aucune forme de conflit collectif. La présence syndicale dans ce petit établissement remonte à l'époque des 35h, où des salariés s'étaient syndiqués à la CFDT (devenu FO par la suite) pour négocier leur mise en place. Au moment du premier questionnaire, l'usine appartient au groupe Rejard. Mais celui-ci, confronté à un fort endettement et une baisse de la valeur de son action depuis la crise de 2008, a cédé son activité PLATRE (qui ne représentait plus que 20 % de l'ensemble de ses activités) au groupe belge Synex en 2011 (Rejard s'est totalement désengagé de l'activité PLATRE en 2013). Au sein du groupe Synex, l'activité PLATRE est assurée par son entité Tetan (fondée justement à l'occasion de la reprise de Rejard), qui emploie environ 1500 salariés en France, réparti sur 22 sites. Avec la baisse de l'activité dans la construction, le marché de la production de Plâtre est actuellement en récession et l'activité sur le site en pâtit logiquement (moins 10 % sur l'année) Avec le contexte conjoncturel très défavorable au niveau économique (marché de la construction en régression, moins de demandes, plus de concurrence), la compétitivité se fait désormais plus sur le prix, ce qui amène le groupe Tetan à chercher à réduire les coûts de production de ses usines.

L'organisation du travail sur le site se divise principalement en deux secteurs, la production et le laboratoire. Au niveau de la production, l'usine tournait jusqu'à cette année 7j/7 et 24h/24, en 3*8 la semaine et en 2*12 le week-end, avant que le travail le dimanche ne soit supprimé dernièrement, pendant la post-enquête. Depuis les trente dernières années, le personnel ouvrier a sensiblement diminué avec l'automatisation de certaines tâches, comme par exemple l'ensachage. En parallèle, la qualité du plâtre est testée dans un laboratoire où travaille aussi un service de recherche et développement chargé d'améliorer la qualité des produits et de répondre aux exigences du cahier des charges des clients. Enfin dans les bureaux, on trouve un service commercial chargé des relations avec les clients et les fournisseurs. Le RD est un homme jeune (36 ans), titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'école des Mines d'Ales ; il a commencé comme consultant en supply chain chez A. avant

d'entrer en 2005 à Rejard comme ingénieur en production. Il travaille au sein de l'établissement PLATRE depuis 5 ans, au début comme ingénieur de production, avant d'être promu directeur il y a deux ans (ce n'est donc pas lui qui a répondu au questionnaire)

2. Conditions d'enquête et retour réflexif sur REPONSE : une usine tranquille...vraiment ? Sur la nécessité d'enquêter sur le temps long

L'idée de départ était de réaliser une monographie au sein de taille moyenne caractérisée par l'absence de conflit (avec arrêt de travail). A première vue, PLATRE semble correspondre à un établissement à la frontière entre deux monde : d'un côté celui des grands établissements aux relations sociales plus formalisées, avec présence de conflits collectifs et de l'autre, celui des petits établissements caractérisés par l'absence de syndicats et/ou d'IRP et des formes de conflictualités moins visibles. Selon les données du premier questionnaire de l'enquête REPONSE, l'établissement n'avait connu qu'un seul « *refus d'heure supplémentaires* » et « *une pétition* » au cours de trois dernières années, tout en comptant sur la présence de syndicats et une forte activité de négociation au sein des IRP, mais pas sur les salaires. Au regard de ces éléments et de l'étiquette syndicale des RP (CGC et FO), on peut déjà supposer que les IRP sont plutôt investis à partir de pratiques de collaboration, d'accompagnement et non de postures oppositionnelles. Sur le plan économique, au moment du premier questionnaire, l'usine connaît une activité croissante et ses effectifs sont en augmentation depuis 2008. Enfin, le RD déclare aussi à cette époque que le climat social dans son établissement est « *plutôt calme* ». Du point de vue de la direction de PLATRE, tous les indicateurs sont donc au vert ; ce n'est plus le cas au moment de la post-enquête.

Dès le premier contact téléphonique avec le RP (syndiqué CGC) pour fixer un entretien en mai 2013, j'apprends que le groupe Rejard - à laquelle est censée appartenir cette usine - a cédé depuis l'année dernière toute la partie plâtre de son activité à Tetan : « *« Ils nous ont laissé tomber ! »* », me dit le RP, visiblement préoccupé par cette actualité impliquant de nombreuses réorganisations pour lesquelles il est largement sollicité par la direction et les salariés : « *Y'a des problèmes, des réunions de personnes qui sont touchées par des restructurations, je me fais sermonner de tous les côtés ! Je suis débordé en ce moment* ». Effectivement, il annulera au dernier moment le premier rendez-vous qu'il m'avait fixé. Lorsqu'il me recevra au sein des bureaux de l'établissement, il se laissera finalement prendre au jeu de l'entretien même s'il a fallu que je prenne bien soin de le rassurer concernant l'anonymisation de ses propos et de l'établissement. La méfiance qu'il a pu à certains moments entretenir à mon égard, notamment lorsqu'ils s'aventurait sur des sujets qu'il estimait « *confidentiels* », révèle le moment charnière dans lequel se trouve l'établissement : confronté à la mise en place de réorganisations du travail en raison de la politique de réduction des coûts impulsée par le groupe dans un contexte de récession économique, ces changements ne sont pas sans susciter de vives réticences parmi les salariés alors que les RP au sein de l'établissement, désirent avant tout éviter un conflit. Par conséquent, les RP sont

soumis à rude pression et il s'agit avant tout d'éviter que se colportent de fausses rumeurs pouvant provoquer des réactions « *incontrôlées* » de la part des salariés.

Suite à ce premier entretien, je réussis à obtenir les contacts de l'autre RP syndiqué à FO. Lui aussi me recevra dans les bureaux de l'établissement mais se montrera moins disponible, pris par des obligations de travail en raison des essais sur une nouvelle gamme de produits. Cet entretien (réalisé en septembre 2013) me permettra d'établir les premiers contacts de manière informelle avec le directeur du site. Je serai introduit dans son bureau par le délégué FO lui-même et l'observation de leurs échanges me donnera un premier indicateur de la relation de proximité qui les unit (ton détendu, tutoiement etc). Ce jour-là, le directeur se montrera très détendu et ouvert à mon égard, prenant même le temps de discuter avec moi de manière informelle pendant une heure après mon interview du délégué FO. Le ton change sensiblement au cours de notre deuxième entrevue, quelques semaines plus tard, pour l'entretien, au cours duquel le RD semble beaucoup plus stressé. Je dois ainsi batailler bec et ongle pour obtenir le droit d'enregistrer l'entretien, signe que mon interlocuteur est beaucoup plus sur la défensive. Je le sens se détendre au fur et à mesure de la conversation et il finit par se prêter au jeu de l'entretien, avec beaucoup d'assurance et de confiance (il sera parfois difficile de le faire sortir des discours convenus de la rhétorique managériale, « *ce qui compte c'est l'exemplarité !* »). C'est au cours de cet entretien que j'apprendrai les raisons de ce changement d'attitude de la part du RD. En réalité, si le climat social était déjà assez tendu, les salariés viennent de franchir un cap dans l'expression de leur mécontentement puisque entre nos deux entrevues, une grève a éclaté sur le site, paralysant la production pendant deux heures. Je suis vraiment surpris par cette nouvelle. Il s'agit là en effet de la première grève dans l'histoire de l'usine, et surtout les deux RP que j'avais vu précédemment m'avaient chacun affirmé leur objectif principal qui était justement d'éviter un conflit ouvert. Pour le RD, jeune promu qui exerce pour la première fois la fonction de directeur, on peut s'imaginer qu'il s'agit là d'un coup dur (il me demandera d'ailleurs de couper l'enregistreur au moment où il me racontera la grève dans ses détails) même s'il s'efforcera devant l'enquêteur d'en minimiser l'impact.

Cet enchaînement d'événements et cette évolution entre la situation de l'établissement au moment du premier questionnaire et celle au moment de la post-enquête nous amène par conséquent à souligner les apports d'une approche longitudinale des relations sociales en entreprise. D'une part, la comparaison entre les situations aux deux moments de l'enquête permet de saisir les effets spécifiques à la conjoncture économique et aux politiques patronales de réduction des coûts qui en découlent. D'autre part, alors même que suite aux deux premiers entretiens, je m'apprêtais à rendre compte de cette monographie à partir d'une problématique centrale qui était *grosso modo* « *comment la présence syndicale permet d'éviter l'émergence des conflits* », cette grève – surgit à la faveur d'un événement au niveau national, l'appel à la grève de syndicats CGT-CFDT-FO du groupe Tetan -, m'a conduit à ré-examiner de plus près les dimensions potentiellement conflictuelles des positions qu'occupent les RP dans les relations sociales au sein de l'usine. Cet exemple

nous amène à réaffirmer la nécessité de saisir les collectifs de travail de manière dynamique, c'est-à-dire toujours en voie de formation ou recomposition, que ce soit sous l'effet des changements externes liés à la conjoncture mais aussi en raison de la nature toujours instable des positions occupées par les acteurs dans le systèmes d'interaction. C'est notamment le cas pour les RP, dont la position en porte-à-faux entre direction et salariés, les amènent constamment à devoir renégocier leurs prises de position, entre collaboration et contestation.

3. Les politiques patronales : comment préserver le calme malgré une conjoncture difficile ?

L'activité de PLATRE, en tant que production à haute valeur ajoutée, nécessite le recrutement d'un personnel hautement qualifié (les ingénieurs en recherche en développement) mais aussi la responsabilisation du personnel ouvrier que la direction tente d'arracher à l'héritage taylorien. Mais au-delà de ces impératifs structurels en termes de politiques d'encadrement, l'établissement PLATRE traverse actuellement une conjoncture économique difficile qui suppose de réorganisations sur le site. L'objectif de la direction est donc de réussir à opérer ces changements sans provoquer de conflit.

3.1. « Responsabiliser » la main d'œuvre ouvrière...

La particularité de cet établissement industriel est d'évoluer sur un segment d'activité, la fabrication de plaques en plâtre, nécessitant l'embauche d'une main d'œuvre hautement qualifiée pour l'ensemble des tâches de recherche et développement et de contrôle de la qualité des produits au sein du laboratoire. Le RD indique dans le premier questionnaire que PLATRE se démarque de ses concurrents avant tout par « *l'innovation* ». La catégorie cadre est ainsi majoritaire dans l'établissement (35 cadres, 30 ouvriers). En plus des ingénieurs travaillant dans le laboratoire, on retrouve aussi des cadres en production : chef de fabrication, chef logistique et chefs de poste (maîtrise assimilée cadre) chargés de coordonner le travail des équipes en production. Le questionnaire mentionne l'absence de système formalisé de classifications pour les salaires. Ceux-ci sont plutôt déterminés en fonction de la réalisation des objectifs fixés par la direction concernant l'élaboration de nouveaux produits pour répondre aux exigences de clients. À cela s'ajoute des primes à négocier individuellement en fonction des performances réalisées.

L'ensemble du personnel ouvrier travaille quant à lui en production et se divise en plusieurs services : le service fabrication du plâtre (« *en haut* », où le gypse est cuit, broyé, mélangé à des adjuvant, puis mis en silos), un service chargé de l'ensachage, un service logistique (chargement dans les camions) et un service maintenance. Chaque service est assuré par des équipes de 3 à 8 personnes, encadrées par un ou deux chefs de poste. À part en fabrication où le fait d'avoir des compétence en mécanique ou en électricité peut représenter un critère de sélection du personnel (la capacité à pouvoir réparer rapidement une machine défailante) , la travail ouvrier ne nécessite pas de qualifications particulières.

Cependant, certains postes nécessitent un apprentissage « *sur le tas* » de plusieurs tâches à réaliser. Selon le délégué FO qui travaille en production, « *sur certains postes, il faut deux à trois mois avant que le gars il soit vraiment autonome. Donc c'est pour ça que y'a pas beaucoup de turn-over et qu'on peut pas se permettre de jeter un intérimaire comme ça* ». Au moment du premier questionnaire, 3 intérimaires travaillent dans l'établissement et aucun CDD. Si les conditions d'emploi semblent assez stables, les ouvriers sont par contre exposés à des conditions de travail physiquement épuisantes et des risques professionnels (plâtre dans l'œil, blessures dues à l'usage de machines). Le RD indique au moment du premier questionnaire que « *la sécurité* » est l'objectif prioritaire à développer sur le site. Des formations sont effectivement organisées régulièrement (parfois sur le site même) pour sensibiliser les ouvriers aux impératifs de sécurité.

Du point de vue de la direction, les défis qui se posent en termes d'encadrement ne concernent pas tant le personnel cadre - des salariés hautement qualifiés qui travaillent en relative autonomie en fonction de la réalisation d'objectifs par projet -, mais plutôt la main d'œuvre ouvrière dont les plus anciens, selon le RD, restent encore trop ancrés dans une vision taylorienne du travail. Le RD entend au contraire développer des attitudes autonomes et responsables parmi ses ouvriers pour répondre aux exigences nouvelles des clients :

« Les tâches se complexifient, on attend plus d'autonomie de la part des salariés, plus de responsabilisation, plus de tâches pour lesquels ils doivent être vigilants, sur les objectifs de qualité et de sécurité. Par exemple avant, il y a trente ans, on était sur du mono-tâche, maintenant on est sur du multi-tâches, donc ils doivent tous être responsables de leur périmètre de travail »

Ce travail de conversion rencontre certaines oppositions et le RD mentionne la présence d'une certaine partie de la main d'œuvre (qu'il confond souvent avec les plus anciens) qui restent souvent campée sur des postures oppositionnelles : « *ils disent toujours qu'on leur en donne toujours trop* ». Malgré l'absence de conflit collectif avec arrêt de travail, le questionnaire mentionne des « *tensions entre collègues* » et « *des problèmes d'absentéisme* ». De même, on note des « *refus d'heures supplémentaires et pétition pour une question de classifications* ». (en ce qui concerne les ouvriers, les rémunérations sont fixées par une classification négociée au niveau de l'entreprise). Le délégué FO mentionne aussi au cours de l'entretien des problèmes réguliers entre ouvriers et membre de l'encadrement. L'absence de conflictualité ouverte n'est donc pas synonyme de relations sociales totalement pacifiées.

3.2. ...et faire passer les réorganisations sur le site

Ces tensions dans les collectifs de travail sont encore plus aiguës par le contexte actuel. Le désengagement de Rejard a suscité de nombreuses inquiétudes chez les salariés quant à la pérennité de leur emploi et du site. Certains ont même menacé de faire grève à cette époque (2011) ce qui atteste des postures potentiellement subversives de la main d'œuvre à PLATRE. De même, l'annonce de la politique de réduction des coûts de production lancée

par le groupe continue d'alimenter les méfiance des salariés selon le RD et les RP. Malgré ce climat potentiellement menaçant, le RD comme les RP déclarent pourtant disposer de certaines garanties concernant la pérennité de leur usine (« *Tetan est une famille d'industriels, ils sont là pour investir et développer la production, ça nous a rassuré. C'est pas comme des fonds de pensions américains* », délégué CGC) , et acceptent le principe de de « *réorganisations* », justifié par le contexte de crise conjoncturelle. Il est vrai que Tetan vient d'investir cette année 25 millions d'euros, mais ceci concerne seulement l'activité de quatre sites spécialisés dans l'isolation des bâtiment et le règlement thermique.

Sur le groupe, un plan de départ volontaire concernant 40 personnes avec incitations financières pour sur projets professionnels en vue d'assurer la reconversion du personnel vient d'être annoncé récemment. Mais apparemment, il s'agirait avant tout du siège social du groupe qui serait concerné, où travaille plus de 400 personnes, en grande majorité des cadres. Quant à l'usine PLATRE, elle est – au moment du premier entretien -, en pleine période de négociations et discussions, en raison d'une baisse de 10% de son activité de production, qui implique de réduire les coûts de production. A moyen terme, des réductions de salaires ou des investissements sont envisagés. Pour le moment sur le site, la baisse des effectifs s'est fait par un départ à la retraite et une stagiaire en RH non remplacée, et par le non renouvellement des missions des intérimaires (moins de cinq sur le site). En parallèle est mise en place une réorganisation des plannings par laquelle la direction espère réduire ses coûts, notamment en arrêtant le travail du dimanche, ce qui concerne avant tout un service de 12 personnes (donc cinq chef de postes) dans la fabrication. Cette réorganisation finira par être acceptée par les salariés concernés alors même qu'elle faisait l'objet de vive réticences au départ, certains étant désireux de continuer à travailler le dimanche pour des raisons financières. Pourtant, lorsque la CGT, CFDT et FO appelleront à une journée de grève au niveau du groupe le jeudi 24 octobre au moment de l'amorce des discussions sur l'amendement des 35h au CCE, celle-ci sera suivi par une « *dizaine de salariés* » (selon le RD) sur le site qui débrayeront pendant deux heures, encadrés par le délégué FO de l'usine et un représentant FO de l'UD du département. Cette première grève dans l'histoire de l'usine, alors même que pour le moment l'ensemble des réorganisations (suppression du travail le dimanche, renvoie des intérimaires) étaient passé sans conflit ouvert démontre à quel point l'équilibre trouvé par la direction pour domestiquer les RP et les salariés s'avère en réalité très fragile et sensible à la conjoncture.

Nous allons tâcher désormais d'éclairer les différentes stratégies patronales d'encadrement de la main d'œuvre et de gestion des IRP , afin de comprendre sur quoi s'appuie la direction pour tenter de pacifier les relations sociales dans l'usine malgré ce contexte difficile. Dans un second temps, nous analyserons les dynamiques oppositionnelles présentes dans cet établissement, notamment en raison de la position ambivalente de RP, qui ont débouché sur la grève d'octobre dernier.

4. De la gestion du personnel à celle des relations professionnelles : un encadrement personnalisé pour promouvoir le dialogue social

Mais si cet établissement appartient depuis les années 1980 à un grand groupe international, sa taille relativement réduite favorise des rapports hiérarchiques basés sur des rapports personnalisés et informels. Ainsi, les modes d'encadrement au sein de cet établissement sont faiblement formalisés et dépendent en grande partie du « *style* » de commandement du directeur. Celui-ci, en fonction depuis deux ans, entend clairement promouvoir la collaboration avec les RP.

4.1. Des relations hiérarchiques de proximité : de l'autoritarisme au management participatif

Les spécificités de l'établissement liées à sa taille relativement réduite tendent à favoriser des relations de travail où les salariés ont la possibilité de régulièrement échanger dans un cadre de liens d'interconnaissance assez étroits. Ceci dit, la taille n'est pas en soit un facteur suffisant pour expliquer ses relations de travail. En effet, le contenu même de la production, dont la compétitivité repose en grande partie sur la capacité à innover et améliorer la qualité des produits suppose ainsi des échanges réguliers entre le directeur, les ingénieurs en recherche de développement, le personnel de maîtrise et le personnel ouvrier. Étant donné que de nouveaux produits sont régulièrement testés, les procédés de production nécessitent sans cesse des redéfinitions et donc des échanges entre tout le personnel, que ce soit de manière informelle ou au cours de réunion d'encadrement, comme le montre ici le récit d'un test récent par le directeur :

« Un jour on était en réunion d'encadrement, donc j'avais tout le monde, la production, le procédé etcetera et on était en train de faire un essai, un essai de cuisson. Moi la veille, ce que j'avais fait à 16h, j'avais volontairement appelé mon équipe de production, et pas le procédé. C'est-à-dire que j'avais pas appelé le service qui était en charge de l'essai, j'avais appelé le service production. C'était tout à fait délibéré. Je leur fais :

- Bon vous avez redémarré ?
- *le service de production* : ouais, ouais on a redémarré
- C'était quoi les consignes de redémarrage ?
- ah bah on nous a demandé de redémarrer ! (*imitant un air interloqué*)
- Vous êtes au courant qu'on fait un essai ? Vous vous interrogez pas comment on doit redémarrer ? Vous vous posez pas la question de comment on va arrêter ? Et comment on va prendre les échantillons ?
- Bah comme d'habitude.
- Vous vous demandez pas par exemple si on va prendre plus d'échantillon vu que c'est un essai ? »

Donc vous voyez jusqu'où je vais. Ensuite je téléphone au process pour le dire de régler tout ça parce que c'est le bordel en bas, personne sait qui fait quoi, et le lendemain en réunion d'encadrement j'ai engueulé tout le monde. Parce que en plus je leur ai dit à la production : "vous courbes elles sont comment ?" Il était mal parce qu'il savait pas comment

me répondre. Donc j'ai pris le gars de production (*encadrement*) et je lui ai dit : "alors non seulement tu laisses faire un essai chez toi. Tes gars ils démarrent sans regarder les courbes, c'est-à-dire qu'ils font de la merde en ayant la légitimité de se dire : "on fait le process qu'ils nous ont demandé, donc on fait", mais c'est pas ça que j'attends de la production !" Après j'ai pris le service qualité : "quand ils vous auront foutu le bordel dans toutes les formulations, vous allez dire quoi ? C'est la faute du process ? Sauf que c'est vous qui allez devoir rattraper la merde ! Donc vous comptiez faire quoi ? Attendre l'échantillon ?" Donc j'ai engueulé tout le monde. »

Le directeur est directement investi dans l'activité de production. De même la séparation entre premier collègue et deuxième collègue, c'est-à-dire entre ouvrier et cadre n'apparaît pas toujours de manière évidente dans l'organisation du travail. Bien évidemment, la majorité des cadres travaille en recherche et développement dans les laboratoires, mais il est à noter une présence non négligeable de cadres qui travaillent en production aux côtés des ouvriers, comme chef de poste par exemple. Ceux-ci sont régulièrement amenés, quand le besoin s'en fait ressentir, à « *mettre la main à la pâte* », c'est-à-dire qu'ils contribuent aussi à réaliser des tâches d'exécution : « *t'as des gars en production, on pourrait croire que ces des ouvriers, mais c'est des cadres* » (Sébastien, délégué FO)

Une autre spécificité induite par la taille de l'établissement concerne le degré de formalisation des politiques de ressources humaines. Au niveau de la direction, il n'y a pas de service RH, celui-ci existe seulement au niveau régional. C'est donc le directeur qui, en plus de la gestion de la production, gère les relations sociales sur le site.

→ Cf. *questionnaire* : Parmi les dispositifs managériaux mentionnés pour susciter la participation des salariés (groupe d'expression, boîte à idée), le RD déclare avoir seulement mis en place une enquête de satisfaction.

Dans cet établissement, le climat social et les relations avec les RP sont donc fortement dépendants de la manière dont le directeur incarne personnellement sa fonction. Sébastien, délégué FO, travaille depuis 9 ans en intérim et se souvient des premiers directeurs sous lesquels il a travaillé et qui se caractérisaient par des méthodes d'encadrement autoritaires : « *au début ici c'était la guerre* ». A cette époque, il s'oppose régulièrement au directeur pour des questions de travail au niveau de la production, alors qu'il n'était qu'ouvrier non syndiqué : « *j'étais le seul qui disait pas amen à tout* », « *il aimait pas qu'il y ait un gars qui lui tienne tête, et moi je lâchais pas* », ce qui l'amène à subir des convocations dans le bureau du directeur et des avertissements. Son profil a été rapidement repéré par le délégué FO qui était en place à l'époque et réussi à l'intéresser à devenir délégué, notamment en raison de la protection que peut conférer le mandat (il était souvent convoqué par la direction en raison de son attitude), et la possibilité d'avoir plus de poids dans ses confrontations avec la direction. (le délégué syndical FO de l'époque est parti à la retraite) : « *Il m'a dit : "quitte à ouvrir ta gueule, tu vas ouvrir ta gueule mais correctement, et au moins tu seras protégé"* »

→ Cf. questionnaire : montre que le RD a une mauvaise image des syndicats avertissement, mise à pied, licenciement pour faute (5 salariés au total ont été sanctionnés), sans que cela ne fasse l'objet d'un recours aux prud'hommes.

Ce type de management a radicalement changé selon les RP depuis la prise de fonction du directeur actuel il y a deux ans (il était auparavant ingénieur de production de l'usine). Voici comment Sébastien, délégué FO, évoque le type de rapports qu'il entretient avec lui :

« Y'a une bonne entente, et puis là on a un bon patron : souvent t'as des patrons qui sont là, porte fermée, qui sortent jamais ou alors vraiment quand y'a un gros problème, mais lui c'est pas ça. En fait lui il est arrivé comme ingénieur de production, donc quand il est passé directeur, il nous connaissait déjà tous

J'ai vu, vous vous tutoyez...

Oui c'est pas du style :“, bonjour monsieur” (*imitant un ton précieux*), je lui ai dit à la première réunion de CE : “ On fait comment ? On se vouvoie “, il m'a répondu : “ On fait comme avant, on va pas changer du jour au lendemain”. non franchement il est bien, super transparent avec nous les syndicats, même avec les ouvriers, ils savent beaucoup de choses qu'ils ne savaient pas avec les directeur d'avant. Avant les mecs c'était leur business à eux, on a pas à savoir. Non lui il fait tout partager. Surtout que ça va pas très bien au niveau production, donc ça évite certain ragots derrière. Un peu trop laxiste de temps en temps (sourire) enfin ça normalement j'ai pas à le dire, en tant que syndicat (*rires*). Il est cool, bon il sait taper du poing sur la table, mais il est cool quand même. Je pense qu'un directeur doit avoir plus de poigne que ça, pour moi il laisse trop faire. »

Le RD est un « jeune » directeur dans le sens où il a très peu d'expérience et que la moyenne d'âge des directeurs au sein du groupe se situe plutôt entre 40 et 50 ans. Il entend clairement se démarquer de ce style autoritaire incarnant selon lui les plus anciennes générations de directeur pour promouvoir une approche plus participative du management. S'il dispose à la base d'une culture technicienne, il a sûrement reconverti ses compétences dans des tâches de commandement. Ainsi, il pense son rôle comme celui d'un pédagogue chargé de familiariser la main d'œuvre à la prise d'initiative et de responsabilités, en opposition à l'héritage taylorien :

« Avant le travail, c'était surtout physique. On déplaçait de charges lourdes, on était content parce qu'on faisait un boulot dur, et pendant ce temps-là y'avait bobonne qui restait à la maison pour préparer le repas. Désormais, c'est terminé tout ça. Nos clients sont plus exigeants sur la qualité et fatalement, on demande à nos salariés d'être plus autonome, de contrôler eux-mêmes la qualité, de signaler d'eux-mêmes quand il y a des problèmes. Moi, mon plus grand succès, c'est quand je vois un cariste qui, quand il voit qu'il y a un défaut, va de lui-même voir son chef pour le signaler, alors qu'il pourrait se dire : “moi je suis cariste, mon boulot c'est de charger, je charge” ».

Cette vision managériale néo-paternaliste sous-tendue par un certain mépris de classe l'amène logiquement à railler les attitudes oppositionnelles des ouvriers les plus anciens. Pour se donner les moyens de mener à bien cette politique, le directeur s'appuie avant tout sur son travail personnel d'accompagnement de l'encadrement, sans pour autant véritablement formaliser ces changements organisationnels (comme par exemple par la redéfinition des fiches de poste). Une expertise RPS a par exemple été commanditée par le directeur sécurité au niveau du groupe, et l'établissement PLATRE a été choisi comme établissement pilote pour lancer ce programme. Celui-ci est encadré au niveau de l'usine par un comité de pilotage composé du directeur et de trois ingénieurs qui coordonnent des groupes de travail rassemblant encadrement et ouvrier. Ces groupes seront amenés à proposer des actions à mettre en place pour améliorer le « bien-être » au travail : « *ça peut être par exemple : repeindre les vestiaires, développer le civisme dans l'entreprise...* ». Mais le sourire qu'il laisse entrevoir lorsqu'il évoque ces actions laisse bien comprendre qu'il ne s'agit là que d'un moyen détourné pour arriver à d'autres fins : « *Non en réalité, moi je le vois juste comme un moyen de développer la communication avec mon encadrement, mes salariés, pour faire passer mon message* ». Dans sa vision, le directeur est donc un homme de terrain qui sait commander tout en laissant de l'autonomie à son personnel d'encadrement. Cette approche se concrétise dans son style personnel qui le voit apparaître de manière décontractée : jean et chemise sans cravate, tutoiement de rigueur avec les RP et l'encadrement etc. Ces méthodes plus participatives d'encadrement de la main d'œuvre trouvent logiquement leur prolongement dans le style de relations instaurées avec les RP.

4.2. Faire des RP des alliés : « *il faut être pédagogue, et les partenaires sociaux jouent un rôle décisif là-dedans* »

Contrairement aux anciennes stratégies patronales dans l'établissement, ce nouveau directeur a donc décidé de faire des RP ses véritables partenaires pour aider à mettre en place sa politique de réorganisation du site. Cette stratégie rencontre les faveurs de deux RP déjà présents sur le site, eux aussi désireux de développer une approche « constructive », par la négociation, des relations avec la direction.

Philippe B., délégué CGC connaît bien cette usine puisqu'il y travaille depuis 1982. Il a été élu au CE pendant dix ans, sans étiquette, peu de temps après son embauche, avant de reprendre un mandat – cette fois-ci en se syndiquant – au début des années 2000. La présence syndicale dans ce petit établissement remonte à l'époque des 35h, où des salariés s'étaient syndiqués à la CFDT pour négocier leur mise en place. Mais insatisfait des résultats acquis par les représentants syndicaux, Michel se représente aux élections professionnelles mais cette fois-ci en se syndiquant à la CFTC « vu qu'il fallait être syndiqué pour participer aux débats ». Il se retire rapidement de ce syndicat pour rejoindre la CGC avec l'objectif de développer une approche moins conflictuelle des relations sociales dans son établissement et dans le groupe :

« J'étais en réunion au CCE en tant que délégué syndical du site de M., donc c'était mon représentant syndical de la CFTC qui m'avait invité. Et en fin de compte, au bout d'un an, y'a eu trois quatre réunions, et au cours de ces réunions, j'ai rencontré des gens de la CFE-CGC, et je me suis rendu compte que par rapport à mes opinions, par rapport au côté vulgaire-négatif du représentant CFTC, bon j'ai fait une lettre de démission et j'ai rejoint la CGC. J'étais déjà maîtrise, j'étais pas assimilé cadre à l'époque mais j'avais des idées et des préoccupations qui étaient plus proches de la maîtrise et de l'encadrement, que de l'ouvrier. En plus le côté négociation du syndicat CGC m'a branché.

Vous trouviez que la CFTC était moins sur cet aspect négociations ?

C'était plus en local. C'était une personne qui était sur un site alsacien et qui était très dynamique quand ça concernait les problèmes de son unité en Alsace, mais qui se préoccupait pas trop de ce qui se passait à côté, et qui ne s'intéressait pas du tout aux problèmes de l'encadrement et de la maîtrise. Il ne voyait que le côté ouvrier, en disant : « moi je défends les ouvriers, les autres ils se démerdent ». C'est parce que je voulais pas rentrer dans un syndicat virulent, vindicatif »

Appartenant au deuxième collège et syndiqué à la CGC, Michel conçoit logiquement son rôle de RP comme un agent chargé de développer la négociation dans son établissement et dans son groupe, tout en appréhendant par-dessus tout un conflit collectif avec arrêt de travail. De son côté, Sébastien délégué FO, 30 ans, s'est syndiqué au départ suite aux altercations avec le directeur (voir plus haut). Arrivée dans cette entreprise en ayant conscience d'avoir « trouvé une bonne place » après son embauche, son engagement syndical, s'il revêt une dimension conflictuelle, doit se lire en lien avec ses efforts au travail pour entretenir ses espoirs d'ascension professionnelle. Que ce soit par la biais de son engagement syndical au sein des IRP ou par son engagement dans le travail, Sébastien est animé par une volonté d'enrichir ses tâches, de ne pas rester cantonné au seul rôle de salarié d'exécution. Il se distingue ainsi des anciens salariés ouvriérisés, qui prennent une carte sans s'investir dans le syndicat et sont réticents à se fondre dans les exigences de responsabilités promues par la direction (du moins ce que l'on peut en déduire si on l'écoute décrire ses salariés plus anciens). Sébastien, au contraire, est décrit comme un bon élément par la direction, autonome, avec l'esprit d'initiative. Il vient d'ailleurs d'être promu depuis cette année enseignant cariste principal (niveau 4.2) et pense encore pouvoir obtenir une promotion niveau 5 (maîtrise assimilée-cadre). Cette trajectoire qui voit un ouvrier passé d'un simple salarié d'exécution à un membre de l'encadrement titulaire d'un mandat de représentant du personnel révèle bien les spécificités du rôle de RP que la direction entend promouvoir. Aux yeux du directeur, les RP occupent une vraie place de « partenaire » dans le sens où ils sont reconnus comme des salariés disposant d'une certaine légitimité de terrain mais qui en même temps ont démontré de leur responsabilité et de leur qualités pour encadrer le personnel. Le directeur : « Sébastien, ses parents sont ouvriers, il a vraiment baigné dans toutes ces valeurs (prenant un air condescendant) : "oui on nous exploite", mais c'est quelqu'un en fait de très intelligent, qui a une bonne attitude, on peut lui faire confiance ». Le directeur entend donc clairement associer les RP à la mise en place de sa

politique.

Les relations sociales et professionnelles sur le site sont ainsi gérées de manière collégiale entre ses trois acteurs (RD et les deux RP). Ainsi, le fonctionnement formalisé des IRP est largement détourné par tous les échanges informels que ces trois acteurs peuvent nouer ensemble. Ces contacts informels sont d'autant plus favorisés par la taille de l'établissement. Le directeur :

« Pour toute démarche d'adaptation du site, tout changement, j'associe quand même à un moment donné les partenaires sociaux, pour qu'ils soient avec moi dans la légitimité de la démarche.

Là c'est tout le travail en amont...

Ah oui ! Le succès en fait, si les choses sont bien perçues, si la hiérarchie s'est pas trompé, les partenaires devraient normalement être enclin à dire « ah oui c'est ça qu'il faut ». Quand vous arrivez le jour du CE, c'est juste sur la conclusion qu'on discute. Le jour du CE, vous bataillez pas le bout de gras, je pense que c'est quelque chose qui se règle en amont.

Vous avez l'occasion personnellement d'échanger avec les partenaires sociaux ?

Oui tout à fait, je le vois tous les jours (*sourire*), bon allez on va dire deux fois par semaine minimum. Déjà parce qu'ils passent dans mon bureau me dire bonjour, j'ai un de mes partenaires qui est souvent au siège pour les accords et tout ça, donc on discute souvent de plein de choses. Ils viennent très souvent me voir pour me parler du personnel. En règle générale c'est très rare qu'ils attendent les questions CE ou DP pour venir me voir. J'ai presque envie de vous dire – je sais pas si c'est exagéré – le CE j'ai besoin d'en faire un parce que c'est là où on parle du personnel et qu'on va prendre des décisions, donc là on a besoin de se réunir. Mais les DP, sur une entité petite comme la mienne, on en aurait pratiquement pas... (*se reprenant*) enfin c'est une formalité. Les gars ils viennent me voir, ils attendent pas une réunion formelle pour me poser la question du jour. S'ils ressentent vraiment que y'a quelque chose qui va pas sur le site, dans le quart d'heure je les ai dans mon bureau. (...) Mon plus grand échec, ce serait d'arriver aux DP avec des questions essentielles qui n'auraient pas été posées auparavant. Je pense que sur des grandes structures on est obligé, parce que le grand chef est tellement haut que vous allez pas avoir une relation de proximité avec les gens, alors que sur les petites structures... »

Mais au-delà de strict périmètre de l'activité des IRP, ceux-ci échangent régulièrement entre eux pour se concerter quant aux bonnes stratégies à mettre en place pour légitimer les décisions de la direction auprès des salariés. Les RP sont alors décisifs pour « fluidifier » les relations sociales, individualiser le mécontentement des salariés et ainsi tué dans l'œuf toute forme de mobilisation collective. RP, délégué CGC :

« Je sais que la direction se sert – enfin s'est déjà servi de moi et se servira de moi – pour que je calme le jeu...

Comment ça ?

Par exemple pour éviter des conflits, ils me donnent des informations, en m'expliquant la situation, en me disant : voilà là il va y avoir un problème, y'a telle et telle personne, il faudra

les calmer. Donc moi j'ai la formation, je vois avec l'autre syndicaliste s'il est d'accord avec moi, et puis je vais essayer de calmer la situation pour ne pas aller au clash. On va voir la personne concernée, en expliquant, avoir une démarche autre que l'affrontement : si tu veux obtenir quelque chose, ne fais pas comme ça, fais plutôt comme ça, comme ça. Parce que la direction elle peut pas le dire, elle peut pas dire : je vais te donner la solution pour savoir comment on va négocier. Donc elle me le dit à moi pour que je puisse y arriver par influence et par les idées : écoutez les gars si vous faites comme ça, ça va pas le faire

Le risque, si rien n'est fait en amont, c'est d'avoir un conflit avec arrêt de travail..

Le but c'est de pas arriver au clash. *»(plus loin dans l'entretien, lorsque nous évoquons ses rapports avec le directeur).* Dans l'ensemble ça passe très bien. Je dis ça parce que des fois, je lui donne *(au directeur)* certains éléments que je considère comme confidentiel, il me donne également des infos confidentielles, ça reste dans son bureau, ça reste confidentiel. Quand on est en réunion, il parle pas de ce que je lui ai dit, je parle pas de ce qu'il m'a dit, si ça vient sur la table, on fait comme si on était pas au courant. Donc y'a un certain respect et une certaine compréhension, c'est pour ça qu'on peut dire les choses, parce qu'on sait très bien que ça va pas déborder : attends je te donne l'info mais t'es pas censé l'avoir, du coup il va pas dire qu'il a l'info. Moi c'est pareil, dès fois il me dit des trucs, je sors de son bureau, y'a des gens qui posent des questions, mais je dis qu'on a parlé d'autres choses. Je vais pas donner la confidentialité de l'info qu'il m'a donné, sinon après je serais plus crédible et il ne me donnera plus rien. Ça permet de faire évoluer les réunions et les négociations... *(silence)* de façon assez respectueuse et assez intéressante. (...) »

La réussite des stratégies patronales repose donc sur une certaine connivence, un accord tacite de confidentialité, entre RD et RP qui les rapproche (les unit?) face aux salariés, dans le but de tempérer les ardeurs subversives de certains salariés. Ce travail collectif visant à réorganiser la production dans le calme s'est tout particulièrement donné à voir dans la manière dont a été gérée la suppression du travail le dimanche. Avant d'annoncer à l'ensemble des salariés ce changement organisationnel, le directeur a d'abord réuni les deux RP CGC et FO pour leur expliquer et justifier le projet (en grande partie par rapport à la baisse du chiffre d'affaire qui implique une réduction des coûts de production). Puis ce sont les deux RP qui ont convoqué le service concerné (une dizaine de salariés, cadres et ouvriers) à une réunion dans un local à côté de l'atelier pour leur annoncer la nouvelle. Face aux mécontentements des salariés désireux de continuer à travailler le dimanche d'un point de vue financier, ce sont donc les RP qui ont dû argumenter pour défendre et justifier le projet de la direction, ce qu'ils ont réussi en faisant remonter à la direction la requête de certains salariés voulant proposer eux-mêmes un nouveau planning. Cette requête a été acceptée par le directeur et les RP se sont ensuite chargés de transmettre le nouveau planning proposé par les salariés, accepté par la direction. Le rôle décisif des RP comme intermédiaire entre ouvrier et direction agissant pour légitimer et faire accepter les réorganisations apparaît ici de manière évidente. Pour cela, ils peuvent autant compter sur leur légitimité de terrain que sur la détention d'un monopole de l'expertise par rapport à leurs collègues, qu'ils peuvent obtenir par les biais des liens privilégiés avec le directeur qui leur fait passer de manière confidentielle des informations sur la situation économique de l'établissement et du groupe.

C'est donc bien l'ensemble de ce système d'échanges entre d'une part RD et RP et d'autre part RP et salariés qui permet de pouvoir réorganiser le site dans le calme, et ce malgré l'expression de certains mécontentements qui pourrait venir menacer la légitimité des RP sur le terrain. Le directeur l'a très bien compris et n'hésite pas à intervenir parfois directement en privilégiant des stratégies subtiles pour renforcer un délégué malmené :

Mais en plus, j'imagine qu'on peut leur dire (aux délégués): « ah vous êtes du côté du patron » !

Oui ça ils l'ont souvent (*Désabusé*)

Donc vous aussi vous devez faire attention à ça...

C'est pour ça que je vous ai dit qu'il fallait trouver le juste équilibre. Quand un des deux est mise à mal, c'est jamais bon pour l'entreprise.

Et vous concrètement, comment vous pouvez faire pour renforcer un délégué qui est en train de perdre sa légitimité ?

En fait c'est pas que je le renforce mais quand ils ont un peu trop agressé, et bah je monte au front en faisant une réunion avec le service en question. Ça permet de dire : "Tiens le chef est devant vous, plutôt que de...et bah là vous pouvez le dire en face". Et donc ça permet de les préserver, parce que quand ils finissent la réunion ça leur permet de dire : "Alors le chef il était là et tu lui as même pas demandé !"

Cependant, la grève d'octobre dernier révèle la précarité de cet équilibre et nous amène à réfléchir désormais sur les facteurs qui permettent d'expliquer son effritement.

5. Actions et pratiques collectives des salariés : une conflictualité latente qui finit par exploser

On a vu que les RP, en tant qu'intermédiaire privilégié entre direction et salariés, jouent un rôle décisif pour pacifier les relations sociales dans l'établissement, malgré la conjoncture difficile. Cependant, la position des RP est plus ambivalente qu'il n'y paraît aux premiers abords. Loin d'être des représentants « *au service* » de la direction, ils veillent aussi à préserver une certaine autonomie et leurs distances vis-à-vis d'elle. Cette défiance est encouragée et entretenue par la pression exercée par des collectifs de travail relativement autonome, animés par des postures oppositionnelles face aux projets de la direction. C'est bien l'ensemble de ces contre-pouvoirs qui va fournir un terreau propice à l'expérience gréviste.

5.1. Des RP qui savent garder leurs distances vis-à-vis de la direction

Il serait bien évidemment réducteur de faire des RP de simples « *partenaires* » de la direction incontournables pour faire passer les stratégies patronales auprès de salariés. Bien au contraire, la manière dont ils se représentent leur fonction de DP n'est pas incompatible avec une certaine approche conflictuelle des relations avec la direction, ou du moins une affirmation que direction et salariés n'ont pas toujours les mêmes intérêts. Même s'ils sont

d'accord sur le principe avec les réorganisations une tente de mener une véritable politique d'accompagnement et d'opposition frontale

Ainsi, Michel, délégué CGC, malgré ces échanges réguliers et familiers, veille à garder une distance critique vis-à-vis de la direction et défend une approche professionnelle du travail de RP (« *avant j'étais en indépendant* » dit-il pour parler de l'époque où il était secrétaire du CE mais sans étiquette syndicale) :

« Moi j'ai toujours eu des bon rapports avec les directeurs. Je me suis déjà claché avec certains d'entre eux mais bon...

Ces relations de travail, c'est un peu comme de relations de collègues ou vous sentez une certaine distance ? Dans les relations quotidiennes, informelles...

...

Est-ce que vous avez l'occasion de parler de ces plans de restructurations en-dehors de réunions, pendant des moments informels..

Non. Je sais que j'avais des collègues qui étaient copain ou ami avec la direction, moi jamais, non, jamais. J'ai de bonnes relations, j'ai de bon contacts, mais je vais pas inviter le directeur chez moi et il m'invitera pas chez lui

Alors que vous aviez des collègues qui faisaient ça ?

Ouais avant, j'ai déjà vu ça... (*baissant le ton de la voix*) enfin y'en a encore qui le font peut-être.

Parce que ça peut faciliter les choses, quand les relations sont moins tendues entre représentant du personnel et direction..

Non je pense que ça en crée plutôt (des tensions), à partir du moment où vous êtes trop ami avec quelqu'un, où vous pouvez plus rentrer en conflit...(*il se reprend*) enfin en négociation de la même façon.

Vous gardez des distances...

C'est ça ou bien je vais me fâché avec lui... Enfin me fâcher, je vais carrément hausser le ton, on va se retrouver face à face, et puis après le week-end je le retrouve autour du barbecue, non ça va pas le faire... (*sourire*) ou je l'embroche, ou je lui balance le Ricard dans la tête (*rires*) ! »

On voit ici comment Michel entend ne pas se compromettre avec la direction par le biais de relations jugées trop amicales qui viendrait menacer son indépendance de RP, principe fondamental de sa vision professionnalisante du rôle de RP. On sent qu'il serait plutôt animé par la recherche d'une alliance de tout le personnel pour défendre leurs intérêts face aux représentants de la direction (qu'il suspecte à demi-mots de vouloir semer la division) même s'il privilégie avant tout une logique de compromis avec la direction, ce qui peut le mettre parfois en porte-à-faux, comme le révèle dans cet extrait tous les moments où il hésite à utiliser un lexique agonistique (« *conflit* », « *se fâcher* » etc). En fait, si Michel reconnaît la nature potentiellement conflictuelle des rapports avec la direction et entend par là, préserver une certaine autonomie, il pense son rôle comme étant au service de l'entreprise dont l'intérêt est selon lui, d'éviter le conflit : « *moi je suis là pour arrondir les angles* »

Le délégué FO quant à lui, même s'il s'inscrit aussi complètement dans le cadre participatif proposé par le directeur, entretient lui aussi une certaine méfiance à son égard, notamment au moment de l'obtention de sa promotion. Il suspecte ainsi la direction de vouloir « l'acheter » : « *essaie pas de me donner une place en pensant que je vais lâcher le syndicat ou que je vais vous laisser tranquille !* » aurait-il dit au directeur au moment de sa promotion. De même, si les relations qu'il entretient avec le directeur sont cordiales, il sait qu'il n'est que le salarié d'un groupe qui doit donc mettre en place des directives qui sont décidées à un niveau supérieur sur lequel ils ont moins de prises. Le siège apparaît comme un organe de décision lointain sur lequel on peut moins faire pression et qui saura donc se montrer moins clément ou compréhensif que la directeur, avec qui on peut parfois trouver des arrangements sur des problèmes ponctuels. Dans ses représentations, il mobilise clairement une opposition entre d'un côté un « *eux* » qui rassemble le siège, mais aussi le directeur, et de l'autre côté, le « *nous* » des salariés de PLATRE. De même, dans ses rapports avec la direction, il avoue que son plus gros problème c'est qu'il « *s'emporte facilement* », ce qui témoigne là encore qu'il n'hésite pas à user parfois d'un registre conflictuel.

Sa vision conflictuelle des relations sociales en entreprise apparaît lorsqu'on aborde un sujet sensible à PLATRE, la sécurité au travail. Malgré les propos du directeur, le travail à PLATRE demeure éprouvant physiquement et risqué pour les salariés qui manient des charges lourdes. Il s'agit là d'un véritable problème puisque beaucoup de salariés sont concernés par des arrêts maladie mais Sébastien accuse la direction au cours de l'entretien de masquer les arrêts pour cause d'accident de travail. Selon Sébastien, la direction fait pression sur les salariés pour qu'ils ne se mettent pas en arrêt suite à un accident de travail, et déguisent les motifs des arrêts maladie. Le groupe Tetan a fait de la sécurité au travail un des ses objectifs prioritaires et les directeurs d'établissement sont évalués en grande partie par rapport au respect de cet objectif. On peut donc effectivement supposer que cette pression incite fortement le directeurs à sous-déclarer les accidents de travail. Cette année, l'établissement a ainsi fêté ses six ans sans accident de travail. Le responsable sécurité au niveau du groupe s'est rendu spécialement dans l'établissement pour faire un discours autour d'un pot convivial. Sébastien a préféré garder ses distances face à qu'il assimile à une mascarade. Il évoque cet événement avec ironie et cynisme, en se moquant de la fête organisée par la direction à laquelle a été invité le « *grand chef* » (le responsable sécurité).

5.2. Des collectifs de travail difficiles à mobiliser ?

Malgré ces points de discordes entre direction et RP, Sébastien semble au quotidien relativement impuissant pour mobiliser ses collègues sur ces problématiques. Ainsi, même s'il s'efforce d'inciter ses collègues à ne pas se laisser intimider par la direction et déclarer leur accident de travail, il avoue que son discours n'est jamais suivi d'effets. Surtout Sébastien semble bien isolé dans son travail militant. En dépit des 10 syndiqués qu'il peut officiellement revendiquer, il admet qu'il est le seul à vraiment s'investir dans des fonctions de RP ce qui vient encore plus renforcer son isolement et la faiblesse de son pouvoir

d'action : « *ils prennent juste la carte et après ils s'en foutent* ». Les outils du CHSCT ne sont pas du tout mobilisés. L'établissement n'a jamais fait recours à un expert externe pour évaluer le risque professionnels. Pour Sébastien, « *tout ça c'est du cinéma* », mais les raisons pour lesquelles il ne s'investit pas dans le CHSCT sont restées très floues pendant l'entretien. Il s'est retiré du CHSCT depuis les dernières élections et de son aveu même, le délégué du CHSCT (syndiqué FO) en place a été mandaté uniquement pour se protéger juridiquement parce qu'il se sentait menacé par la direction ; celui-ci ne se rend presque jamais aux réunions.

Cependant, malgré ce manque de soutien apparent et même si nous n'avons pu obtenir aucun entretien avec un salarié sans responsabilités (mandat, élu), les discours de deux RP laissent deviner une présence non négligeable de salariés tenant des propos assez virulents contre la direction et les projets de réorganisation sur le site (voir aussi les réponses au premier questionnaire mentionnant des conflits sans arrêt de travail mentionnés plus haut). Ainsi, si nous avons vu que la suppression du travail le dimanche s'est fait sans conflit, cela ne veut pas dire pour autant qu'il n'y a pas eu de tensions. Bien au contraire, Sébastien a dû batailler pour faire accepter ce changement :

« Comment ça s'est passé alors quand tu leur as annoncé ça ?

Bon ça gueulait, c'est normal, tu leur changes leurs habitudes, les mecs ils bossent comme ça depuis vingt ans, donc les mecs ça les fait un peu chier, mais bon on avait pas trop le choix.

Et toi avec ça, t'étais en accord avec lui (le directeur) ?

Moi ça me fait chier pour les mecs tu vois, obligatoirement, parce que je sais que ça va les emmerder. Mais après dans le fond, t'as pas trop le choix quoi. C'est comme ce que je te disais tout à l'heure par rapport aux positions des syndicats..y'a un moment il faut regarder les choses en face. Je vais pas dire : « hors de question ! Tu me laisse ça comme c'est », dire : « moi les mecs veulent pas ! », parce que les mecs c'était ça au départ : « *(imitant un air buté)* nous on le fera pas, hors de question, on bosse 7j/7 », *(souponne)* je pourrais faire ça, aller à fond de leur côté, en disant : « moi de toutes façons les mecs ils veulent pas, je signe rien », mais s'ils veulent le faire, ils passeront par le siège, en tapant fort sur la table...*(air résigné)* ça sert à quoi ? Ça sert à rien à quoi. Pendant six mois tu vas continuer à perdre de l'argent sans en gagner. (...)

Le dialogue est facile avec tes collègues pour leur faire comprendre tout ça ?

(souponne) C'est pas facile, surtout ce secteur-là, les gars de poste. Quand tu les écoutes ils ont besoin de personne, mais dès qu'ils ont un petit problème, ils courent, ils viennent te voir *(sourire)*. Ils sont un peu... C'est que des gars qui bossent ensemble depuis longtemps, le planning qu'ils avaient avant, c'était qu'ils se l'étaient fait, comme ça leur convenait à eux, parce que t'as trois-quatre gars qui vont à la chasse donc ils s'arrangent pour les week-ends. Donc les mecs ils sont tout de suite un peu réticents. Mais aussi la chance avec ces gars-là, c'est que c'est les seuls gars qui ont entre 40 et 50 qui veulent surtout pas perdre leur boulot. À la rigueur je préfère me prendre la tête avec des mecs comme ça, tu vas réussir à leur faire comprendre des choses, que le petit jeune de 25-30 qui pense qu'il a pas besoin de syndicat, qui va lever les bras en l'air pour un oui ou pour un non...mais je pense qu'on est quand

même écouté. Ils sont tous venus en réunions, ce qui est pas facile, quand le patron il fait des réunions en semaine, t'en a même pas la moitié qui viennent, alors que là t'as même des mecs en congés qui sont venus. Je pense qu'ils nous ont écouté, bon après tu sais pas ce qu'ils disent derrière...

Mais c'était quoi la contrepartie pour leur faire accepter ça ?

Y'en avait pas trop, c'était de leur faire comprendre qu'un intérimaire ça coute 50 000 euros par an, on en a deux, on perd de l'argent, alors si on continue comme ça, venez pas pleurer si on ferme dans trois ans. C'était de leur faire comprendre que par rapport à la charge de travail qu'on a, vu le nombre qu'on était dans l'usine, le patron ça allait en tirant quelques ficelle mais à un moment ça viendra d'au-dessus et il pourra plus rien faire, c'est pas lui qui va gérer. Ça je pense qu'ils l'ont compris. »

Dans le récit de Sébastien, on voit qu'il doit faire face à un groupe soudé « d'anciens » qui se connaissent depuis longtemps et qui ont réussi à se préserver certaines marges d'autonomie dans l'organisation de leur travail (« le planning qu'ils avaient avant, c'était qu'ils se l'étaient fait, comme ça leur convenait à eux, parce que t'as trois-quatre gars qui vont à la chasse donc ils s'arrangent pour les week-ends. »). Même en l'absence de véritable pouvoir d'action collectif, les collectifs de travail ne sont pas démunis de leurs logiques propres qu'ils peuvent opposer aux projets de la direction.

La constitution de ces collectifs favorisent ainsi les échanges et les ragots concernant les attitudes et pratiques de RP qui agissent sur ces derniers comme des rappels à l'ordre les défiant d'entretenir de manière trop évidente des liens de connivence avec la direction. Michel, même s'il est élu du deuxième collègue, sait que les ouvriers, entre eux, remettent en question son honnêteté de représentant du personnel :

« Je sais que pour le personnel, comme je suis du deuxième collègue, je sais que je passe pour un jaune, pour être le syndicat de la direction. Mais non moi je suis là pour défendre les intérêts des cadres et de la maîtrise, à un moment donné j'ai bien dû négocier parce que la direction voulait pas faire certaines choses. »

De même, suite à sa promotion, Sébastien admet que cela a créé des « *jalousies* » et qu'on l'a traité de « *vendu* ». On peut donc remarquer que les collectifs de travail à PLATRE ne sont pas démunis de moyens pour « *tenir* » leurs délégués, ce qui contribue à contraindre leur action et à contre-balancer l'approche collaborative que ceux-ci entendent développer avec la direction. En effet, pour conserver leur légitimité en tant que représentant du personnel, Sébastien et Michel se doivent aussi de répondre aux attentes du personnel et donc de parfois s'opposer aux décisions de la direction. En tout cas, Sébastien, face à la direction, sait jouer de ce potentiel subversif au sein des collectif de travail en maniant habilement la menace de la grève pour obtenir satisfaction à ses requêtes :

« Des fois il (*le directeur*) vient me voir : " j'ai l'impression que la pression est en train de monter non ? ", " quelle pression ? ", " bah je sais pas dans l'usine, y'en a qui sont allés voir

Laurent, en disant qu'ils allaient finir par faire grève “, “ ah bon je suis pas au courant. Par contre la pression elle monte oui, mais ça tu l'a vu, donc il va falloir faire quelque chose”, donc généralement deux-trois jours après, ils nous convoquent : bon j'ai bien réfléchi, finalement vous avez raison (*sourire*). Lui c'est son premier poste de directeur, j'en joue aussi, il flippe. C'est son premier poste, t'imagines au bout d'un an et demi, il appelle ses supérieurs pour dire : « mes mecs ils sont en grève », il peut pas. Moi je lui ai déjà dit : “ si vous voulez appeler le chef pour lui dire qu'on est en grève, continuez comme ça “, “ vous me feriez pas ça ? “, “ ça dépend, si tu fais rien, on va le faire” (...) Dans sa tête il sait que c'est pas vrai parce qu'il te connaît mais il a quand même une part de doute : “qu'est-ce qu'il me raconte ?” , donc il est obligé de calmer le truc. Mais c'est pas facile, ils sont forts.

On comprend donc bien que la grève d'octobre dernier n'éclate pas dans un ciel calme et serein. Bien au contraire, la présence de deux RP très actifs dans l'exercice de leur mandat et l'existence de collectifs de travail relativement autonomes fournit les moyens nécessaires à la formation d'une opposition au sein de l'usine. Dans ces conditions, les changements réclamés par la direction, s'ils peuvent un temps être acceptés au nom d'un certain fatalisme économique, tendent aussi à être perçus comme injustes et ne sont pas acceptés sur le mode de l'adhésion enchantée.

Ainsi, lorsque l'intersyndicale au niveau du groupe appelle à un mouvement de grève sur l'ensemble des sites pour s'opposer à la proposition du siège de réformer le système des 35h, ce mot d'ordre est facile à traduire au niveau de l'expérience concrète des salariés qui ont déjà l'impression d'avoir fait de nombreux « *sacrifices* ». Sébastien a donc suivi l'appel à la grève lancé par son syndicat et il a été rejoint sur le site par une vingtaine de salariés, qui ont arrêté le travail pendant deux heures. On peut supposer que le fait que cette grève soit appelé par l'ensemble des syndicats (sauf la CGC) au niveau national ait fourni un élément de légitimation important de cette action aux yeux des salariés, qui se sont alors saisi de cette opportunité pour exprimer un mécontentement qui couve depuis que le directeur a amorcé les réorganisations sur le site (et qui n'avait par exemple pas éclaté au moment de la suppression du travail le dimanche, changement qui ne touchait que l'établissement)

Cependant, cette grève ne semble pas véritablement ébranler le pouvoir de la direction. Le RD évoque cette grève sur un ton moqueur en soulignant le manque d'expérience des salariés pour la mener. Il s'est rendu devant l'usine pour discuter avec eux pendant les deux heures de la grève, afin de justifier la politique du groupe : « *je suis resté les deux heures à rester parler avec eux pour expliquer mon message, devant l'usine. À la fin, un salarié est venu me voir et m'a dit “ merci “.* Je pense que je les ai rassuré ». Selon le directeur, le délégué FO serait venu s'excuser après la grève : « *j'espère que tu m'en veux pas, tu sais bien que c'est pas contre toi* », lui aurait-il dit, ce qui témoigne de sa position en porte-à-faux difficile à gérer, entre d'un côté l'exigence de combativité attendue de la part des salariés, et de l'autre côté l'exigence de responsabilité attendu du directeur.

CERCLEX

Jérôme Pélisse

1. Présentation de l'établissement et de son contexte	195
2. Conditions d'enquête et retour réflexif sur REPONSE	198
3. Les politiques patronales : quels sont le(s) « problème(s) » identifié(s) par les directions d'entreprise.....	199
4. De la gestion du personnel à celle des relations professionnelle : persistance et évolution d'une formalisation certaine des relations.....	202
5. Une formalisation déconnectée ? Atomisation et anomie collectives vs une entreprise en lent déclin qui fait face.....	205

Choix de l'établissement (pourquoi il a été choisi ?) : PME / TPE, activité en baisse, effectif stable ou en hausse, négo(s) autre(s) que NAO. De fait, CERCLEX est surtout un petit établissement de 26 salariés.

Données (nbre d'entretiens, sources) : 3 entretiens, avec un cadre, membre du conseil de direction (répondant à l'enquête), l'ex-DP non syndiquée et l'actuel DP, également non syndiqué

Calendrier (de l'enquête) : les entretiens ont eu lieu en octobre 2012 (avec le cadre) puis environ 1 mois après avec l'ex-DP et enfin en mars avec le DP actuel. Les entretiens se sont déroulés dans les locaux de l'entreprise, située dans une commune proche de Paris dans le Val de Marne.

Acteurs rencontrés :

IRP : 2 (le DP et une ex-DP)

Direction : 1 (membre du comité de direction, contrôleur de gestion).

1. Présentation de l'établissement et de son contexte

CERCLEX est un petit établissement situé à proximité de Paris en banlieue sud de 26 salariés, filiale d'un groupe américain ITW, qui détient la filiale suisse dont dépend CERCLEX France.

ITW est un conglomérat américain, producteur diversifié de matériels, de systèmes industriels, et de consommables. Son chiffre d'affaires est de 16,2 milliards de \$. ITW regroupe approximativement 825 sociétés dans 52 pays, et emploie environ 60 000 personnes. Parmi ses sociétés, ITW possède CERCLEX, créée en 1955, dont le siège est en Suisse et qui détient des filiales dans 10 pays européens et des points de vente partout dans le monde. D'après son site internet, CERCLEX « propose des solutions système et les services associés, pour le transport en toute sécurité des produits d'industries diverses. L'entreprise dispose d'une large gamme de matériels et consommables pour le cerclage aux feuillards plastiques et métalliques, le banderolage au film étirable, l'agrafage, ainsi que les services après-ventes associés ». CERCLEX appartient ainsi au secteur du commerce de gros (commerce inter-entreprise) de fournitures et équipements industriels divers, dépendant de la convention collective de la métallurgie d'Ile de France.

CERCLEX France a un chiffre d'affaire de 12 millions d'euros par an. L'entreprise est soumise à des procédures du groupe, une équipe audit passant au peigne fin la gestion de l'entreprise tous les deux ou trois ans. Toutes les embauches de CERCLEX France sont soumises à la holding suisse, qui valide, ou non, les propositions d'embauche. « Il y a une certaine autonomie mais elle est à justifier. Tout doit être justifié en fait », explique le responsable de gestion que nous avons rencontré.

La direction de l'entreprise est composée d'un directeur général, auquel s'associent 4 responsables :

- un responsable des ventes
- un responsable technique
- un responsable administratif
- un responsable de gestion (que nous avons rencontré).

Ces 5 personnes se réunissent une fois par mois pour faire le point – sachant que la taille de l'entreprise facilite les échanges quotidiens et informels. L'équipe est très stable, souligne le responsable, avec une moyenne de dix d'ancienneté parmi les salariés.

Les effectifs se répartissent ainsi, entre cadres, techniciens ou agents de maîtrise et employés :

- environ 5 ou 6 vendeurs itinérants se partagent le territoire français en 4 grandes zones et 4 autres commerciaux sédentaires, qui gèrent les plus petits clients, s'ajoutent au service des ventes.
- Une dizaine de salariés composent le service technique, en atelier, principalement dans des fonctions de maintenance et réparation, ainsi que d'installation chez le client des grosses machines. 2 salariés gèrent en outre un entrepôt où la marchandise est stockée (à chaque fois temporairement, en transit pour envoi vers les clients).
- Enfin, le service administratif / gestion se compose d'un contrôleur de gestion (le cadre rencontré), d'une aide comptable et d'une assistante de direction qui assiste le PDG.

Au total, une vingtaine de personnes sont présentes dans l'entreprise au quotidien. Les possibilités de promotion existent mais sont limitées : les cadres ont récemment changé de fonction (le directeur commercial est devenu directeur technique et le DG était avant le directeur financier ou comptable) en restant dans l'entreprise, même si des possibilités existent dans le groupe suisse.

Monsieur M., responsable de gestion : une fonction d'optimisation constante de l'organisation

Le responsable rencontré, 32 ans, est dans l'entreprise depuis janvier 2011 (il a rempli le questionnaire un mois après son arrivée), après trois années à travailler après une école de commerce. Il a occupé un poste de commercial pendant un an et demi puis un autre pendant 6 mois avant de partir une année dans le secteur humanitaire. La vente n'était en effet pas une activité qui lui plaisait :

« si le relationnel me plaisait, intellectuellement, c'est quand même très limité. Une fois qu'on connaît bien le produit et qu'on sait le vendre, on apprend plus ».

Mais sa période d'essai dans l'humanitaire a été interrompu et il resté 10 mois au chômage, où, après un bilan de compétence, il s'est réorienté vers un poste de contrôleur de gestion qu'il a trouvé à CERCLEX.

« Le contrôle de gestion, il y a plus de choses à faire, il faut se questionner en permanence, mettre en cohérence les chiffres, les comprendre, les expliquer, proposer des solutions pour les faire évoluer,

sachant qu'il y a plein de principes à respecter, et une toolbox dans le groupe qui permet d'avoir plein d'idées ».

Le cadre explique ainsi, par exemple, le principe des 80-20 en business (tiré de Pareto, le principe est de se focaliser sur les 20% des clients qui font 80% du chiffre d'affaire, principe mis en avant par le groupe). Bref, Monsieur M. effectue une tâche de contrôle de gestion qu'on peut identifier comme une activité visant à rationaliser la gestion de la production et du service rendu, l'analyse des chiffres sous-tendant des initiatives et réflexions visant en permanence à optimiser la productivité, la rentabilité et plus largement le développement de l'activité de l'entreprise, sous la forme de plans d'action (ex : renforcer l'efficacité dans le nombre de rendez-vous clients, accompagner certains clients pour les aider à optimiser leur organisation au quotidien, et ainsi, les fidéliser, etc.). « *La recherche d'optimisation est constante* » souligne M., prenant l'exemple d'une récente innovation introduite pour les techniciens. En les dotant de smartphone, les techniciens prennent en photo et envoient directement les factures, optimisant leur temps de traitement, diminuant le risque de perte, défaut ou retard. « *Et tout cela est plus palpable dans une PME, ajoute M., car on a plus facilement des interactions, c'est moins cloisonné, on peut aller plus vite pour prendre une décision et la mettre en œuvre* ». Monsieur M. en conclut même que, pour lui, « *le travail a retrouvé du sens* » dans ces nouvelles fonctions de contrôleur de gestion qui veille à optimiser en permanence l'organisation.

La crise, depuis 2008, a impacté la structure, principalement en diminuant la visibilité de l'activité et en faisant peser une pression accrue sur les coûts, sans qu'une baisse d'effectif ne soit enregistrée (au contraire, 3 départs ont été compensés en 2010-2011) : « *aujourd'hui, on ne sait pas où on va. On a 15 jours de visibilité, en gros, sauf pour les grosses machines. Ce n'est pas la mer à boire, on s'en sort, mais le contexte n'est pas très rassurant, c'est sûr. On a un plan prévu mais on diminue les objectifs régulièrement. Pour autant, on garde nos marges, parce qu'on négocie avec les clients et parce qu'on fait des économies : les prix du téléphone, des véhicules diminuent aussi. Mais c'est une lutte quotidienne* », énonce M., dont le travail est justement de traquer tous ces coûts. M. explique ainsi avoir diminué les coûts de téléphone de 15% récemment. Les effets ne sont cependant pas univoques : certes les clients ont moins de budget, mais « *comme ils achètent moins et remplacent moins souvent leurs machines, cela contribue à augmenter nos interventions en maintenance, par exemple* ». Et si certains des clients ont sauté la révision annuelle – ce qui fait un chiffre d'affaire à peu près prévisible en moins -, l'essentiel des effets de la crise passe surtout par une diminution de la prévisibilité de l'activité. Du coup, un commercial qui va bientôt partir en retraite ne sera pas remplacé... Mais jusque fin 2012 (date de l'entretien), « *on tient, les suisses attendent de voir comment cela se passe* ».

D'après le questionnaire, l'organisation du travail est simple, à partir de descriptions précises des tâches, avec un contrôle permanent par la hiérarchie intermédiaire et une organisation en juste à temps (fournisseur et client), qui passe par le maniement, pour certains salariés, de systèmes assistés par ordinateur (gestion logistique de l'entrepôt ou des commandes par exemple). Mais il n'y a pas de démarche de qualité totale ni de changements importants ces dernières années, sauf un développement de la fonction

personnel signalé (l'arrivée du responsable interviewé sans doute, si on accepte l'idée que rationaliser le travail constitue une fonction personnel).

En matière de relations sociales, il existe un DP non syndiqué, élu en 2007, qui est aujourd'hui seul après que sa collègue déléguée du personnel (24 ans d'ancienneté, DP depuis 12 ans) ait décidé de ne pas se représenter en 2011. « *Tout se passe bien* », selon le responsable... (Voir suite)

2. Conditions d'enquête et retour réflexif sur REPONSE

L'établissement a été choisi parmi l'échantillon des petits établissements (- 50 salariés) parmi lesquels nous avons demandé un tirage à la DARES. L'activité a été repérée comme étant en baisse d'activité, avec des effectifs stables ou en hausse, des négociations autres que les NAO, en Ile de France.

Un bref retour sur les conditions de passage du questionnaire peut être évoqué ici : le RD interrogé, M., était en effet arrivé depuis un mois dans l'entreprise. Responsable administratif (contrôleur de gestion), on lui a confié la tâche rébarbative de répondre à un enquêteur pendant plus d'une heure... sachant qu'il connaissait peu la structure. M. a donc demandé à se faire aider pour remplir le questionnaire par... Mme F., DP à l'époque, comme elle nous l'a confié. Celle-ci a ensuite reçu deux autres enquêtrices avec un questionnaire un peu différent, se rappelle-t-elle. Mme F. ne se représente pas aux élections, courant 2011, laissant seul M. T., déjà délégué du personnel depuis 2007.

Le RD m'a reçu car il avait répondu au questionnaire un an et demi auparavant, acceptant sans grande difficulté de me rencontrer en fin de journée à 18h dans l'entreprise. Peu impliqué dans l'échange même s'il a pu faire preuve de pédagogie pour m'expliquer la structure dans laquelle s'insère l'entreprise, l'entretien avec le RD a duré environ 45 minutes dans un établissement vide (je n'ai fait que croiser le PDG qui partait vers 18h15). Si j'ai réussi à dépasser un petit peu un formalisme certain en interrogeant M. sur son parcours et en témoignant d'une proximité en termes d'âge, l'entretien n'a pas été fortement investi par mon interlocuteur.

Outre cette dimension plus formelle qu'attendue dans une entreprise de moins de 30 salariés – comme on le montera -, le point important et intéressant de ce cas réside en réalité dans le décalage très important qui existe entre le discours du RD et du RP actuel et celui de l'ex-RP rencontrée, qui a exprimé une forte souffrance au travail malgré plus de vingt ans d'ancienneté et des fonctions d'assistante de direction qu'elle occupe toujours officiellement mais qui sont devenues, en pratique, une véritable mise au placard (voir infra). Le DP actuel, rencontré ensuite, a livré un discours beaucoup plus consensuel, marqué par un faible investissement, quoi tout à fait réel, mais semble-t-il plutôt formel dans sa fonction : les réunions de DP mensuels sont ainsi bien tenues, même si elles peuvent être

rapides et durer très peu de temps. Des négociations ont lieu sur les salaires une fois par an (pas en 2010 toutefois, d'après le questionnaire), des comptes rendus, rédigés par le PDG et validés par le DP, sont affichés chaque mois, faisant état du chiffre d'affaire du mois et de la situation économique de l'entreprise (comme l'indique le RD dans le questionnaire aussi quant à l'information envers le personnel : elle est régulière sur la situation économique mais absente sur les perspectives d'emploi, indique-t-il, ce qui est confirmé par les entretiens, et contribue à entretenir une certaine inquiétude du côté des RP et ex-RP). Le DP actuel présente régulièrement des revendications selon ce DP et selon M. (qui n'assiste cependant pas aux réunions entre le PDG et le DP qui se tiennent en tête à tête tous les mois) : l'augmentation du ticket-restaurant revient tous les ans selon M., mais ce dernier ne sait pas si les salaires sont discutés dans ces réunions mensuelles puisque a lieu une négociation annuelle, à laquelle il ne participe pas.

Du côté des RP, les entretiens se sont déroulés différemment l'un et l'autre. J'ai en effet rencontré un après-midi, toujours dans l'entreprise, l'ex-RP (environ 60 ans, assistante de direction) au cours d'un long entretien de presque 2h. Mme F. m'a fait monter à l'étage et nous nous sommes installés dans un grand bureau vide (tout l'étage est vide et j'ai compris à ce moment-là que l'entreprise avait perdu une bonne part de ses effectifs par rapport à une autre période), à l'écart et « *pour que personne ne nous entende et ne nous dérange* » a précisé Mme F. Le son de cloche a alors été tout de suite très différent, Mme F., 24 ans d'ancienneté dans l'entreprise dont 12 ans comme DP, décrivant une situation anormale, sinon une structure à la dérive (voir infra).

A contrario, l'entretien d'environ 1h avec l'actuel DP, Monsieur T., technicien de maintenance, douze ans d'ancienneté, s'est déroulé tout autrement : m'installant dans un bureau vitré proche du service administratif et visible de la hiérarchie pour l'entretien, ce dernier a indiqué être « *assez proche du patron* », sans que cela n'empêche « *qu'il y a des choses qui fâchent et que je les exprime* ». Ce que révèlent ces conditions d'enquête et ce que nous allons chercher à élucider donc, ce sont ces écarts contrastés des points de vue, d'une part, et les raisons d'une formalisation des relations sociales d'autre part, qui semblent, au fond, cacher une grande anomalie et individualisation des relations de travail dans une petite entreprise où nous pensions trouver des relations moins formalisées.

3. Les politiques patronales : quels sont le(s) « problème(s) » identifié(s) par les directions d'entreprise

Comme l'ont souligné Mme F. et M. T., l'entreprise a en effet beaucoup changé en une quinzaine d'années. De par sa taille puisque Mme F. a indiqué qu'en 1989, « on était plus de 70 », M. T. évoquant même le chiffre de 80 avant son arrivée. Mais aussi de par son organisation du travail. Pour Mme T., presque un quart de siècle dans cette entreprise, le travail a-t-il changé ? « *Oui et non* » répond-elle. *Non, car, assistante de direction, je ne pouvais évoluer et avoir une promotion*, indique-t-elle. « *Mais oui car l'informatique a*

beaucoup changé de choses et aussi l'installation d'un système qualité », qui a contribué à multiplier considérablement les procédures et les normes qualité à respecter. De son côté, M. T., qui a été embauché grâce aux 35h (organisées en 36,5 heures hebdomadaires accompagnées d'une semaine de congés à Noël et 4 jours RTT à la convenance des salariés) a aussi insisté sur d'importants (et plus récents) changements dans son travail, lié en grande part à ses évolutions de poste : préparateur de machines, consistant à tester et faire des essais sur les machines arrivant de l'usine ; puis magasinier, gérant les stocks de pièces détachés et enfin au SAV depuis 3 ans, avec une perspective d'évoluer vers la réparation des grosses machines, une activité d'élaboration de devis de maintenance, etc.

L'histoire de l'entreprise est donc à prendre en compte – les effectifs diminuant de plus de moitié dans une structure qui a vu une partie de son personnel rester depuis longtemps (le plus ancien salarié a 28 ans d'ancienneté) – c'est-à-dire où le turn-over est faible (signe, pour le RD, « *que les gens doivent se sentir bien ici* »). Mme T. décrit en effet une entreprise de plus grande taille : plus d'une vingtaine de vendeurs, des dépôts à Lyon, Bordeaux, Strasbourg avec des chefs de dépôt et des magasiniers, l'ouverture d'un atelier sophistiqué d'impression de ruban adhésif (même si l'essentiel de la production venait de Suisse, et aujourd'hui de Taiwan). Les années 1990 sont ensuite celles d'une perte progressive d'activités et d'effectifs, principalement par non remplacement des départs (notamment à la retraite) mais qui passe aussi par des licenciements. « *Cela s'est fait par paquets de 6 ou 7, en deux fois* », une en 1994-1995 et une autre fois en 1999. En 2007, les effectifs tombent à 28-30 personnes, et ils sont depuis à peu près maintenues (4 embauches ont été opérés entre 2010 et 2012), sans pour autant que l'activité ne semble repartir fortement, bien au contraire selon Mme F.

Surtout, l'entreprise est rachetée par ITW (l'un des principal concurrent de l'époque) en 1999, « *ce qui change beaucoup les choses : les américains ont économisé sur tout* » (Mme F.), rationalisant le travail et inculquant « *une nouvelle philosophie et des nouveaux principes* » aux salariés (le fameux 80-20 par exemple), via des formations qui concernent tous les salariés.

On peut donc analyser le double problème ou la double caractéristique de la politique qu'a dû impulser la direction durant les années 2000, après le rachat de l'entreprise par une multinationale américaine :

- gérer des diminutions d'effectifs en lien avec des diminutions du chiffre d'affaires. Ces baisses sont passées à deux reprises par des licenciements de 6 ou 7 personnes à chaque fois, la seconde vague laissant manifestement des traces (notamment pour l'ex-DP qui venait d'être élue suppléante). Au-delà de cette diminution d'effectifs, c'est tout un fonctionnement social assez formalisé qui a dû s'adapter et dont on trouve encore largement trace, nous semble-t-il, dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise (voir infra). Plus précisément, la crise économique et la baisse

d'activité qu'a connu l'entreprise depuis 2009 – et que décrit Mme F. comme très problématique (« *personne ne fait rien ici* », « *ils passent leurs temps à téléphoner en privé* », « *c'est complètement mort* », etc.) ne s'est pas traduite dans les effectifs. Au contraire, ceux-ci ont été maintenus malgré des départs. Mais la crise implique, selon Monsieur M. une moindre prévisibilité de l'activité. Et l'entreprise s'y est adaptée en gelant les salaires en 2010 – ces derniers étant augmenté habituellement en fonction de l'inflation, des résultats et des directives du siège suisse. Sachant que depuis quelques années, il n'y a de toute façon plus d'augmentation collective et uniquement des augmentations individuelles, fixées par le PDG selon « *l'implication dans l'entreprise* » et les résultats individuels mis en rapport avec les objectifs (individuels) fixés une fois par an, lors d'entretiens d'évaluation qui concernent tous les salariés une fois par an.

- Surtout, il a fallu, pour la direction qui achète l'entreprise en 1999, américaniser le fonctionnement de l'entreprise, ce dont a témoigné, chacun à leur façon, Monsieur M. et Madame F.³³ M, cadre en charge de l'optimisation permanente de l'organisation et des budgets de l'entreprise, a évoqué les toolbox mises à disposition par le groupe, les audits approfondis organisés tous les deux ou trois ans, les activités régulières de reporting et de justification de choix (en termes de recrutement par exemple) que la direction avait à effectuer auprès de l'entreprise mère en Suisse, ainsi que les principes de marché à respecter (les 80-20, etc.), témoignant de pratiques formalisées de travail, en lien avec les procédures d'un grand groupe multinational. Monsieur M. n'a pu parler de la période du rachat, plus de dix ans avant l'entretien mais Mme F. a eu, quant à elle, des mots très révélateurs pour décrire cette période et ce processus d'américanisation des pratiques de travail :

« Le rachat par les américains a beaucoup changé de chose : cela a été économie, économie sur tout ; et on nous a appris une nouvelle philosophie, le 80-20, le PLS (?), tout ça, avec plein de formations, de réunions. Mais c'était comme une secte : on avait des réunions tout le temps, on nous disait les phrases qu'on devait dire. On nous a vraiment demandé de nous américaniser. C'est à dire ? Cela a consisté en quoi pour vous ? Ah ben, c'est les américains. C'est encore moins penser à l'humain et plus qu'au profit. On avait du e-learning, c'était ubuesque ! On nous demandait combien on avait de casseroles à la maison, si on mettait des pantalons, c'était complètement déplacé et n'importe quoi ! Moi j'ai refusé de répondre à ces questions. Et cette logique de délaisser les petits clients, les 20%, pour se concentrer uniquement sur les clients qui assurent 80% du chiffre d'affaires, qu'on nous a rabâché tous les jours, vraiment... Ils l'ont reconnu, d'ailleurs, ensuite, mon patron l'a reconnu que ça avait été exagéré ».

³³ On a ici un point commun avec la monographie de ENGINS établissement bien plus importants (plus de 250 salariés) mais qui a rencontré, à la même époque, un processus d'américanisation / introduction de procédures et principes de gestion manifestement similaire...

Présent dans l'entreprise depuis 12 ans, soit juste après le rachat de l'entreprise, l'autre délégué (Monsieur T.) a bien moins évoqué un tel processus d'américanisation (qui a été sans doute concomitant avec son arrivée dans l'entreprise), mais a par contre témoigné du maintien de relations assez formalisées dans une petite structure. De fait, c'est, nous semble-t-il, sur cette dimension que nous pouvons insister pour caractériser l'intérêt de cette monographie : comment une histoire passée combinée à un rachat par un conglomérat américain pèse sur et contribue à une formalisation certaine des relations sociales dans une petite entreprise... contribuant, manifestement, à la constitution d'un collectif sinon anémique du moins très subordonné à l'employeur, comme en a témoigné tout particulièrement, d'un point de vue certes singulier et sans doute à relativiser, Mme F.

4. De la gestion du personnel à celle des relations professionnelles : persistance et évolution d'une formalisation certaine des relations

La gestion du personnel, dans cette petite structure de moins de trente salariés, hérite donc d'un fonctionnement formalisé. Celui-ci s'explique par la taille que faisait l'entreprise il y a 15 ans (70 à 80 salariés et encore plus de 30 en 2007). Mais aussi, sans doute et comme en remplacement d'une direction par une autre, plus lointaine encore (un conglomérat américain possédant une entreprise suisse qui fait office de maison-mère pour une dizaine d'entreprises réparties en Europe), par le fait qu'elle soit détenue par un groupe étranger, qui, pour contrôler à distance la structure, a manifestement maintenu, tout en la transformant, cette formalisation des relations à CERCLEX. En bref, après une longue période où l'entreprise de 70-80 salariés était possédée par un groupe suisse familial pendant laquelle elle avait développé un marché en propre, acquis une certaine autonomie et formalisation des relations liées à sa taille et à un mode de gestion imposant un minimum de formalisme en raison de son contrôle par un groupe étranger, la diminution des effectifs accompagné d'une américanisation de la société a sans doute induit, mais sous des formes différentes et qui ne sont pas sans poser question, une formalisation persistante des relations sociales. D'une formalisation liée à la taille des effectifs, on pourrait dire que c'est une formalisation liée à sa dépendance envers un grand groupe étranger (et peut-être à un sentier de dépendance liée à l'histoire), qui caractériserait CERCLEX aujourd'hui.

Quelques éléments de cette hypothèse (qui ne peut être qu'une hypothèse, appuyée sur trois entretiens), du maintien d'une formalisation, néanmoins changée, des relations sociales dans cette entreprise. Les relations professionnelles semblent en effet connaître une certaine stabilité en terme formel : malgré la disparition du CE qui existait, et qui a été acté lorsque l'entreprise est passée sous la barre des 50 salariés (entre 2005 et 2010 sans doute), « *on continue les choses comme avant* » souligne M. T. : « *on s'est posé la question de savoir si on gardait un CE ou pas. Et donc officiellement il n'y en a plus mais en fait, on continue les choses comme avant* ». Si aucun syndicat n'a jamais pénétré l'entreprise (bien qu'une personne de l'UL de FO ait pris rendez-vous, il y a quelques années, avec Mme F. et M. T.), il y a toujours des délégués du personnel : il y en avait 4 au début des années 2000 –

deux parmi les cadres et deux pour les non-cadres et il y en avait toujours deux en 2011, même s'il n'en reste plus qu'un aujourd'hui (pour les seuls non cadres). Le nombre d'acteurs représentants diminuent mais les relations semblent peu changer, en apparence : une réunion mensuelle a toujours scrupuleusement lieu entre le directeur et le DP, donnant lieu à un compte rendu, rédigé par le premier et validé par le second, affiché dans l'entreprise. Une « *négociation* » annuelle sur les salaires a lieu – bien qu'il n'y ait pas de délégué syndical, que la direction n'y soit pas obligée et que cela ne débouche sur aucun accord – et pour cause, à part un gel collectif en 2010, seule des augmentations individuelles sont désormais accordées par la direction. Mais le DP « *fait remonter* » des revendications en matière salariale (il critique l'absence d'augmentation générale), de ticket-restaurant, de mutuelle, etc. Et il a insisté sur son rôle utile et effectif :

« [Même si] certains disent que cela ne sert à rien, un délégué du personnel, moi, je ne me suis pas présenté pour être protégé et les gens font comme si on avait pas obtenu des choses. Encore cette année, on a eu un pot à Noël, des possibilités de sortie. Et le patron, quand même, il a dû renégocier les abonnements au théâtre, les prestations du CE, je veux dire c'est parce qu'on en a discuté que cela a été renégocié »

Monsieur T.

De fait, ce dernier a souligné son rôle de DP, nécessaire « *car il faut quelqu'un entre l'ouvrier et le patron* ». Ainsi, il a évoqué son rôle lors de procédure de sanctions ou de menace de licenciement (par exemple pour absence), accompagnant le salarié qui lui a demandé... mais indiquant bien à ce dernier qu'il devra aussi assumer ses actes et qu'il n'était là que comme accompagnateur, visant à plaider la possibilité d'une seconde chance (« *c'était un petit salaire, il lui fallait une seconde chance quand même* ») mais satisfait de se retirer et de voir le directeur et ce salarié s'entendre entre eux. Monsieur T. a donc oscillé entre une posture soulignant la nécessité de sa présence (d'autant qu'il est le seul DP aujourd'hui), y compris en termes généraux et son rôle « *finalement très minime* », dans un contexte où « *il s'entend bien avec le patron* » (qui est l'ancien comptable, qu'il tutoie et qu'il connaît donc bien), qui paye de sa personne : « *on est dans une petite boîte qui a la chance d'avoir gardé des choses et il faut savoir les garder, rappeler que ça ou ça, c'est le patron qui paye* », affirme-t-il, désignant le café pris en charge par l'entreprise, une distribution hebdomadaire de pommes pour les employés ou la mutuelle partiellement pris en charge par l'employeur (même si avant 2011, elle l'était à 100%).

Le récit de Monsieur T. et ses pratiques comme DP, courroie de transmission du directeur et en même temps acteur faisant remonter des problèmes pour les solutionner avec lui se déroule dans un environnement relationnel plutôt formalisé, même si on peut constater un épuisement des acteurs et des relations qui pourraient tourner un peu à vide. Ainsi, il y a eu une « *négociation/discussion* » sur les conditions de travail et la protection sociale complémentaire, selon les répondants au questionnaire, mais sans signature d'un accord. On a manifestement affaire à des discussions, des échanges – le DP exprimant des idées, des besoins, des avancées possibles, des petites plaintes en matière de conditions pratiques de

travail et le PDG les enregistrant, ou non, acceptant d'augmenter un peu la participation de l'entreprise au ticket restaurant (selon Monsieur T.), ou d'améliorer les conditions de travail en renouvelant le matériel usé ou défectueux signalé par les employés. Mais on ne peut pas parler de négociations en tant que tel, même si des comptes rendus de réunion sont produits et affichés, des discussions sont menées et des (petits) changements peuvent en sortir. Interrogeant le DP sur l'existence d'autres sujets que les salaires qui seraient débattus – égalité, seniors ou autres, ce dernier souligne « *qu'il n'y a rien d'écrit, il n'y a pas vraiment de négociation, non* », même si en réunion de DP des choses sont discutées (l'établissement d'un document unique par exemple ou la charge de travail, en forte baisse depuis un an).

Pour finir, la formalisation des relations semblent aussi persister de par la rigidité des relations, qu'elles soient hiérarchiques ou entre bureaux et ateliers, et le poids du passé. Comme l'a expliqué Monsieur M., cadre de direction, « *il y a en effet une coupure avec le personnel, qui me semble à la fois nécessaire et saine. Il y a une hiérarchie, comme dans toute entreprise, et si on se côtoie au quotidien, nous ne sommes pas camarades. Mais tout se passe bien entre les différentes échelles, les gens font des efforts* ». De son côté, les DP ont souligné l'importance de l'histoire de l'entreprise : les licenciements des années 1990 pèsent manifestement fortement sur la perception très négative de Mme F., contribuant à la fois à faire exister une différenciation forte entre un « *eux* » (les patrons, la direction, les cadres de direction) et un « *nous* »... qui ne prend pas, ne se constitue pas et reste marquée par une forte atomisation dont témoigne Mme F. (voir ci-dessous) et que ne contredit pas, de manière implicite, monsieur T. Ainsi, lorsque j'interroge ce dernier sur l'existence de conflits collectifs – plutôt qu'individuels dont il a signalé l'absence, « *à part une prise de bec, avant que je devienne DP, qui s'est terminé par un licenciement* » et « *les absences qui peuvent amener des sanctions et des mises à pied* » -, Monsieur T. répond :

« *Oui, il y a eu des conflits ici, oui, sur le changement de mutuelle. L'entreprise nous a imposé de changer de contrat et si on gagne sur certains trucs, on perd sur d'autres, et on perd plus. Et surtout, il faut qu'on aille maintenant voir certains médecins, ou pour les lunettes tel opticien et pas tel autre, et ça, ça été mal vécu oui. Avant c'était 100% pris en charge par l'entreprise et maintenant c'est 50% donc oui, ça, les gens n'étaient pas contents, vraiment.* »

On ne peut manifestement pas identifier l'existence d'un collectif de travail, ce que confirme à nouveau, en creux, Monsieur T. lorsqu'il rapporte un autre conflit, « *avant que je ne rentre dans l'entreprise en fait, un peu avant, parce qu'il y a eu une vague de licenciements et ça, il a fallu que les DP choisissent les noms des personnes qui devaient partir et c'était très dur, ça, pour les DP, c'est clair* ». Dans tous les propos de Monsieur T., d'ailleurs, on aurait du mal à repérer l'existence de relations amicales ou l'existence d'un collectif de salariés, et c'est bien plus la dimension individuelle de son travail et même de son activité de DP (même s'il s'agit de défendre les gens, etc.) qu'on peut souligner, que son appartenance à un groupe et un ensemble de salariés ayant de véritables liens entre eux.

5. Une formalisation déconnectée ? Atomisation et anomie collectives vs une entreprise en lent déclin qui fait face...

Les deux discours des DP et ex-DP ont en effet été très fortement contrastés et on terminera en tentant de comprendre ces deux faces, sans doute, d'une même réalité, y compris dans une petite entreprise comme CERCLEX³⁴.

Mme F. (ex-DP) : DP au sein d'un collectif anémique dans une entreprise à la dérive...

Car cette formalisation – qui se traduit aussi par un climat social jugé « *calme* » par les deux parties, aucune sanction ni aucun prud'homme (selon Monsieur M., non informé, car il en existe un, selon Mme F., qui date de 2009) – semble un peu « *tourner à vide* » et s'inscrire dans « *une ambiance, selon Mme F., totalement anémique* ». Le début de l'entretien avec cette DP, présente depuis 24 ans dans l'entreprise et assistante de direction au placard depuis deux ou trois ans, est de ce point de vue édifiant. Après avoir explicité les raisons qui font que la moitié des bureaux sont vides (tout le premier étage, et un petit bâtiment situé de l'autre côté de la cour) – lié à la diminution par trois des effectifs depuis quinze ans – Mme F. déclare ainsi, après ma question sur son parcours et comment elle est arrivée à CERCLEX, mélangeant sans doute ce moment où elle est arrivée dans l'entreprise et l'ambiance actuelle :

« Et j'avais pensé que je ne resterais pas ici, vraiment (comme secrétaire de direction). Ça ne m'a pas plus du tout et j'avais pensé ne rester que 2 mois. J'étais la cinquième en 10 mois, les filles ne restaient pas. Parce que c'est mort, c'est triste, c'est suisse, c'est carré... j'avais travaillé à la mairie d'X, j'avais dit que c'était pire ici. Et puis, après je suis resté, j'habite pas loin, c'était pratique...

Quand même vous avez tenu plus longtemps que vous pensiez, du coup...

Oui, oui, car le PDG a été remplacé dans l'année par quelqu'un de plus moderne, de ma génération, qui a dépoussiéré pas mal de choses et donc j'ai bien aimé le côté, les réunions, les réceptions... mais toujours sous la tutelle des suisses. Le logo CERCLEX, on avait pas d'informatique à l'époque, il fallait le faire à la main, c'était la règle à la main et deux millimètres de côté, trois millimètres sur l'autre côté... je l'ai vécu, vraiment.

Le départ des précédentes, c'était lié à la personnalité de l'ancien directeur, donc, c'est ça ?

Oui, mais aussi l'ambiance. C'était mort en bas tous ces bureaux

Mais ils n'étaient pas vides, à l'époque ces bureaux ?

Non, mais c'est mort. Ici, personne ne se parle, c'est tout cloisonné, c'est mortel. Il y a quelqu'un qui vient d'entrer dans la société au premier janvier, là, il m'a dit qu'en quinze jours, il n'a jamais vécu quelque chose d'aussi mortel. Pas un bruit, pas un son.

Il n'y a pas de vie collective ?

Rien, rien.

C'est dû à quoi ? Aux procédures que les gens doivent respecter ? Les gens ne se parlent pas ? même le midi ?

³⁴ Monsieur M., vu 5 mois avant, a en effet beaucoup moins insisté sur cette situation économique difficile, tout en signalant déjà que le chiffre d'affaires était en recul depuis plusieurs mois.

Non, même le midi, tenez, j'ai remarqué hier, ils sont allés manger ensemble, ils (*la direction*) avaient quelque chose à discuter sans doute et nous, on était 5 dans les bureaux. Et bien les 5, on est partis dans 5 endroits différents en revenant avec quelque chose à grignoter. Non, personne ne se parle, c'est terrible ».

Mme F. reviendra longuement sur cette ambiance, liée à l'évidence à sa situation personnelle – elle est très clairement placardisée, dit n'avoir rien à faire, compte le nombre de coups de téléphone qu'elle a dans la journée. Mais cette ambiance semble avoir précédé cette placardisation liée au départ de son ancien chef et renvoie à l'isolement manifestement très grand de cette salariée et ce dès son arrivée dans l'entreprise, et que n'a pas changé son statut de DP.

Mme F., assistante de direction, DP... et très isolée

Mme F. affirme en effet avoir un caractère « *pas facile* » ; elle était assistante de direction et son chef lui avait indiqué ne pas vouloir qu'elle aille manger avec les autres personnels, même des bureaux ; elle indique avoir été victime de rumeurs, malgré sa discrétion irréprochable qui l'a poussé, du coup, à ne pas fréquenter les autres salariés qui voulaient savoir ce que pensaient et faisaient le PDG. Enfin, son statut de DP, qu'elle prend dix ans après son arrivée dans l'entreprise, n'a pas arrangé les choses, comme elle le raconte :

« Alors, vous vous lancez dans la fonction de délégué du personnel ?

Vers 1999 ou 1998.

Pourquoi ?

Ils m'avaient sollicité, les anciens m'avaient dit, viens.

Parce qu'avant il y avait déjà un délégué du personnel donc ?

Oui, oui. Comme on était nombreux, il y en avait deux dans chaque collège, et donc on m'avait demandé de venir, comme suppléante. J'ai vu que cela n'avait pas trop plu à mon boss, il m'a dit que c'était pas cumulable mais je lui dis... et finalement il n'a jamais rien pu faire. Je n'ai jamais, jamais confondu... c'est un truc, il m'a avoué que c'est un truc sur lequel il aurait voulu me pincer mais il a jamais rien pu faire et j'ai jamais mélangé... les styles. Personne n'a rien su... pourtant il faisait exprès parfois de lâcher des choses pour... mais jamais. Et puis il y a un an et demi ou deux ans, aux dernières élections, je ne me suis pas représentée... »

Mme F. évoquera ses mandats de DP en affirmant avoir voulu « *dépoussiérer* » les choses : par exemple en proposant que la direction prenne en charge des chèques cadeaux plutôt que des cadeaux. Mais elle a obtenu peu de choses, dit-elle sauf une qui concerne une « *assurance* » compensant le salaire en cas de longue maladie, réservée aux seuls cadres et qu'elle réussit à faire étendre à tous les salariés au tournant des années 2000 à la suite de ce qu'elle nomme un véritable « *scandale* ».

« Si, il y a une chose dont je suis très fier : moi en 1996, j'ai été 9 mois malade, et dans ce cas, comme la prime était calculée sur la présence, et bien on ne l'avait pas. C'était un peu

comme un treizième mois, qu'on a pas ici, donc c'est important, c'est pas rien cette prime³⁵. Et j'avais une collègue, qui était déléguée avant moi, et qui est tombée très malade – elle est décédée depuis – et ce que j'ai réussi à faire, c'est que j'ai fait instaurer dans cette société une assurance pour que quand une personne tombe malade et que cela dure plus de trois mois et que la société ne la paye plus, il y ait quand même une assurance qui complète le salaire. Moi je n'en ai pas bénéficié, donc j'étais sensibilisée, et quand cela est arrivée à cette collègue et que cela ne venait pas, j'ai fait un scandale, j'ai poussé pour qu'on instaure cette assurance aussi pour les non cadres et cela a été fait. Après, après qu'elle soit décédée. Et comme cela ne venait pas, et bien j'ai fait une collecte pour elle. Et j'avais réuni une somme, oui, une somme quand même mais je n'ai pas pu lui donner, c'était trop tard donc je l'ai donné à sa fille. Et donc après, on revu les contrats d'assurance pour l'étendre aux non cadres. Mais ça a fichu un choc ici, parce que je leur avais mis le nez dans leur caca. Donc oui, je suis contente de ça. Mais si je n'avais pas fait de scandale, en appelant les gens, tous, tout le monde, même ceux qui étaient en province... et j'avais reçu des sommes, parfois importantes de gens qui avaient de petits salaires mais rien du patron. Lui, il a refusé de donner un centime. J'avais pleuré ce jour-là, vraiment et il m'avait donné 10 francs. Vous avez pas honte, je lui avais dit ? Certaines personnes avaient donné 200 ou 500 francs ! Alors il a mis 30 francs, mais je lui ai foutu la honte ce jour-là... là, alors qu'on avait quelqu'un à aider...

Donc il n'avait pas un comportement très humain

Oui, sur ce coup, ça m'a marqué ce truc là et je suis fier d'avoir réussi à faire ça ».

Comme on le voit, un « *petit* » événement de cette nature peut cristalliser des relations, construire des jugements, faire bouger un collectif de travail. Et si, à nouveau, la situation actuelle de Mme F. – qui avait dit à la direction son souhait de partir en retraite puisqu'elle le pouvait en 2012, puis son revirement d'attitude, malgré la situation anémique qu'elle décrit vivre au travail - pèse sans conteste fortement sur l'histoire qu'elle raconte et sur sa description d'une anémie collective quasi pathogène, dans un contexte d'absence ou de très faibles charges de travail, peu d'indices peuvent laisser penser au contraire que l'ambiance est bonne ou dynamique au sein de l'entreprise. Outre les collègues en pleurs qui viennent la voir, la description de l'existence de trois machines à café – une par rang, pour les cadres, pour les employés, pour l'atelier -, ou l'absence quasi totale de tâche qu'elle dit avoir à effectuer, Mme F. décrit un collectif atone et atomisé, des personnes peu engagées dans le travail, une activité très ralentie.

« On ne fait rien, ici. Par moment, ils n'ont rien à faire ; ceux qui fument sont souvent dehors par exemple, les pauses s'éternisent beaucoup... il y a une ou deux personnes qui bossent, si, mais c'est parce qu'elles sont plus lentes, elles travaillent vraiment doucement. Même le poste de M., il le remplit doucement je trouve... oui, avant de chercher, de se déplacer, il demande... dès qu'il

³⁵ Mme F. accepte de devenir suppléante DP aux élections qui suivent cette longue absence, mal vécue de sa part, en particulier de par l'attitude de l'entreprise qu'elle perçoit comme indifférente face aux difficultés de santé de ses salariés. On peut ainsi penser que cette absence et ses conséquences pécuniaires (celles-ci étant très liées à un sentiment de reconnaissance ou d'absence de reconnaissance chez Mme F.) ne sont pas sans liens avec sa décision d'accepter de devenir DP suppléante un ou deux ans après.

peut éviter de faire quelque chose, il le fait. Oui, je suis sûr que les gens ne sont pas employés à 100% ici ».

Monsieur T. (DP) : un DP nécessaire dans une entreprise qui fait face :

M. T. n'a pas témoigné d'un tel manque de travail ou de charges de son côté. Dépeignant Mme F. comme « désabusée », ayant vécu la période des licenciements et donc comprenant qu'elle ait un « ressenti » différent du sien, « *en roue libre plus qu'au placard* » face à mon interrogation à ce sujet, Monsieur T. a souligné malgré tout qu'on demandait peu de choses à cette dernière, son rapport au travail et client n'ayant pas évolué comme le demandait la société à tous ces employés. Face au constat de sous-charge importante que j'évoque, Monsieur T. parle plutôt de différences selon les services, certains étant manifestement sous-dotés et d'autres sur-dotés. Il reste qu'il a confirmé une baisse importante du chiffre d'affaires (- 20% depuis deux ans), relativisant cependant l'idée que la situation était critique. Pour lui, CERCLEX est une société innovante qui va réagir, dans un marché dont la situation touche tout le monde – d'autant que plusieurs gros clients sont dans le secteur de l'automobile (équipementiers de Peugeot notamment). Monsieur T. trouve même des vertus à cette situation de baisse du chiffre d'affaire et à ce lent déclin que connaît l'entreprise. Car cette dernière a su réagir : en 2004, elle rachète une entreprise concurrente dans l'Est (qui vend non pas en direct mais à des revendeurs) – ce qui s'accompagne de licenciements chez cette dernière et l'intégration de quelques salariés dans l'entité CERCLEX, mais avec qui aucune intégration réelle ne s'est faite en terme de relations de travail. Selon Monsieur T., cela donne un nouveau souffle à CERCLEX pour environ 5 années. Et il est plutôt confiant sur le fait que la gamme de produits que vend CERCLEX va évoluer (il semble au courant de projets en la matière), insistant surtout sur le fait que cette baisse d'activité permet de développer la polyvalence : « *on a plus de temps pour faire ce qu'on doit faire, et ça, c'est une chance, on devient plus polyvalent, et moi je suis dans une équipe qui s'entend bien* ». Certes, Monsieur T. rapporte aussi une très forte incertitude (confirmant la perception du cadre rencontré), « *on ne sait pas ce qui se passe dans 6 mois ou un an et c'est fort possible qu'on doive licencier, ça c'est clair* », mais il est manifestement plutôt confiant dans la pérennité de la structure, et sans doute, de son propre emploi, ses évolutions professionnelles témoignant manifestement de l'importance qu'il a acquis dans l'entreprise. Si, clairement, Monsieur T. ne décrit pas un collectif soudé, il souligne malgré tout que l'entreprise fait face, dans un contexte d'activités en dents de scie (« *tous les matins, je ne sais pas, c'est vrai je ne sais pas si je vais avoir beaucoup de boulot ou pas, dans l'atelier, j'arrive le lundi et on peut avoir 15 outils à faire pour le jeudi ou quasi aucun...* »), soulignant le développement de nouvelles activités (plus de maintenance et moins de ventes, de nouveaux produits, une stratégie qui vise à aller chercher des petits clients, à faire de la marge, etc.), qui, sans compenser la baisse du chiffre d'affaires, et en étant combinés à la polyvalence renforcée de tous les salariés de l'entreprise, doivent permettre de « *sauver des têtes, et le patron comprend ça* ».

PROXIMAG

Charles Berthonneau

1. Présentation de l'établissement et de son contexte	210
2. Du côté des politiques patronales : laisser s'autogérer le travail sans déléguer les décisions stratégiques	212
2.1. Travailler sous la contrainte du siège.....	149
2.2. Des rapports hiérarchiques personnalisés comme garantie du bon fonctionnement du magasin.....	213
3. Tensions dans les collectifs de travail et conflictualité invisible	143
3.1. Précarité de l'emploi et sanctions patronales : un personnel démuné de pouvoir d'action collective	215
3.2. Un directeur adjoint syndiqué à la CGT « <i>en cachette</i> »	216

Choix de l'établissement : établissement de moins de 20 salariés sans IRP ni syndicats, secteur peu étudié pour le moment et où a priori les relations sociales se distinguent largement des établissements de plus grandes taille où les relations sont plus formalisées en raison des stratégies patronales et de la présence des syndicats.

Données : un entretien avec le directeur adjoint du magasin, observations dans le magasin à l'occasion de l'entretien

Calendrier : entretien réalisé en octobre 2013

1. Présentation de l'établissement et de son contexte

L'établissement est un magasin de proximité employant 13 salariés, filiale de la franchise PROXIMAG détenue à 100 % par un grand groupe de la grande distribution. Le magasin est implanté dans le centre d'une ville de banlieue parisienne, et situé sur une place où de nombreux jeunes adolescents des quartiers populaires alentours viennent passer leur journée à jouer au foot ou simplement discuter. Le directeur adjoint se plaint de ce contexte. Pour lui, ce serait ces « *bandits* » qui seraient en partie responsables de la baisse du chiffre d'affaire du magasin depuis ces dernières années. Le magasin est confronté à de nombreux vols et une agression au couteau a même provoqué le départ en arrêt maladie du directeur du magasin. Ces événements ont amenés PROXIMAG à recourir aux services d'une société de sécurité extérieure : deux agents de sécurité sont régulièrement présents et tournent sur plusieurs magasins de la région.

Le personnel du magasin est composé de six caissières dont une seule travaille à temps plein, trois manutentionnaires, un responsable-épicerie, un directeur (niveau cadre), un directeur-adjoint, et un directeur adjoint suppléant (niveau agent de maîtrise). Le directeur ayant répondu au premier questionnaire comme RD était un homme âgé de 47 ans, titulaire d'un diplôme équivalent à un bac + 4. Dans ce magasin, la direction est salariée de l'entreprise et se distingue donc des autres magasins de ce type où le directeur est franchisé. Cet élément est déterminant puisque comme nous le verrons, il implique une absence totale d'autonomie de l'établissement en matière de gestion de l'emploi, des salaires etc. Aussi, le personnel de direction est très mobile : le RD qui a répondu au premier questionnaire n'est plus présent alors qu'il travaillait dans le magasin depuis seulement 2011 ; l'adjoint du directeur travaille dans ce magasin depuis seulement deux ans et a déjà connu six magasins au sein de PROXIMAG alors qu'il évolue dans l'entreprise depuis seulement six ans. C'est avec ce dernier que nous réaliserons l'entretien. Les conditions de la rencontre avec celui-ci témoignent bien des caractéristiques du personnel de direction de ce magasin.

Notes de terrain, septembre 2013 :

La première prise de contact téléphonique confirme mes attentes, à savoir que le RD ayant répondu au premier questionnaire n'est plus présent dans le magasin. C'est le directeur-

adjoint suppléant qui me répond ; celui-ci vote en touche lorsque je le sollicite pour un entretien et préfère me diriger vers le directeur adjoint. J'échange quelques mots avec celui-ci et réussit à convenir d'un rendez-vous le lendemain. Étant donné le nom du RD sur la fiche et ses caractéristiques mentionnées dans le questionnaire (Olivier D.) je m'attends à avoir affaire à un profil similaire, c'est-à-dire un homme blanc, âgé, et certainement doté des attributs traditionnels d'un directeur (vestimentaires, langagiers etc.). J'arrive un peu avant 16h (heure du rendez-vous) dans le magasin qui est très calme à cette heure-ci. Une seule caisse est ouverte sur les quatre et j'en profite pour aller acheter des piles pour mon enregistreur. Au moment où je passe en caisse, je demande à la caissière si Mr A. (directeur-adjoint) est bien présent ici dans le magasin. Celle-ci me regarde interloquée : « *Mr qui ? Ah non il n'y a personne qui s'appelle comme ça dans le magasin.* ». Un peu surpris, j'insiste un peu et la caissière se tourne vers l'agent de sécurité : « *tu connais, toi Mr A. ?* ». Lui non plus ne semble pas le connaître, mais réalise finalement la connexion : « *Ah mais si je crois que ça doit être Babar !* ». La caissière sourit, visiblement surprise d'apprendre son nom de famille : « *ah Babar !* ». Étant donné qu'il n'y a aucun client, elle m'amène à la rencontre de Babar. Je vois alors un homme noir âgé d'une quarantaine d'année en train de faire de la mise en rayon avec un autre collègue et visiblement assez pressé. La caissière : « *Babar, tu as rendez-vous avec le monsieur apparemment...* » Lorsque je décline mon identité et lui rappelle notre rendez-vous pour un entretien, il esquisse un sourire : « *d'accord mon frère, mais vraiment on va faire ça vite fait parce que là j'ai pas le temps ! 20 minutes c'est ok pour toi ?* ». J'essaie de lui faire comprendre qu'un entretien d'au moins une heure me conviendrait mieux et il abandonne son travail pour me recevoir dans son bureau.

Le bureau situé juste à côté de la ligne de caisse est vraiment minuscule, obscure et très désordonné : deux mètres de large sur cinq mètres de long, une table le long du mur de droite jonché de cahiers, les murs placardé d'innombrables post-it, de factures ou encore de planning. Nous nous asseyons l'un en face de l'autre, je n'ai pas de place sur le bureau à côté pour poser mon calepin (je le garderais sur les genoux), j'arrive péniblement à trouver une place pour mettre l'enregistreur à côté de lui... autant dire que la configuration est vraiment inconfortable. Lorsque je sors l'enregistreur, Mr A. sourit un peu gêné : « *alors tu enregistres ? Ah tu vas vraiment rigoler quand tu vas réécouter ma voix ! Tu vas te dire : "ah mais cet africain, comment il parle ?!"* », en faisant référence à son accent. Je tente de le réassurer mais il est visiblement mal à l'aise, d'autant plus qu'il est très stressé par l'idée qu'il vient d'abandonner son travail et qu'il lui reste encore beaucoup de choses à faire dans le rayon. Tout au long de l'entretien (un peu plus d'une heure), il ne cessera de jeter des coups d'œil par la fenêtre qui donne sur le magasin pour voir si tout se passe bien. Nous serons interrompu à de nombreuses reprises par des salariés qui ne se gênent pas (ils entrent presque sans frapper) pour venir lui demander de l'aide pour des problèmes ponctuels.

Ces observations montrent à quel point le statut de Mr A. se rapproche plus de celui d'un employé que d'un directeur adjoint. Exerçant autant des tâches d'encadrement que des tâches de manutention, il est en quelque sorte « au four et au moulin » et se distingue largement du personnel de direction des plus gros établissements où la personne reçoit l'enquêteur dans un bureau spacieux et se fond dans l'entretien avec l'assurance qui singularise les membres des classes dominantes. Mr. A a 41 ans, né au Mali, il est arrivé en France en 2000. Titulaire d'un diplôme dans le secteur de l'administration douanière

équivalent selon lui à un bac + 2, il a pourtant commencé à travailler comme agent de sécurité : « *quand t'arrives en France t'as pas le choix* ». Il commence à travailler dans la grande distribution deux ans plus tard comme employé, puis réussit à obtenir une promotion comme responsable épicier : « *la direction ils voyaient que je me donnais à fond, et c'est pour ça qu'ils m'ont donné cette promotion* ». Cette abnégation au travail lui permettra d'obtenir encore une promotion comme directeur-adjoint de magasin, poste qu'il occupe depuis désormais six ans à PROXIMAG.

Dans ces conditions, le terme de stratégies *patronales* est inadapté pour analyser les relations hiérarchiques dans l'établissement tant les caractéristiques sociales du personnel de direction sont éloignés des attributs qu'on attache traditionnellement au patronat. Dans le questionnaire, toutes les questions concernant l'engagement du RD en-dehors de l'établissement, à savoir principalement au sein d'organisations patronales, font l'objet de non réponse. Pour véritablement creuser l'analyse par le biais de cette entrée, il serait nécessaire de réaliser des entretiens avec le personnel de direction travaillant au siège de PROXIMAG, ce qui a été impossible pour nous. Par conséquent, nous nous concentrerons ici sur l'étude des relations sociales dans le magasin en tentant de saisir en creux de quelles manières celles-ci sont déterminées plus largement par l'organisation hiérarchique du travail au niveau du groupe.

2. Du côté des politiques patronales : laisser s'autogérer le travail sans déléguer les décisions stratégiques

2.1. Travailler sous la contrainte du siège

Le défi du point de vue des stratégies patronales de PROXIMAG est de réussir à obtenir l'implication totale du personnel de direction des magasins, qui est seule responsable des bons résultats de l'établissement. Pour cela, en l'absence du directeur parti en arrêt maladie, Babar est le seul responsable avec son suppléant. C'est lui qui exerce les tâches d'encadrement afin de veiller à ce que le travail soit correctement réalisé dans le magasin. Principalement, celui-ci consiste à veiller à une bonne mise en rayon avant que les clients n'arrivent et à la sécurité du magasin (d'où le recours aux services d'une société extérieure de sécurité). Il est aussi responsable des commandes de produits et se doit donc d'assurer l'approvisionnement continu du magasin afin d'éviter que certains rayons se retrouvent en rupture de stock. Cependant il n'a aucune autonomie en termes de gestion de la politique d'emploi et des salaires ; tout dépend du siège et il est soumis au contrôle du superviseur auquel il doit rendre des compte une à deux fois par semaine :

« Nous on décide rien ici ! C'est le superviseur qui décide tout ! Moi je lui suggère, je lui fais remonter les problèmes mais après c'est lui qui décide. Même pour les avertissements, je passe par lui. Les directeurs, adjoints, ils ont pas de pouvoir ici (...) Même au niveau des salaires, des primes, j'ai pas de pouvoir (*rires*), même leur donner un paquet de bonbons je peux pas ! »

Ce superviseur en question dispose d'une quinzaine de magasin sous sa responsabilité ; il incarne l'intermédiaire entre le siège de PROXIMAG et les magasins. Sa principale fonction est donc de visiter régulièrement les magasins pour vérifier les comptes, l'état des rayons et de rappeler à l'ordre la direction du magasin si le besoin s'en fait ressentir. Babar : « *s'il y a des problèmes dans le magasin, lui (le superviseur), il va pas aller voir les salariés ! Non, il ne s'adresse qu'à moi, c'est moi le responsable !* ».

Cette absence d'autonomie au niveau des décisions stratégiques suscite de nombreux problèmes quant à l'organisation du travail dans le magasin. Actuellement, une caissière qui travaillait 35h par semaine et parti en arrêt maladie depuis deux mois. Celle-ci n'a toujours pas été remplacée. De l'autre côté, une caissière qui travaille seulement 10 heures par semaines a sollicité Babar à de nombreuses reprises pour obtenir un contrat à temps plein, ce qui permettrait ainsi de combler le vide laissé par la caissière partie en arrêt maladie. Babar a fait remonter cette requête au siège par le biais du superviseur mais n'a pas eu de réponse positive. Par conséquent, ce manque de personnel doit être pallié dans l'urgence par les salariés déjà présents dans le magasin, ce qui amène certains manutentionnaires à devoir parfois travailler en caisse. On voit ici le décalage entre les logiques du siège qui veillent essentiellement à limiter les coûts de production et de l'autre côté, les contraintes qui pèsent sur les salariés du magasin qui se voient obligés de réaliser le même travail avec des moyens réduits. Dans le questionnaire, le RD mentionne comme objectif prioritaire l'obligation de respecter les budgets, soulignant ainsi un peu plus les principales contraintes imposées par le siège de PROXIMAG qui pèsent sur le personnel de direction dans ce magasin.

2.2. Des rapports hiérarchiques personnalisés comme garantie du bon fonctionnement du magasin

En ce qui concerne l'organisation du travail en tant que tel, les tâches à réaliser (manutention, mise en rayon, travail en caisse) ne nécessitent aucune qualification particulière. Le magasin peut donc se contenter du recrutement d'une main d'œuvre non qualifiée qui sera formée « *sur le tas* », par la direction et des employés. Toutes les réponses aux questionnaires RD laissent apparaître des stratégies de « *contrôle simple* » de la main d'œuvre qui ne cherchent pas à solliciter la participation des salariés. Ainsi, aucune information n'est diffusée aux salariées, si ce n'est concernant « *l'évolution de l'emploi* » (on peut supposer qu'il s'agit ici des demandes des salariés désireux d'obtenir des contrats à temps plein, comme c'est le cas pour la caissière mentionnée ci-dessus) ; le travail à accomplir est défini par une « *description des tâches précise à exécuter* » et est contrôlée directement par la hiérarchie. Sans surprise, le magasin ne dispose pas de groupes de travail ou de « *techniques innovantes* » comme par exemple des démarches de qualité totale. Les logiques de promotion interne dans le magasin, qui consiste uniquement dans la possibilité de passer responsable épicier ou directeur adjoint, se font uniquement en fonction de

« *l'intensité de l'effort dans le travail* ». Aucun entretien individuel (bilan, évaluation etc) n'est réalisé pour les employés du magasin.

Cependant, derrière ces méthodes « *simples* » d'encadrement caractéristiques du monde de l'emploi non-qualifié, les salariés ne sont pas pour autant assignés à un même poste. Bien au contraire, étant donné les effectifs réduits, les employés sont contraint d'être polyvalents. Si Mr A. encadre rigoureusement la main d'œuvre en leur prescrivant précisément les tâches qu'ils ont à faire, il compte aussi sur leur « *autonomie* » et leur attitude « *responsable* » pour contribuer au bon fonctionnement du magasin :

« Ici dans ce magasin, tout le monde doit mettre la main à la pâte. Par exemple si une caissière a personne en caisse et qu'il y a encore des produits à mettre en rayon. Ils font un peu de tout (...) Mais ça va ici ils sont autonomes. Ils savent ce qu'ils doivent faire, je suis pas toujours derrière eux à leur dire ce qu'ils doivent faire »

Cette polyvalence s'assimile plus à une gestion de l'urgence imposée par les sous-effectifs qu'à une véritable logique d'enrichissement du contenu du travail pour les employés. Pour imposer ce système, le magasin ne dispose évidemment pas de service RH à proprement parler ; la gestion du personnel relève entièrement de relations informelles. Dans le cas de ce magasin, la manière dont Mr A. incarne personnellement le rôle de directeur-adjoint semble alors décisive pour comprendre les raisons de l'implication des salariés dans le travail. D'une part, même s'il est membre de la direction, il n'hésite pas lui non plus à « *mettre la main à la pâte* » : en dehors de tâches administratives qu'il doit exercer (remplir les factures, tenir à jour le budget etc), il représente en quelque sorte en électron libre dans le magasin en mesure d'évoluer à tous les postes. Au cours de l'entretien, un agent de sécurité vient nous interrompre pour signaler à Mr.A qu'il doit partir sur un autre magasin. Mr A., surpris, n'a pas d'autre choix que de le laisser partir et d'aller lui-même se mettre derrière les caisses pour le remplacer à la fin de l'entretien, en attendant l'arrivée d'un autre agent de sécurité. Il déclare faire de même pour tous les postes (caisses, manutention, mise en rayon), ce qui est en partie confirmée par nos observations au moment de notre rencontre (voir notes d'observations ci-dessus).

Cette implication personnelle dans le travail contribue à effacer la distance sociale qu'il pourrait exister entre lui et les autres salariés. Les quelques observations réalisées dans le magasin témoignent des rapports quasi-familiers qu'il entretient avec les salariés. Le tutoiement est de rigueur, le ton décontracté et parfois blagueur, son nom de famille est même inconnu de la plupart des salariés, impossible pour le client de savoir que Mr A est un directeur-adjoint. Lors de mes appels téléphoniques suite à cet entretien pour tente de recontacter Mr. A, je tenais volontairement à tester les employés : « *Bonjour je voudrais parler à Mr A. s'il-vous-plaît* », « *Mr qui ?* », « *Euh...Babar je crois* », « *Ah Babar ! Non il est pas disponible en ce moment* ». Cette vision de proximité des relations sociales est même revendiquée par Mr. A. S'il mentionne qu'en cas de problèmes avec des employés qui font la

grève du zèle, il peut agiter la menace de prévenir le superviseur pour mettre un avertissement, il avoue cependant qu'il veille avant tout à régler les problèmes de manière informelle, par le dialogue :

« Moi c'est jamais allé aussi loin (jusqu'à l'avertissement), je veux pas de problèmes dans le travail, j'ai toujours essayé d'arranger les choses, c'est dans ma nature. Maintenant y'en a d'autres (directeurs-adjoint) c'est pas pareil, dès que y'a un problème, c'est tout de suite des embrouilles »

Cette stratégie semble porter ses fruits selon Mr A. puisqu'il déclare que l'ambiance est « *bonne* » dans le magasin (« *ici les gens sont pas stressés* ») , ce qui apparemment n'a pas toujours été le cas.

3. Tensions dans les collectifs de travail et conflictualité invisible

3.1. Précarité de l'emploi et sanctions patronales : un personnel démuné de pouvoir d'action collective

Dans ce petit établissement démuné d'IRP, le questionnaire mentionne logiquement l'absence de conflits collectifs avec arrêt de travail. Pourtant, cette absence de conflictualité ne semble pas pour autant être synonyme de relations sociales pacifiées. Ainsi, le RD ayant répondu au questionnaire mentionne de fortes tensions entre salariés et supérieurs, entre collègues, et des « *incidents répétés provoqués par des salariés* ». Étant donné que tous ces événements sont inconnus de la part de notre seul interlocuteur, Mr. A., absent du magasin au moment de l'entretien, on ne peut que supposer que ce sont toutes ces tensions qui ont motivé la pétition signée par 90 % du personnel mentionné par le RD dans le questionnaire. Le motif de cette pétition, le « *climat des relations de travail* » nous laisse penser que si Mr. A. déclare que l'ambiance est « *bonne* » actuellement dans le magasin, les relations informelles et personnalisées caractéristiques des rapports de pouvoir dans ce magasin peuvent aussi parfois représenter une source d'une pression difficilement supportable pour les salariés. De même, ceux-ci sont apparemment exposés aux sanctions patronales : le RD mentionne dans le questionnaire l'application d'avertissements écrits, ce qui est confirmé par Mr. A. qui lui aussi déclare que plusieurs salariés ont été sanctionnés à l'initiative du directeur précédent et du superviseur, et même licenciés suite à des vols répétés dans les rayons. Le questionnaire fait d'ailleurs état d'un recours aux prud'hommes de la part d'un salarié pour contester un motif de licenciement.

A l'inverse, les motifs qui peuvent traditionnellement faire l'objet d'une mobilisation impulsée par un syndicat ne sont ici pas pris en charge collectivement. Ainsi, il n'existe aucune négociation/discussion au niveau de l'établissement et les salaires sont établis selon les critères fixés par la convention collective. La précarité de l'emploi relève ici avant tout des contrats à temps partiel qui contraignent les salariés à travailler pour de bas salaires, dans des conditions de travail difficile, conséquences de cette polyvalence imposée par le

sous-effectifs. Le RD mentionne des arrêts maladies répétées, ce qui pourrait signifier que les salariés choisiraient plutôt l'*exit* face à cette précarité de l'emploi et du travail.

L'absence de conflit visible, si ce n'est une pétition, et les sanctions patronales illustrent bien la spécificités de ces petits établissements sans collectifs de travail autonome capable de consolider un rapport de force durable pour contrer la direction. En l'absence de véritable pouvoir d'action collective de la part des salariés, ceux-ci sont exposés aux sanction patronales et ne peuvent compter que sur des actions et/ou individuelles (prud'hommes, arrêt maladie)

3.2. Un directeur adjoint syndiqué à la CGT « en cachette »

Mais au-delà des employés dans ce magasin, le personnel de direction et d'encadrement est lui aussi soumis à une pression difficilement tenable. Nous avons déjà pu remarquer de quelle manière les conditions de travail de Mr. A. peuvent ressembler à celles des autres employés. Mais celui-ci doit aussi assumer la pression que fait peser le superviseur sur ses épaules :

« Des fois j'ai des employés qui sont de mauvais fois, qui mettent trop de temps pour faire le boulot, donc le boulot n'est pas fait. Mais quand le boulot n'est pas fait, le superviseur va pas s'en prendre au mec, même si je suis pas là, il va s'en prendre à moi. Donc souvent j'ai des problèmes par rapport à ça, parce que tel boulot n'est pas fait. Donc faut que moi je sois tout le temps derrière les employés, pour que tout soit nickel ; et des fois c'est des petits....vous savez dans le boulot, y'a tout le temps des bons et des mauvais, et si ça va pas entre eux et moi...Donc voilà faut savoir faire avec eux. Mais le superviseur il voit pas les autres, il voit que moi. »

Si Mr. A tente de conserver certains rapports de familiarité avec le personnel du magasin, il n'en demeure pas moins le seul responsable du magasin en cas de problèmes aux yeux du superviseur, ce qui le place dans une position très inconfortable. Lui aussi est ainsi exposé aux différentes formes de sanctions patronales, comme les avertissements par exemple (ce qui ne lui ai jamais arrivé pour le moment). Pour le moment, il déclare entretenir de bons rapports avec le superviseur en question mais avoue que cela n'a pas toujours été le cas. Lorsqu'il était directeur-adjoint dans un autre magasin, il a déjà rencontré des problèmes avec un superviseur qu'ils l'ont amené à avoir une altercation avec ce dernier : « *c'était de l'esclavage, je travaillais de 7h à 20h j'ai pas pris de repos pendant une année et il me prenait la tête pour des petits détails. À un moment j'en pouvais plus et j'ai pété les plombs quoi* ». Ce sont ces rapports conflictuels avec sa hiérarchie, mêlés à un sentiment d'injustice suscité par des espoirs d'évolution toujours frustrés (son souhait serait de passer directeur), qui vont l'amener à suivre les conseils de certains de ses amis, travaillant eux aussi comme employés dans la grande distribution ou comme agent de sécurité, et ainsi se syndiquer à la CGT. Cependant, isolé dans des petits établissements démunis d'IRP et de tradition syndicale, son adhésion est condamné à demeurer « *clandestine* » dans le sens où il n'entend pas devenir délégué et qu'elle s'assimile plutôt à

une volonté de se rapprocher d'une institution qu'il pense pouvoir être en mesure de défendre ses droits si un jour le besoin s'en fait ressentir :

« Je me suis rendu compte que je pouvais pas me défendre tout seul. C'est avec l'embrouille que j'ai eu avec le superviseur, je me suis dit que c'était important de se syndiquer, parce que tu peux pas contrôler tous les lobbys...ces gens-là qui sont trop manipulés, ils ont le pouvoir, ils ont les moyens, donc moi petit employé, le seul moyen que j'ai c'est ça, pour défendre mes droit. On est dans un monde où c'est que des lions (...) C'est très important, même si je paye dix euros, c'est comme une mutuelle, un jour ou l'autre ça peut m'arranger »

Le moment où il m'annonce qu'il est adhérent de la CGT est bien révélateur de caractère atypique et clandestin de sa syndicalisation :

Alors que Mr. A me fait savoir qu'il doit abrégé l'entretien, je tiens à vérifier si, comme le mentionne le questionnaire, il n'y a pas de syndicats, ni de délégués du personnel dans le magasin :

« Ici je suppose qu'il n'y pas de délégué, ni de syndicat non ?

Non, ici je pense que personne n'est syndiqué, du moins pas que je sache, personne ne parle de ça. Parce que moi, je sais que je suis syndiqué, mais personne ne le sait...

Ah bon !? (surpris) Mais vous êtes syndiqué dans quelle organisation ?

La CGT (*baissant la voix, il désigne discrètement l'enregistreur en écarquillant les yeux*)

Non mais vous inquiétez pas ! C'est anonyme, y'a que moi qui écouterai l'enregistrement ! »

Alors même qu'il m'avait donné l'impression jusque-là de « *jouer le jeu* » de l'entreprise, cette « *révélation* » souligne toutes les contradictions de sa position, entre d'un côté son poste dans l'encadrement et son désir d'évolution, et de l'autre côté, une situation objective qui la rapproche plus du salariat d'exécution. Ainsi, si son adhésion à la CGT exprime par la même un acte d'auto-défense préventif face aux stratégies patronales, devenir délégué serait pour lui trop coûteux dans le sens où cela serait très mal vu par la direction, ce qui préciserait encore plus sa situation (avec notamment les risques de licenciement qu'il pourrait encourir), sans pour autant offrir des rétributions compensatoires suffisantes, en raison de l'absence de collectif de travail autonome qui pourrait donner un sens à son engagement syndical.

FORMATIO

Mandana Saedi

1. Présentation de l'établissement et de son contexte 219
2. Conditions d'enquête et retour réflexif sur Réponse : organisme de formation dans une région ouvrière en crise 222
3. Politique patronale de gestion des IRP : Peut-on parler de politique patronale dans une telle entreprise ?..... 223
4. Relations sociales dans l'établissement : liberté et auto-contrôle 230
5. Actions et pratiques collectives en entreprise : Politiques patronales et formation professionnelle : l'école de l'intériorisation des normes patronales ? 232

Choix de l'établissement : établissement de moins de 20 salariés, région Alsace, secteur d'activité, un conflit par pétition, gestion informelle, pas de présence syndicale.

Données : 5 entretiens réalisés avec 2 CDI à temps plein, 1 CDI à temps partiel et un contractuel, deux femmes et trois hommes.

Calendrier de l'enquête : Terrain terminé

Acteurs rencontrés :

IRP : 4 salariés de l'entreprise

Direction : le directeur de la structure

Autres : un prestataire contractuel

1. Présentation de l'établissement : une entreprise sauvée par un salarié

Les locaux de l'organisme enquêté sont situés dans une ancienne zone industrielle, au bord de la cité Park Gluck, où se dresse une mémoire industrielle de laquelle il ne reste que quelques cheminées témoignant de la désindustrialisation de la zone. Ici, fleurissent les organismes de formation, (quatre dans le secteur) qui jouxtent les locaux du pôle emploi et un lycée professionnel parmi d'autres structures d'insertion professionnelle.

FORMATIO est un organisme de formation professionnelle qui compte dix salariés permanents dont neuf à temps plein et un à mi-temps. Ils sont âgés de 35 à 55 ans dont trois femmes, qui occupent les postes de secrétaire, comptable et commerciale et de sept hommes, formateurs parmi lesquels compte le chef d'entreprise. Il emploie également sous forme de prestation une petite dizaine de formateurs auto-entrepreneurs composés paritairement d'hommes et de femmes d'âges variables. Cette entreprise qui propose un service de formation perçoit une partie de ses financements par des versements publics, notamment à travers la région Alsace, une autre par l'attribution directe des entreprises partenaires (celles qui réservent notamment des places aux stagiaires, ou pour qui l'organisme réserve des stagiaires), mais aussi par un organisme public financé par les taxes sur la formation professionnelle prélevées aux entreprises. Les étudiants, stagiaires, jeunes salariés eux ne paient pas.

Le temps de travail des formateurs en Contrat à durée indéterminée divise les 35 heures hebdomadaires entre 50% du temps en « *face à face* » et 50% de préparation contrairement au « *70/30 prévu dans la convention* ». L'ensemble des salariés le notent comme un avantage certain. La commerciale partage son planning entre le suivi individuel des étudiants en BTS et des missions extérieures de promotion de la structure pour favoriser et maintenir les recrutements (salon des étudiants, rencontres avec des entreprises etc.). La secrétaire est à mi-temps « *par choix* », « *pour ne pas travailler le mercredi* » afin de s'occuper de sa fille. Les autres jours de la semaine elle embauche à 8h pour terminer à 15h. La comptable quant à elle « *organise son temps comme elle le souhaite* ». Quant aux prestataires ils sont

présents pour certains quelques heures seulement, pour d'autres jusqu'à 20h.

FORMATIO SARL compte parmi ces organismes privés de formation professionnelle par alternance. L'entreprise propose notamment des formations allant de une à trois années. Ce sont des diplômes de l'enseignement professionnel, initialement organisé par les lycées, et des diplômes d'apprentissage qui se caractérisent notamment par des périodes d'alternance entre l'entreprise et l'organisme de formation. FORMATIO prépare en deux ans au certificat d'aptitude professionnel (CAP), ou au brevet d'études professionnelles (BEP), ces diplômes donnent officiellement une qualification dans un métier. L'organisme dispense également un enseignement aux étudiants inscrits pour l'obtention du Brevet de technicien supérieur (BTS), un diplôme national de l'enseignement supérieur français, créé en 1959. Il se prépare normalement en deux années après l'obtention du baccalauréat dans une section de technicien supérieur (STS). L'apprentissage a pour objectif de délivrer à des jeunes âgés de 16 à 25 ans une formation générale, théorique et pratique, pour acquérir un des diplômes qui va du CAP/BEP (le plus souvent) au diplôme d'ingénieur. FORMATIO s'arrête au niveau CAP. Dans le cas du BTS il s'agit d'un statut où l'élève est à la fois étudiant et salarié. Pour les BEP et CAP son statut est celui de stagiaire. L'offre des services de formation couvre principalement les domaines du commerce, de la logistique, de la bureautique et le français en langue étrangère appliquée (LEA).

La mise en œuvre de la formation professionnelle est une compétence partagée entre l'État et les collectivités régionales, cependant des organismes privés de formation professionnelle constitués en Sociétés à responsabilités limitées se sont multipliés proposant des parcours d'apprentissage ou de formation continue. A l'instar de ces organismes au financement mixte, FORMATIO situé à Mulhouse s'inscrit parmi les organismes de la région Alsace qui bénéficient des financements de l'OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé des Professions Libérales) agréé par l'État pour collecter et gérer les contributions des entreprises libérales, des établissements de l'hospitalisation privée, de l'enseignement privé hors contrat et de l'enseignement privé à distance. Cette organisme collecte et gère les contributions des établissements cité ci-dessus au titre de la formation professionnelle de leurs salariés notamment en répartissent les cotisations à des organismes privés de formation. Les organisations professionnelles et syndicales participent à l'élaboration des dispositions relatives à la formation professionnelle continue, elles concourent à leurs mises en œuvre et à la gestion des contributions des entreprises, collectées par les organismes paritaires, dont la principale est l'OPCA, créés à leur initiative. Les entreprises libérales sont donc à la fois les lieux privilégiés de mise en œuvre de la formation à travers les stages ou l'alternance et, avec les régions et l'État, les principaux financeurs de la formation professionnelle continue.

L'organisme de formation auprès duquel nous avons enquêté s'inscrit dans le mouvement de sous-traitance de la formation par les entreprises et de privatisation de l'État

au niveau de la formation des travailleurs faisant partie des catégories ouvrières, employées ou de professions intermédiaires.

« Les entreprises partenaires participent au financement de la formation ?

Oui, c'est à dire que chaque entreprise cotise à un OPCA pour les 0,5% ça c'est pour la professionnalisation et ensuite y a encore une autre partie pour le plan. Ça c'est si jamais l'entreprise veut envoyer ces salariés en formation. Donc en principe l'OPCA prend en charge toute la formation. L'entreprise à sa charge la rémunération du jeune.

Vos salaires ?

Si vous voulez nous, tous les trimestres on va facturer, donc le jeune il vient en formation, il émarge sur une feuille, ses feuilles d'émargement sont envoyées à l'OPCA pour montrer effectivement il a bien suivi cette formation, par exemple janvier, février, mars. L'OPCA nous rembourse les frais de cours. »

Mme Sc, commerciale et formatrice en BTS.

Méthodologie d'enquête

Les entretiens ont eu lieu lors de trois rencontres au sein de l'organisme de formation à Mulhouse. Quatre entretiens d'une durée moyenne de une heure trente ont été réalisés avec quatre salariés ainsi que le chef d'entreprise. Les postes des salariés étaient diversifiés autour des critères de statut et profession (deux permanents un formateur et une commerciale, salariés permanents dans l'administration de l'entreprise et d'un auto-entrepreneur salarié comme prestataire,) de statut (2 CDI à temps plein, 1 CDI à temps partiel et un contractuel), de genre (deux femmes et trois hommes) .

- M. Sc: gérant de la structure, environ 50 ans. Il est directeur de la structure depuis 2002. auparavant il était salarié au sein de FORMATIO. Il décide de reprendre l'activité quand l'ancien gérant part à la retraite. « *c'était ça ou le chômage* ». Il est formateur de formation. Aujourd'hui il s'occupe principalement de « *faire tourner l'entreprise* », de la vie administrative, comptable etc.
- M. Ri : Employé de la structure. Responsable de la formation, s'occupe du planning et gestion du personnel sur l'organisation du travail. Il était également salarié dans l'ancienne entreprise. Vient d'une formation de technicien en informatique industrielle, secteur dans lequel il travaille une quinzaine d'année avant de faire une formation pour devenir formateur.
- M. Kh : formateur prestataire, 27 ans d'expérience dans la formation, est formateur auto-entrepreneur et consultant depuis 2011 auprès de trois organismes de formation dont FORMATIO. Pendant 25 ans, il était en CDI dans différentes structures comme formateur puis responsable pédagogique. Il intervient entre 7 et 20 heures par semaine dans la structure qui est son principal employeur.
- Mme T : secrétaire de la structure. Est arrivée à FORMATIO en 2003 après un CDI au

Pôle emploi et un congé maternité. Salariée à mi-temps dans la structure. Titulaire d'un BTS assistant de direction.

- Mme Sc. : commerciale. Environ 45 ans. Elle s'occupe de faire la promotion de l'organisme et est en charge des BTS dans leur relation avec leur entreprise.

2. Conditions d'enquête et retour réflexif sur Réponse : organisme de formation dans une région ouvrière en crise

Parmi les entreprises ayant participé à l'enquête Réponse, nous avons effectué une sélection géographique afin que l'Est de la France et les anciens bastions industriels soient représentés dans les différentes monographies. Parmi les entreprises retenues, nous recherchons une entreprise ayant peu de salariés et sans présence syndicale mais également un secteur d'activité situé dans le tertiaire sans héritage industriel et syndical. Nous voulions analyser, dans une telle configuration, la nature et la distribution des conflits et des négociations.

Étant donné la configuration de l'entreprise et sa taille réduite, nous ne bénéficions que du contact du directeur, celui-ci nous a accordé très rapidement un entretien, nous transmettons les contacts des salariés de son entreprise qui ont collaboré et favorisé la tenue des entretiens. Il semble qu'au cours des premiers contacts, nous ayons été perçue comme un représentant du ministère du travail, venue contrôler l'exercice de leur activité. Par conséquent, au cours des premières rencontres, l'accent nos interlocuteurs ont mis l'accent sur les aspects positifs de leur activité. Par la suite, après explication du rôle de notre enquête, les relations se sont détendues et l'ensemble des entretiens se sont parfaitement bien déroulés et ce au sein de la structure.

Mulhouse, située dans le sud de l'Alsace, est la 25ème ville de France en termes de population avec une aire urbaine qui compte 280 000 habitants soit près de 40% de la population du Haut-Rhin. La corrélation de plusieurs variables dont les principales sont socioprofessionnelles et résidentielles permet de définir cette cité de ville populaire.

En effet, les catégories d'ouvriers, employés et sans-emplois représentent plus de 70% de la population avec : 16,1% d'employés, 12,4% d'ouvriers, 26,9% d'inactifs ayant déjà travaillé et 17,4% « *d'autres* » n'ayant jamais travaillé. Le taux de chômage des 15-64 ans atteint 22% en 2009 soit 12 232 demandeurs d'emplois en catégorie A, B et C. De plus, 54% de la population mulhousienne habite en banlieue participant à une division sociale de l'espace spatiale. C'est également la ville métropolitaine qui abrite la plus forte proportion de jeunes avec 26,7% de moins de 19 ans. Au niveau de la composition des établissements : les entreprises de plus de 10 salariés représentent 8,4% des établissements de la ville, contre 32,7 % ayant de 1 à 9 salariés La tertiarisation de l'industrie est massive : les commerces transports et service divers représentent 72,5 % de l'activité contre 6,5% pour la construction et 4,4% dans l'industrie. Cependant l'usine PSA Peugeot-Citroën située à

Sausheim dans la banlieue de Mulhouse est le premier employeur de la région.

Mulhouse raconté par un enquêté : « *Les voyous mulhousiens* »

« Mulhouse était une petite ville protestante, indépendante, je vous refais pas Max Weber, l'esprit du capitalisme protestant etc. Bref y a une industrie qui s'est implantée principalement avec l'impression sur étoffe. Qui dit impression de tissu, dit flatterie, machine industrielle, etc. donc y a toute une activité qui s'est fait autour de la chimie finalement, pour les teinture, donc à un moment on disait de Mulhouse la ville au 100 cheminées, on l'appelait aussi la Manchester française. Une des premières voies de chemin de fer de France a été fait entre Mulhouse et la ville de Tan pour trimbaler le matériel. Donc très industrielle, ce qui a apporté énormément de population qui venait travailler dans les usines, avec une population extrêmement pauvre qui venaient d'Alsace, d'autres régions, donc il y a avait cette population d'ouvriers qui s'est implantée sur une petite communauté plutôt bourgeoise protestante. Du coup, le regard que portait les environs Baal, Fribourg, Colmar, Strasbourg sur Mulhouse est un regard extrêmement négatif. Pourquoi? Ville ouvrière populaire, donc y a une expression consacrée en alsacien qui se traduit par "les voyous mulhousiens" et cette histoire elle a 150 ans à peu près. Mais en fait quand une ville a une étiquette et qu'elle a comme ça une construction sociologique bah ça continue. »

M. Ri, formateur en charge des plannings.

Au-delà de « l'étiquette », Mulhouse est une ville marquée, comme tous les anciens bassins industriels, par une chute du secteur secondaire, une tertiarisation de l'économie et la hausse croissante du chômage. Il faudrait également prendre en compte la proximité avec l'Allemagne et la Suisse pour comprendre la structure de l'emploi, cependant nous manquons, pour le moment, de données sur ce point.

3. Politique patronale de gestion des IRP : Peut-on parler de politique patronale dans une telle entreprise ?

La trajectoire professionnelle du dirigeant de la structure est un élément qui nous apparaît surdéterminant dans la mise en place des politiques patronales au sein de cette structure. Avant de prendre la direction en 2002, le dirigeant de cette petite entreprise y était salarié et collègue de ses employés actuels. Il rachète, et sauve, l'entreprise lorsque le directeur précédent était arrivé à l'âge de la retraite. Ainsi, la distance sociale entre celui qui occupe les fonctions patronales et les salariés est réduite et semble se cantonner à des fonctions administratives. L'accession au statut patronal a eu lieu sous la menace de la fermeture de la structure et donc du chômage, il ne s'agissait pas d'un projet entrepreneurial s'inscrivant dans la trajectoire professionnelle de l'enquêté.

« A l'époque le gars il partait à la retraite il fermait, donc c'était reprendre la boîte ou être au chômage... Voilà donc c'était pas un projet entrepreneurial particulier. J'avais pas de motivation de devenir patron plus que ça. Il partait à la retraite et comme on pouvait l'acheter on va dire pas trop cher...

Donc là les 4-5 qui étaient là à l'époque sont toujours là?

Oui. C'est moi qui a repris parce-que les autres voulaient pas, moi je pensais que ça pouvait être intéressant. »

M. Sc, directeur de la structure.

Sa fonction patronale semble dans la majeure partie du temps s'apparenter à une fonction de responsable administratif, il ne définit pas réellement une ligne politique directive.

Il se considère lui-même comme « *gérant* » qui :

« Fait la partie administrative, ça peut être une partie organisation matérielle, ça peut être des recrutements, chaque jour je viens j'essaie de passer en revue un certain nombre de choses qu'il y a à faire, ça peut être de la compta, ça peut être des rendez-vous banquiers, ça peut être un problème qu'a rencontré un formateur avec un stagiaire, ça peut être entre deux formateurs concernant des stagiaires ou acheter des chaises, repeindre la salle enfin voilà.. ».

La fonction patronale consiste donc principalement à « *faire tourner l'entreprise* ». Cependant, son statut le différencie des autres salariés, il est légalement et dans la pratique le responsable de la structure : les embauches, les dépenses et les arbitrages font parties de ses fonctions ainsi que de recevoir les réclamations liés à des mécontentements. Mais c'est également sur lui que repose la viabilité économique de l'entreprise : en septembre 2012, il recrute donc une commerciale, qui par ailleurs est son épouse, afin de développer la filière BTS et de participer à « *alimenter la structure* », notamment en faisant sa promotion pour l'obtention de partenaires, de stagiaires et d'entreprises.

Tous les salariés semblent dire la structure organisationnelle de l'entreprise ne multiplie pas les strates hiérarchiques contrairement à celles appliquées dans l'industrie par exemple. La taille de la SARL et son secteur d'activité sont éloquentes tout comme la configuration propre à cette établissement « *sauvé* » par l'un des salariés devenu son dirigeant. En effet, les pratiques de gestion des ressources humaines du directeur actuel se sont construites « *sur le tas* », « *parce qu'il le fallait* » et sont à relier à son passé de salarié dans la même structure. Ainsi par exemple l'organisation du travail et les horaires sont décidés en fonction de son expérience de formateur, allant au-delà de ce que prévoit la convention collective en permettant aux formateurs d'avoir davantage de temps de préparation. La direction ne se positionne pas dans une logique quantitative et de maximisation des profits. De même, il ne semble pas mettre en place de procédures d'évaluation, ni de mesures coercitives envers ses salariés. Enfin, les origines sociales et la trajectoire professionnelle du directeur sont proches de celles de ses employés formateurs. On peut penser que seules la secrétaire et la comptable, notamment de par leur corps de métier et leur niveau scolaire inférieur ne partagent pas une même proximité sociale avec le reste de l'équipe. Cependant, elles ne semblent non plus être marginalisées.

A la contiguïté sociale s'additionne une mitoyenneté spatiale qui contribue à réduire les écarts statutaires et les conflits dans l'entreprise : les espaces sont spacieux et conviviaux et semble être approprié par tous, comme le révèle les observations, décorations, usages des salles (les formateurs n'ont pas de salle attitré). Le partage des bureaux favorise également cette ambiance apaisée.

Le questionnaire renseigne sur un climat calme et stable (« *l'évolution du climat n'est ni meilleur ni moins bon* ») au sein de l'entreprise. Aucune sanction n'a été appliquée envers un salarié, l'absentéisme ne représente pas un problème au sein de son entreprise, il n'y a pas eu d'accident de travail ou d'arrêts maladies répétés. Le seul motif de mécontentement, qui est plus généralement réglé individuellement, porte sur la négociation salariale. Celle-ci a donné lieu à un mécontentement plus général et collectif soldé par une augmentation des primes pour l'ensemble des salariés. Il n'y a cependant pas eu de formalisation du conflit à travers une grève ou des arrêts de travail. Ce sont les négociations avec le directeur qui ont rapidement réglé le motif de contestation des salariés.

« Et les conflits ? Avez-vous déjà eu des grèves ?

Non, on négocie, c'est petit on se connaît. En plus on a l'avantage d'être tous sur Mulhouse et sur le même lieu. Je sais que d'autres organismes de formation sont un peu éclatés à travers toute l'Alsace, donc ça pose des problèmes d'organisation ou parce qu'ils n'ont pas la même prestation dans tous les lieux où ils interviennent et ça pose aussi des problèmes entre ceux qui sont sur le siège, ceux qui sont à l'extérieur... Là on est tous sur le même lieu, on a tous les mêmes conditions de travail, on a tous les mêmes outils, c'est pas grand, y a 600 m2 donc on communique assez facilement. »

M. Sc, directeur de la structure.

Il n'existe dans la structure d'organigramme précis, laissant une gestion par l'informel et les relations entre les différents salariés prendre en charge la division du travail. Seul le directeur et le permanent le plus ancien ont des fonctions qui se distinguent par leur autorité. M. Ri, en charge de l'ensemble des formations est « *le bras droit* » du directeur particulièrement parce que l'élaboration des plannings, autrement dit du temps de travail, est à sa charge : « *C'est un poste clef, c'est lui qui organise le travail des autres, qui dit "voilà t'es sur tel groupe, t'es sur tel groupe"* » confie le directeur. Cependant, il semble que les horaires soient négociées, chaque formateur transmet ces impossibilités en début de cycle, et ne fassent pas l'objet de mécontentements enracinés ou de conflits de la part des salariés. Si un désaccord survient, ce sont des discussions informelles et la recherche d'une solution consensuelle qui y mettent terme. Malgré la centralité du poste, M. Ri ne bénéficie pas d'une gratification salariale notable, il touche un salaire avoisinant les 1900 euros par mois, comme la majorité des formateurs en CDI dans la structure. C'est également cette marque bien matérielle d'égalité entre la majorité des salariés qui semble permettre un climat apaisé dans l'entreprise.

Les prestataires en auto-entrepreneuriat, sont les acteurs de cette entreprise dont le statut est le plus instable, ils peuvent être reconduits ou non, cependant, la majorité d'entre eux interviennent dans l'entreprise depuis nombre d'années et ne semblent pas craindre la fin de leur contrat. En effet, l'offre de formation est dépendante des compétences des permanents de la structure, cependant la dispense de certaines matières ne compte pas parmi les qualifications de ces derniers. C'est pourquoi FORMATIO a recours à des prestataires, l'entreprise est donc dépendante d'eux afin de pouvoir offrir des formations complètes. De plus, leur statut d'auto-entrepreneur leur permet même une plus grande marge de liberté et ne les met pas à la merci des financements de l'organisme. Ils n'ont pas, non plus, à participer aux tâches administratives de l'entreprise. Les réorganisations sont peu nombreuses hormis l'arrivée il y a trois ans de la commerciale associée à l'ouverture de deux classes de BTS et en septembre 2012 d'un autre formateur et commercial qui vient l'appuyer dans ses missions. Ces deux embauches avaient pour objectif, mis à part la recherche de financement, de développer la filière BTS sans recourir à un nombre trop élevé de prestataires dont le coût est plus onéreux quand le nombre d'heures devient conséquent.

« Vous avez une hiérarchie?

Si par la force des choses y a une hiérarchie parce que faut respecter quand même une certaine organisation, on est payé pour. Donc on se doit de remplir par exemple, le cahier de progression pédagogique, les feuilles d'absence, les faire émarger, prendre soin du matériel, encadrer les jeunes etc. Mais c'est pas une hiérarchie "à étage" elle est là parce qu'il en faut une, mais bon c'est pas D. Sc. le directeur ou son collègue, c'est pas LE directeur. On travaille beaucoup dans la confiance, réciproque.

Y a pas eu de conflit ici, par rapport aux conditions de travail , aux salaires?

Non. C'est des rapports très conviviaux. C'est vrai qu'on est pas toujours d'accord sur tout mais on en discute.

Quel type de désaccord?

Par moment sur un découpage ou autre, au niveau des matières. Chacun essaie d'argumenter mais un moment faut bien trancher. mais c'est rien de méchant.

Qui est-ce qui tranche?

Bah... moi je suis pour le compromis.. Et je pense que tout le monde ici aussi, si vraiment on est dans des impasses, c'est au directeur ça c'est clair. Mais c'est jamais arrivé. Je pense que c'est la com', la communication c'est tout. »

M. Kh, formateur prestataire.

Malgré une pyramide hiérarchique réduite et une culture du consensus manifeste, il n'y a pas de confusion sur la place occupée par chaque employé et a fortiori par le directeur. Il semble que lorsque des désaccords persistent ou que des revendications apparaissent, notamment sur les salaires, « c'est le patron qui tranche ». La gestion du personnel et des protestations ont lieu « en tête à tête », autrement dit, la gestion des ressources humaines est individualisée faisant du directeur l'unique personne pouvant palper les

mécontentements quotidiens.

« Apparemment il y a eu par moment des tensions par rapport aux salaires? Qu'est ce qui s'est passé?

Moi j'ai rien ressenti! (*rire*). J'ai pas su. J'ai pas le souvenir. Je pense que les questions éventuellement salariales... alors on a des collègues qui sont plus là qui effectivement étaient dans des logiques de revendications... Mais c'était quelque chose que les gens faisaient en tête à tête avec le patron. C'est-à-dire qu'il n'y avait pas de, par exemple je vais voir mon collègue, "viens on y va on va gueuler". Non. Moi j'ai connu ça dans l'autre centre de formation qu'il y avait là avant. Effectivement, on avait des revendications salariales parce qu'on était vraiment assez mal payé et puis voilà on estimait qu'on avait.. On a pas obtenu vraiment gain de cause mais on a trouvé d'autres arrangements. Aujourd'hui je pense si quelqu'un à une revendication salariale il va voir Daniel Schmitt et il lui dit " voilà écoute voilà. je veux ça, je veux ça ". Et ça reste, ça reste, ça transpire pas ça. ça reste de l'ordre de la relation face à face avec le patron... »

M. Ri, formateur en charge des plannings.

Dans le questionnaire rempli en 2010 par le directeur, le seul motif de conflit apparent portait sur les salaires. En effet, la convention collective nationale des **« organismes de formation du 10 juin 1988 »** ne prévoyant que très peu de valorisation salariale vis-à-vis de l'ancienneté, la direction fonctionne par système de primes individualisées annuelles selon les bénéficiaires de l'entreprise.

« Comment vous définissez le climat ici de l'entreprise?

En ce moment c'est calme. (*rire*)

ça veut dire que ça n'a pas toujours été calme?

Oui oui, des fois c'est plus chaud, bien sûr. Ici les tensions c'est toujours lié aux salaires.

Demande d'augmentation?

Oui. C'est toujours comme ça que ça commence.

Après comment ça se passe? Vous auriez un exemple?

Il y a dans la maison comme partout des conventions collectives sur lesquelles je m'appuie. Je peux m'adosser sur la convention collective de la formation professionnelle qui est assez facile à honorer, elle est pas spécialement exigeante dans la formation professionnelle. Voilà, donc après y a des années de travail c'est aussi normal que les gens à un moment donné bah demande un retour sur un travail donc voilà là-dessus on a tout un système de prime à travers un plan d'épargne entreprise, à travers différents types de chèque et puis les primes classiques. Et je pense qu'au bout d'un moment psychologiquement pour la personne qui travaille c'est pas la même chose d'être gratifiée une ou deux fois dans l'année, que d'avoir mensuellement une reconnaissance salariale donc à un moment donné le débat qui arrive c'est : "la prime c'est pas de l'argent, c'est pas du vrai salaire". On veut un vrai salaire. Et moi je leur dis, je suis désolée mais la prime c'est également de l'argent qui sort de la boîte j'ai pas de caisse donc voilà..

Comment ça se règle alors?

Et bah par un compromis. Y a quand même toujours quelque chose parce que bon, ne serait-

ce que pour rattraper... y a au moins ça. Les mauvaises années y a pas de perte de pouvoir d'achat. Les mauvaises années n'ont pas été si nombreuses que ça, donc y a aussi quand même toujours des primes. Après on a un autre soucis qui est corrélé au premier en ce qui concerne les salaires c'est qu'il n'y a pas de reconnaissance de l'ancienneté dans la convention collective. Et bon... ensuite y a pas non plus dans la maison un organigramme très très scientifique on va dire.

Ça crée des confusions?

Non. On est une dizaine donc y a pas trois cars, mais faut quand même qu'un certain nombre de personne assume le travail donc un roulement de travail... donc si vous voulez y a dans les faits des gens qui font un travail pour lequel y a pas de statut...»

M. Sc, directeur de la structure.

D'après les salariés présents il y a dix ans dans l'entreprise (une majorité), il semble que les tensions existantes du temps de l'ancienne direction étaient très exacerbées. Cette distinction promeut l'appréciation de leur condition de travail depuis 10 ans, la comparaison étant en faveur de la situation actuelle. Si l'on peut parler d'une politique patronale et d'une culture d'entreprise, celle-ci semble se caractériser par une hiérarchie floue mais connue et reconnue de tous, une « *stratégie* » patronale autour d'une « *gestion amicale* » des ressources humaines, de la promotion de la communication, de la recherche du consensus, de la « *responsabilisation* » et « *de l'aspect humain* ». Cette politique est d'autant plus efficace et défendue par les salariés qu'elle fait partie intégrante du contenu enseigné aux stagiaires. Les formateurs tentent donc d'appliquer à eux-mêmes ces principes managériaux laissant apparaître des formes d'auto-domestication.

« Est-ce qu'il y a une culture d'entreprise à FORMATIO? »

Oui même si elle est pas... parce que culture d'entreprise ça veut rien dire , c'est abstrait, mais c'est vrai que c'est fondé beaucoup sur des valeurs et d'abord des valeurs humaines, en tout cas ici mais c'est vrai que c'est hyper important pour vous donner un exemple il y avait l'anniversaire de FORMATIO, on a fêté 10 ans je crois cette année , les jeunes d'eux même sans qu'ils nous le disent ont pris une initiative de faire tout un spectacle mais c'est vrai que c'est important et surtout pour moi aussi c'est ce rapport de confiance, cette convivialité ce... le respect de l'autre et de soi-même je pense que c'est ce qui peut un peu définir FORMATIO. Il y a beaucoup de rapport humain, et c'est hyper important.

Le fait que c'était un collègue, je pense que ça joue, parce que je le tutoie, on a une relation comme ça qui est plutôt amicale.... On échange sur des choses parfois perso, parfois professionnelle... fait que forcément j'ai pas la même relation à lui que j'ai pu avoir par le passé avec une hiérarchie que je vouvoyais etc. Que j'allais voir pour demander quelque chose et voilà. Lui pareil, c'est peut-être plus facile pour quelqu'un qui a à gérer une équipe de se faire tutoyer que de devoir échanger par le vouvoiement. Plus généralement dans le tutoiement le salarié est toujours perdant, et les tutoiements dans les entreprises style Décathlon etc. ce tutoiement de forme comme ça, c'est un tutoiement qui est un vouvoiement en fait. J'avais connu ça une fois avant dans une entreprise industrielle où un des chefs de service était en fait un ancien collègue ... il avait déjà un niveau de formation plus élevé que moi mais je l'ai connu en tant que collègue et avec le temps il est devenu chef

de service. Les conversations étaient du genre "ouais salut faut qu'j'te vois - ouais pourquoi ? - bah c'est la fin de l'année on a bien bossé... une augmentation?" et puis donc comme on se connaissait, on était presque cul et chemise hein, "écoute pour ton augmentation va te faire voir, c'est pas le moment". Quand on vouvoie quelqu'un on peut pas lui répondre comme ça, il va falloir quand même trouver une vraie raison, une stratégie, expliquer quelque chose. un type quand on le vouvoie on peut encore un peu l'insulter (rire) ! Alors nous de fait ici le tutoiement s'impose parce que... enfin pour moi. Mais tout le monde ne tutoie pas. Tous mes collègues ne l'ont pas, moi je l'ai c'est comme ça je m'en porte plutôt bien, je me verrai pas... je le connaissais d'avant donc... ça aurait été bizarre de soudainement me mettre à vouvoyer quelqu'un que je tutoyais avant. Mais bon moi j'ai... qui a toujours eu des difficultés avec la hiérarchie, le fait de me retrouver dans cette structure là avec ce patron là pour moi c'est un peu l'idéal. On me donne la responsabilité de faire un certain nombre de chose et voilà... J'ai pas besoin de rendre de compte, de pointer, j'ai pas besoin de noter je suis là de telle heure à telle heure. Soit on met en place un système coercitif ou plus ou moins coercitif, et les employés et les salariés vont fonctionner dedans mais dès qu'ils ont un moyen de brouiller, de bricoler quelque chose ils le font. Soit on fait un système qui est nettement moins coercitif, où les gens vont prendre leurs responsabilités mais peut-être que parfois ils auront pas envie... Il n'y a aucun système idéal après c'est ce qu'on en fait. Moi qui ait connu le système coercitif, je peux vous dire que par le passé, il m'est arrivé de faire semblant de travailler, ça me gêne pas plus que ça. Maintenant que je suis libre de ce que je fais, quand pendant une matinée je fais pas ce que j'avais prévu de faire j'en suis presque un peu honteux. Donc le fait d'avoir ... la liberté engage la responsabilité. moi je trouve que c'est une façon de manager qui est plutôt bien parce que ... 1 on est libre, 2 on est responsable. c'est pas mal. après est ce que tout le monde peut le faire, est ce qu'on peut le faire dans toutes les structures... Il suffit qu'il y ait deux trois tordus dans le trucs... c'est toujours une question de personne, jamais une question d'organisation. Ce sont les personnes qui font vivre les établissements on va dire, au sens large, la structure l'organisation, c'est les personnes. Si vous avez quelqu'un qui manipule les gens, on le voit beaucoup à l'extérieur. »

M. Ri, formateur en charge des plannings.

Ce long extrait d'entretien témoigne bien des enjeux de lutte qui peuvent paraître très symboliques mais ont des conséquences bien matérielles comme le tutoiement avec la hiérarchie et les relations amicales en entreprises, si importantes au sein des services et sans doutes plus encore dans les petites structures comme FORMATIO. Cependant, on voit aussi comment la taille de l'établissement, le secteur d'activité, les trajectoires sociales et la configuration propre à une entreprise ont des traductions diverses. Autrement dit, le cas de FORMATIO fait apparaître l'importance d'une analyse des relations sociales en entreprises qui s'appuie sur une corrélation de variables et non pas sur des archétypes.

Au regard des entretiens et observations menés, on peut se demander si on peut parler de politique patronale et de gestion des instances de représentation du personnel dans une telle configuration entrepreneuriale. Il n'y a d'ailleurs pas, dans cette entreprise, d'instances de représentation du personnel, seul le directeur a rempli le questionnaire d'un commun accord avec ses employés. Dans cette petite entreprise, la direction incarnée par l'ancien collègue, semble être reconnue comme une instance de représentation des salariés.

En outre ne semblent pas apparaître d'intérêts antagonistes entre le directeur et ses employés mais une diversification des tâches avec une hiérarchie peu marquée et effective. L'étude qualitative permet donc ici de dégager des principes d'organisation du travail dans une petite entreprise du secteur tertiaire aux activités pédagogiques.

Cette monographie renseigne les particularités d'une entreprise spécialisée dans les services pédagogiques dans le panorama des Petite et moyennes entreprises, d'un point de vue de gestion de la main d'œuvre et des relations sociales. Mais au delà, elle renseigne sur les conditions d'arrivée sur le marché du travail de la main d'œuvre titulaire d'un diplôme professionnel acquis dans un organisme de formation privé dans une région marquée par l'histoire industrielle. C'est également pour cela qu'une telle entreprise a été sélectionnée parmi celle du panel, et c'est l'existence même de ces firmes de pré-sélection de la main d'œuvre qui semble constituer une politique patronale qui dépasse le cadre interne de l'établissement, pour révéler des stratégies patronales collectives. On peut alors se demander si les organismes de formation ne sont pas des institutions de sélection d'une main d'œuvre sur mesure pour les entreprises ? C'est de ce point de vu qu'on pourrait parler de politique patronale de gestion des IRP, notamment par le contenu des formations, les représentations des syndicats, ou encore l'inculcation de la culture du « consensus » autrement dit d'une culture gestionnaire des conflits.

Cette structure nous semble être un cas emblématique de la sous-traitance de la formation des salariés à des organismes privés qui, presque directement, travaillent pour ces entreprises, donc de la socialisation à être un « *bon employé* » sous les couverts d'une objectivation technique et éducative. Ces organismes apparaissent alors comme des structures de formation de la main d'œuvre non qualifiée qui auparavant était formée par l'entreprise qui l'embauchait.

4. Relations sociales dans l'établissement : liberté et auto-contrôle

Comme nous avons pu le voir, les relations sociales dans cette petite SARL sont régulées principalement par des relations informelles, des réunions dont elles ne sont pas l'objet principal ou des « *tête à tête* » avec la direction. Il existe des tensions liées au calcul des salaires, ces dernières semblent chroniques avec des fréquences éloignées, mais pas constantes et finissent par faire l'objet d'accords. Entre salariés, la minimisation des strates hiérarchiques, tant dans les pratiques que les représentations, semble favoriser un climat d'entente et une gestion des conflits par l'informel. De plus « *l'esprit maison* » est renforcé par la place sur le marché économique qu'occupe l'organisme. En effet, FORMATIO tire son capital des subventions attribuées par la région et les entreprises. Celles-ci sont accordées selon le nombre d'élèves en formation qui accèdent à l'emploi une fois la formation terminée et sur leur évaluation des formateurs, pour les entreprises, le critères d'attribution reposant également sur l'évaluation des précédents étudiants pris en stage au sein de leur entreprise. Cette situation place la société dans un nœud de relations professionnelles et

mercantile qui multiplie et entremêle les rapports hiérarchiques extérieurs et semble renforcer les liens internes. Les salariés de FORMATIO sont à la fois dans une position dominante vis-à-vis de leurs stagiaires mais leur avenir dépend aussi de la « réussite » de ces derniers et de leur évaluation de la formation. Ainsi, les formateurs sont incités à sélectionner des personnes « employables » ou jugées comme telle. Le dirigeant, les formateurs, personnels administratifs apparaissent ainsi « soudés » face aux conditions de financement de leur activité et in fine, de leurs salaires.

Le travail de formateur, proche de la profession d'enseignant, est un métier socialement valorisant qui permet des formes de reconnaissances sociales qui favorisent l'implication dans le travail. Caractéristique du travail d'enseignement qui est un terrain favorable à ce que la profession ne soit pas représentée que comme un travail, les métiers d'encadrement de la jeunesse offrent donc des conditions favorables une pratique zélée perçue comme une mission plus large, proche de la vocation. Il ne s'agit pas là de produire un bien pour enrichir un président directeur général et ses actionnaires mais de tâches, qui peuvent s'orner de noblesse sociale, d'immatérialisme, et de désintéressement pécunier : « *je ne fais pas ça pour l'argent* ». Comme le note un des formateurs, anciennement salarié dans l'industrie, la liberté qui lui ait accordée le pousse à travailler davantage que pour son employeur précédent et à ne pas mettre en œuvre des pratiques d'évitement. Comme il le mentionne, les mesures coercitives vont parfois à l'encontre des buts recherchés et la liberté, ou l'illusion de la liberté, peut engendrer davantage de productivité. C'est donc « *la méthode douce* » qui est mise en avant, « *l'humain* » qui est au cœur des relations entrepreneuriales. Si d'une part il s'agit de la mise en œuvre du management participatif apparu dans les années 1970, qui fait la promotion de l'autonomie, met en exergue le « *feeling* », le tutoiement ou encore l'entreprise comme « *une grande famille* », on voit également que ces principes peuvent avoir des traductions hétérogènes selon les entreprises, leur taille et évidemment le secteur d'activité. FORMATIO est au croisement de missions de service public (l'enseignement) et de l'externalisation des formations dans les entreprises privées. C'est pourquoi on peut à la fois saisir les relations sociales dans une petite entreprise comme FORMATIO au prisme de l'auto-contrôle et de la domestication mais également dans le sens d'une autonomie réelle, d'une lutte contre la concurrence entre salariés, même dans des statuts différenciés, et d'une amélioration des conditions de travail, ce qui semble s'avérer être le contraire dans l'industrie métallurgique par exemple.

« Les relations avec vos collègues? »

Sincèrement ça se passe bien. Chaque formateur est spécialisé dans une branche chacun a son domaine et ça se passe vraiment bien. Une bonne ambiance. (...) J'essaie d'être souple avec tout le monde, y a des caractères différents ici, y a des caractères plus ou moins forts donc on s'adapte selon...ils nous le rendent aussi je veux dire, quand on leur demande un document ils me le donnent tout de suite, quand eux il me demandent quelque chose j'essaie tout de suite d'arranger le truc. Je pense qu'on est une bonne équipe. Pour moi personnellement, on est assez soudés. c'est mon point de vue (rire). Je pense que chacun fait

plus ou moins attention. On peut vraiment compter sur eux dès qu'il y a un soucis. Ils sont toujours là, en même temps, on a une autonomie et en même temps on sait qu'on peut toujours compter sur quelqu'un ici quel que soit la personne. Non, non y a pas de soucis sincèrement. C'est peut-être rare j'en sais rien.

Je sais pas... votre secteur d'activité y est sûrement pour quelque chose...

Oui ici, si on est pas tolérant...

Entretien avec Mme T, secrétaire à mi-temps dans la structure.

Les relations sociales à FORMATIO n'échappent pas à des mécanismes sociaux comme une division sexuelle du travail et des représentations genrées du métier de formateur. En effet, pour la commerciale, les stagiaires sont ses « bébés » et elle semble pratiquer son métier avec les dispositions maternelles qui s'exacerbent au contact de « jeunes » qui « pourraient être ses enfants ». Le prestataire, par exemple, lui vacille entre des *habitus* de père strict et du chef d'équipe qui a en charge de « motiver » ses salariés.

« Mais vous voyez souvent les stagiaires ?

Oui, moi je dis souvent ce sont presque mes bébés, voilà je les ai depuis le départ et ensuite effectivement, c'est un gros boulot parce que du coup c'est oui, les accompagner sur le CV, la lettre de motivation, la recherche d'entreprise, faire un point tous les 15 jours. ça m'est arrivé aussi d'aller en prospection avec eux, d'aller sur le terrain, leur expliquer comment faire, quelle est la démarche. Ensuite, ma prospection à moi c'est aussi en fonction de mes candidats, si par exemple j'ai un candidat qui est parfaitement bilingue et qu'on a un peu discuté du profil, on va peut-être plus le mettre dans un hôtel. après c'est la zone géographique.

Combien de personnes suivez-vous?

C'est des classes de 15, sur deux niveaux. »

Entretien avec Mme Sc, commerciale, formatrice en BTS.

5. Actions et pratiques collectives en entreprise : Politiques patronales et formation professionnelle : l'école de l'intériorisation des normes patronales ?

Les pratiques collectives envers la direction ne semblent pas être un terme approprié dans cette configuration d'entreprise, non seulement parce que ce secteur proche des missions de service public ne les favorise pas mais également parce que les enseignements dispensés vont totalement à l'encontre de telles pratiques. Le syndicalisme et les typologies syndicales sont, par exemple, inconnus ou radicalement condamnés. Les formateurs de l'entreprise sont démunis de culture syndicale (la CGC vu comme des « gentils »), bien qu'ils semblent par moment politisés, pour certain davantage vers la gauche de l'échiquier politique, pour d'autre dans une sorte de syncrétisme entre libéralisme et sociale démocratie, c'est la « culture d'entreprise » et « l'esprit du consensus » qui s'imposent largement. Il s'agit donc « d'appliquer l'élan », d'avoir « l'esprit d'initiative », de « jouer le jeu du marché » notamment en justifiant « les délocalisations » par manque de « compétitivité » et d'une surabondance d'acquis sociaux. En effet, il faut rappeler que les revenus des salariés

de FORMATIO dépendent de la satisfaction des entreprises vis-à-vis des travailleurs formés dans l'organisme et de l'embauche de ces derniers. On comprend mieux que les formateurs n'insistent pas sur des pratiques collectives combatives mais davantage sur des comportements gestionnaires. La position, les représentations et dispositions des employés de FORMATIO engendrent donc des prises de positions en faveur de la bonne volonté laborieuse, de la participation et des pratiques d'auto-contrôle. Il faut rappeler que ces derniers, formés dans les décennies post-soixante-huitardes, ont été bâtis et se conforment à ces paradigmes. Il semble également que le climat apaisé, les conditions de travail satisfaisantes pour les salariés, et l'absence de craintes significatives sur l'avenir de l'entreprise participe à réduire les pratiques vindicatives. De plus, on peut noter à travers l'extrait d'entretien ci-dessous, qu'il y a une forme de distance et de méconnaissance des syndicats comme l'illustre la confusion entre la CFTC et la CGC.

« Dans l'industrie étiez-vous syndiqué?

M Ri, formateur, en charge des plannings.

Non, j'étais pas syndiqué. J'ai été syndiqué dans l'ancienne société ici par le patron, parce qu'il fallait négocier les 35h, et y avait personne pour le faire. J'étais inscrit dans le syndicat.

Quel syndicat ?

C'était... heuuuuuu... alors c'était quoi... c'était les gentils c'était ... heu... la CGC, les trucs chrétiens. Alors j'étais allé voir les mecs au syndicat qui m'ont proposé un truc et je suis revenu et j'ai essayé d'imposer le truc qu'ils m'avaient dit quoi. donc c'était... j'ai appris ce que c'était que négocier avec un patron... c'était compliqué... c'était vraiment un vrai, vrai conflit avec cette personne. c'était dur et ...

Il y a des syndiqués aujourd'hui?

Non non, enfin pas à ma connaissance. On pourrait être syndiqué... mais je sais même pas ce que ça pourrait nous apporter... Aujourd'hui en tout cas. peut-être que si un jour la société va mal, si on est obligé de licencier peut-être que là ... c'est toujours pareil hein, on appelle le médecin quand on est malade ! (rire) Quand on va bien on s'inquiète pas trop. »

Entretien avec M. Ri, formateur, en charge des plannings.

A travers cet extrait d'entretien on aperçoit que la présence d'instance de représentation du personnel paraît être « *contre nature* », et sans intérêt en temps normal, à moins d'y être obligé. Alors que les employés avaient adhéré à un syndicat pour les négociations lors de la reprise de l'entreprise, une fois ces négociations passées, l'adhésion à un syndicat a été rompue et jugée inutile. La présence syndicale est associée dans les représentations de ce salariés, à la présence de « *problèmes* ». En l'absence de « *problèmes* » significatifs, elle ne semble pas même envisagée.

Cet organisme de formations dites « professionnalisantes », cette école de jeunes travailleurs aux qualifications peu gratifiantes sur le marché du travail, est un des lieux privilégiés où les lois du management, de la gestion, de la vente et l'organisation du travail traditionnel sont enseignés, et incorporés sous une forme objectivée. C'est bien la vision patronale qui est enseignée à ces futurs salariés. Le droit du travail, par exemple, est

rapidement abordé, et les comportements revendicatifs sont très mal perçus et totalement déconseillés même lorsqu'il s'agit de faire reconnaître leur droit dans un cadre légal. Ce qui vaut pour les étudiants, semble donc, a fortiori, valoir pour ceux qui leur dispensent ces enseignements.

« Est-ce que vous participez aux procédures de sélection?

Sélection c'est un peu... comment dire... c'est pas le bon mot, moi j'essaie de mettre en adéquation, c'est un peu là où on se goure un peu, c'est l'entreprise cherche un profil type, donc il faut trouver dans le filet des candidats qu'on a celui qui correspond. Ils sortent du bac vous voulez les tester sur quoi?! on va regarder leur bulletin si maintenant le jeune a un bulletin de 6 de moyenne, est-ce que pour autant il est pas bon? Moi je suis contre cette sélection par test, moi le critère vraiment c'est la motivation.

Comment évaluez-vous la motivation?

Par entretien individuel. je travaille beaucoup au feeling

Comment savez vous que la personne est motivée ou non?

C'est des attitudes, c'est un comportement, c'est un certain langage etc. une tenue! Le gars qui veut postuler dans les assurances mais qui vient en jean basket... (bruit de la bouche "bô") il a peut-être pas fait vraiment le bon choix. J'en ai, comme ça en les regardant telle personne est faites pour la grande distribution ! Telle personne est faites pour tel type de BTS.

Quel est le profil type qu'une entreprise attend?

Qu'ils soient rentables, qu'ils soient opérationnels très vite, qu'ils comptent pas ses heures, qu'ils râlent pas mais ça encore une fois c'est sur le papier parce que bon... Il faut savoir motiver. en France on a des bons directeurs mais on a pas de managers. On sait pas gérer l'humain et ça c'est important. Mais le problème, c'est que, et ça c'est typiquement français c'est quand c'est bien c'est normal , et quand c'est pas bien c'est là où on commence à vous retomber dessus. Je suis pour une autre politique, c'est d'appliquer l'élan, les rendre responsables. Vous avez pas envie? vous voulez pas vous présenter? Arrêter le BTS! Faut un moment les mettre devant leur responsabilité, et tout le monde, sinon c'est trop facile c'est la faute des intervenants, le patron il nous fait travailler comme des esclaves, non c'est pas vrai ça. Ouais on nous donne pas de missions enrichissantes. ouais bah faut aller les chercher! Demander! Faire des propositions avoir des initiatives . Mais pour que ça percute ça met du temps. (...)

Mais je leur demande de ne pas gober l'information de prendre du recul et d'essayer de la comprendre. quand on leur dit que oui c'est pas normal que les entreprises délocalisent" mais si c'est normal c'est normal! parce que un chef d'entreprise comme tout chef d'entreprise qui se respecte qui veut dégager des profits, c'est tout! et un moment quant il a trop de charge et bah il va ailleurs. je leur demande aussi de pas se voiler la face , d'accepter, et par exemple je leur dis aussi en France et c'est vrai on a trop d'acquis sociaux! Si on en enlevais quelque uns ...

Beaucoup de vos jeunes viennent de milieu populaire ?

Pas forcément. mais ils ont un peu ce... je leur dis c'est des syndicalistes. Ils revendiquent tout le temps, ils sont tout le temps en train de revendiquer, mais par moment ils savent pas pourquoi c'est pas normal! mais c'est comme ça c'est le système! là pareil la dernière question que je leur ai posée "est ce que maintenant si pour aider l'état, la France, à se

relever, si on vous enlevait 100 euros de votre salaire par mois est ce que vous seriez d'accord ?" A part un, aucun! »

Entretien avec M. Kh, formateur prestataire.

En se basant prioritairement sur le comportement, les organismes de formation sont un filtre sur mesure pour les entreprises environnantes qui trient la future main d'œuvre. Par le biais des stages obligatoires, favorisant les entreprises partenaires, l'organisme livre une main d'œuvre gratuite pendant 16 semaines, puis en formation pendant 2 ans avant d'espérer qu'ils soient embauchés comme intérimaire, en CDD et bien plus rarement en CDI. Une partie des formateurs eux-mêmes, en tant qu'auto-entrepreneurs, ne bénéficient pas des statuts protecteurs et classiques du salariat et favorisant des représentations du marché du travail souples.

La forme pédagogique et proche du système scolaire, en fait un système de domination, qui demande la participation active de ceux qu'elle domine comme condition de leur propre domination. L'écoute, l'échange, les valeurs humaines, sont constamment mis en avant tant dans les relations entre collègues et avec la hiérarchie que dans le contenu des cours et le rapport aux stagiaires. Cette forme non coercitive de management, en négociant les rapports de force semble maintenir l'équilibre en place. Les conditions de travail subjectivement ressenties apparaissent favorables dans ce cadre plutôt que dans un cadre contraignant et c'est précisément cet aspect qui en constitue la force de reproduction. Enfin, on peut tout de même penser que la liberté de principe est dans cette entreprise également une liberté de fait qui favorise les pratiques collectives, non pas envers la direction ou les entreprises, mais dans le sens d'une gestion collective de l'organisme de formation.

ANNEXES STATISTIQUES

ANNEXES STATISTIQUES

Présentation	237
Les facteurs socio-économiques des conflits en entreprise (P. Blavier).....	239
1.1. Formes et configurations conflictuelles.....	243
1.2. Choix des variables pour caractériser les configurations conflictuelles.....	244
2. Une carte des conflits collectifs	247
3. Quelles sont les facteurs clivants de ce répertoire d'actions ?.....	251
4. Conclusion	257
Annexe 1: évolution des configurations conflictuelles les plus fréquentes	257
Annexe 2 : Résultats numériques de l'analyse factorielle.....	258
2. L'usage des dispositifs de rupture d'emploi (C. Dumoulin et R. Beaujolin).....	263
2.1. Interroger les ruptures d'emploi.....	264
2.2. Quelles sont les raisons qui conduisent les établissements à détruire de l'emploi en recourant à des dispositifs de rupture d'emploi ?	265
2.3. Des registres explicatifs qui varient selon le dispositif concerné.....	268
2.4. Les logiques patronales et managériales : anticiper les baisses.....	272
2.5. Des usages liés aux relations sociales dans l'établissement.....	275
2.6. Expliquer le recours à l'une des trois formes de rupture d'emploi dans les établissements concernés.....	277
ANNEXE 1 - Les choix méthodologiques	285
1. Les sources utilisées	285
2. Décrypter les ruptures d'emploi sur le temps long	285
ANNEXE 2 - Déterminer le recours significatif	287
ANNEXE 3 - Les effets bruts variables contenues dans les modèles.....	289

Présentation

Ces annexes sont composées de deux traitements d'ensemble s'appuyant sur une investigation qui a impliqué de nombreuses opérations statistiques (tris, analyses factorielles, modèles de régression).

Le premier, réalisé par Pierre Blavier, est exposé dans la deuxième partie du rapport et cette annexe permet de préciser un certain nombre d'éléments méthodologiques qui ont présidé à cette analyse. Ces éléments permettent au lecteur attentif de contrôler (et éventuellement de discuter) les choix méthodologiques qui ont été fait pour analyser les manières dont se combinent les différentes formes de conflit. Les analyses présentées dans la partie 2 du rapport sont donc ici fondées méthodologiquement, mais aussi étendues, puisque cette annexe apporte d'autre éléments d'analyse et de réflexion, par exemple en dynamisant dans le temps l'étude des formes de combinaisons des formes de conflit les plus fréquentes dans les établissements.

La seconde partie de ces annexes statistiques a été réalisée principalement par Céline Dumoulin, avec l'aide de Rachel Beaujolin-Bellet. Elle vise à étudier l'usage des dispositifs de rupture d'emploi, entendus comme l'une des dimensions essentielles des

politiques patronales, en matière de gestion des effectifs, dont on sait à quel point elle pèse, du point de vue des salariés. Comme le rappelait l'ancien secrétaire général de la CGT Henri Krasucki : « il n'y a pas de moyen de coercition plus violent des employeurs contre les employés que le chômage ». Partant des différents dispositifs de rupture d'emploi (licenciements pour motifs économiques et pour motifs personnels, du côté patronal ; ruptures conventionnelles inventées en 2008 résultant d'un choix partagé normalement ; et démissions, a priori à l'initiative des salariés), cette annexe se fonde sur une exploitation statistique de l'enquête REPONSE appariée avec les EMMO-DMMO qui renseignent un certain nombre d'éléments indispensables pour mener cette analyse. Partant du constat de l'hybridation des motifs pour considérer qu'au moins une partie du recours aux licenciements pour motif personnel et aux ruptures conventionnelles n'est pas uniquement mobilisée en réponse à de strictes situations individuelles, il s'agira de considérer comment ces ruptures s'inscrivent bien dans une stratégie collective de restructuration de l'emploi, que ce soit en vue de diminuer les effectifs et/ou de remodeler les contours de la main-d'œuvre. La présence syndicale, la conflictualité mais aussi l'activité de négociation dans les établissements permettent toutefois, comme cela sera montré, d'infléchir, accompagner ou s'opposer aux pratiques des directions d'entreprise en matière de destruction d'emplois. A la suite de travaux qualitatifs (Palpacuer et al ; 2007), la question de la substitution du licenciement pour motif personnel (LMP) aux licenciements économiques (LE) sera posée comme un moyen pour les établissements d'éviter la conflictualité et les modes de justification administratifs inhérents à la mise en œuvre de licenciements économiques en nombre. Après avoir défini la méthodologie adoptée pour saisir ces événements, réalisé une exploration statistique des différentes dimensions permettant de décrire les établissements qui « pratiquent » la rupture d'emploi en général, puis dispositif par dispositif, une quatrième partie sera consacrée à l'analyse comparée des effets hétérogènes des logiques patronales et syndicales sur le recours à ces dispositifs de rupture d'emploi.

Les facteurs socio-économiques des conflits en entreprise (Pierre Blavier)

Les conflits en entreprise peuvent prendre une multitude de formes : grèves, pétitions, refus d'heures supplémentaires, recours aux prudhommes, séquestration ... Quoi de commun entre la longue grève d'un grand établissement industriel pour s'opposer à un plan de licenciement et la résistance larvée que traduisent les refus d'heures supplémentaires contre le patron autoritaire d'une PME ? Entre les débrayages périodiques de tel établissement de nettoyage pour des revalorisations salariales, les recours systématiques aux prudhommes qu'encourage un délégué syndical auprès de ses collègues licenciés pour signifier à l'employeur les limites de son pouvoir ?

Face à cette apparente diversité, cet article fait l'hypothèse qu'il existe un *répertoire d'action* (Tilly, 1986) des conflits en entreprise. On emploie ici cette notion au sens de « somme des moyens d'action effectivement utilisés ou utilisables par une organisation ou un mouvement » (Offerlé, 2008, p. 182) : les différentes vagues de l'enquête REPONSE (1993, 1999, 2005, 2011) permettent de saisir ce répertoire en moyenne durée mais se prêtent difficilement à une « stylisation macro-sociologique » (*ibid.*) comme celle qu'a pu proposer C. Tilly en longue durée. Les occurrences de ces *configurations conflictuelles* sont fortement liées aux caractéristiques socio-économiques des établissements concernés. Opérationnaliser ces hypothèses conduit d'abord à décrire les différentes *configurations conflictuelles* et leur évolution depuis les années 1990, puis à les mettre en relation avec les caractéristiques socio-économiques des établissements concernés à l'aide d'analyses multivariées. Ainsi on montrera en premier lieu que l'occurrence de telles ou telles formes de conflit est certes loin d'être aléatoire, mais surtout que celles-ci s'agencent de manière à constituer des *configurations conflictuelles* qu'on peut mettre en rapport avec les facteurs socio-économiques qui les sous-tendent, ce qui permet d'établir une cartographie de la conflictualité au travail (Cézard *et alii*, 1996). Cet article s'inscrit dans un contexte de *relatif* déclin de l'intérêt de la sociologie pour les conflits du travail, en particulier sur le plan quantitatif.

En effet, l'étude des conflits du travail, à la croisée de la sociologie du travail ou des mouvements sociaux (Kelly, 1998, Giraud, 2009b), sort de plusieurs décennies de désintérêt : R. Hyman (2001, p. 36-37) relève que la moyenne quinquennale d'articles consacrés aux conflits en entreprise et parus dans la revue *Sociologie du travail* passe de 35 au début des années 1960 à moins d'une dizaine à partir des années 1980. Une décennie plus tard, ce constat est confirmé par J. Pélisse (2011, p. 186), qui note que « moins d'une quinzaine de contributions traitent des conflits du travail et/ou du syndicalisme, sur environ 250 articles publiés durant ces dix années ».

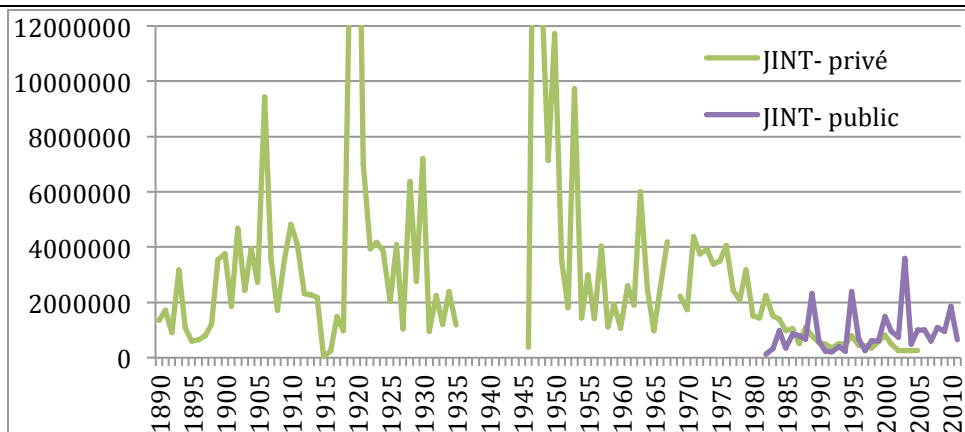
Les raisons invoquées pour expliquer ce déclin sont multiples (Giraud, 2009b, pp. 13-17) : baisse apparente de la conflictualité mesurée à partir du nombre de Journées Individuelles Non-Travaillées (JINT, voir encadré 1), perte d'influence du marxisme, effacement présumé de l'opposition capital-travail (Groux, 1999), focalisation des sciences politiques sur d'autres mouvements sociaux (NMS, mouvements de « sans », engagement humanitaire et altermondialiste, ...). On assiste toutefois depuis quelques années à un regain d'attention lié notamment à la très forte visibilité médiatique de conflits radicaux impliquant des risques pour l'environnement (en particulier depuis le conflit Cellatex en 2000, voir Larose, 2001) ou aux licenciements provoqués par des délocalisations (Lagneau, 2005). Cette audience médiatique s'est accompagnée de la mise à disposition et de l'exploitation de l'enquête REPONSE (cf. encadré 2) par des économistes (Bunel *et alii*, 2008, Askenazy *et alii*, 2006, Aubert *et alii*, 2006) et des sociologues (Bérout *et alii*, 2008) français. Ceci témoigne d'un regain d'intérêt plus large

des sciences sociales pour cette question (Sawicki, Siméant, 2009, p. 3), largement articulé autour du lien entre précarité et mobilisation collective (Bérout, Bouffartigue (dir.), 2009 ; Collovald, Mathieu, 2009 ; Dubois, Ferrand, Prêteceille (dir.), 2007) ou de secteurs a priori peu conflictuels (Benquet, 2010).

Encadré 1 : Les statistiques de grèves

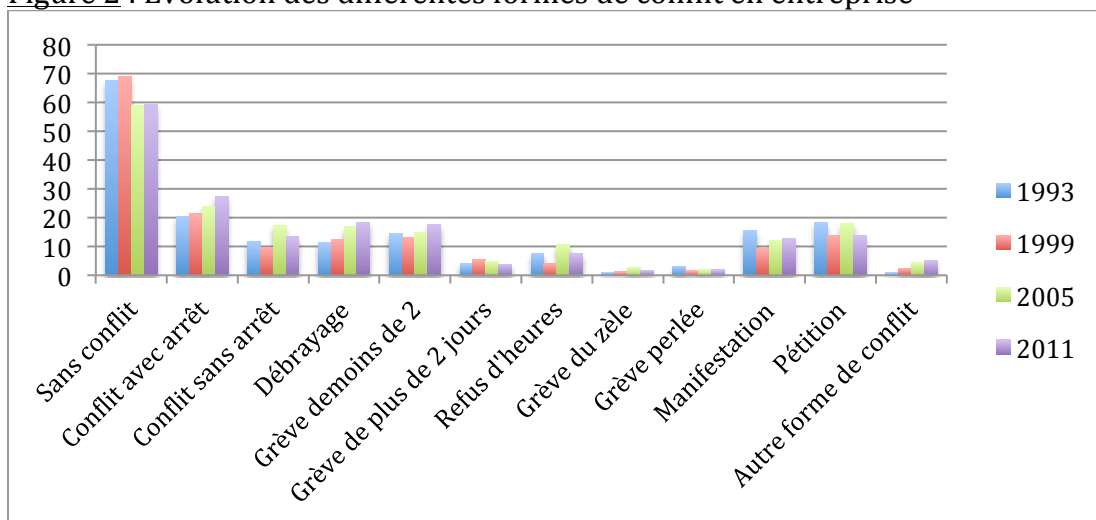
Jusqu'à la mise en place de l'enquête REPONSE au début des années 1990, l'analyse de la conflictualité en entreprise se basait soit sur des corpus journalistiques (Durand, Dubois, 1975), soit en longue durée sur diverses sources administratives (Shorter, Tilly, 1974), soit sur la mesure des Journées Individuelles Non-Travaillées (JINT) par le ministère du travail, définies comme « l'ensemble du temps de travail non-effectué par les salariés en grève et exprimé en jours » (Sirot, 2002). D'où des calculs polémiques pour rapporter ce chiffre à certains secteurs d'activité, en fonction du nombre de salariés, et aux autres pays (Ecopublix, 2007). Or ces mesures donnent une image pour le moins floutée de la conflictualité en entreprise, à plusieurs égards (Giraud, 2009a, partie 1). D'une part elles sont considérablement sous-estimées par les inspecteurs du travail (Camard, 2002, Brochard, 2003, Carlier 2008). D'autre part elles ne prennent pas en compte le service public, pourtant fortement gréviste, qui ne fait d'ailleurs l'objet d'un comptage que depuis 1982 et de manière très partielle, par la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP). Celui-ci est compliqué par certaines privatisations partielles des années 1990 (notamment France Telecom et la Poste) et de manière étonnante ne prend pas en compte les fonctions publiques territoriale et hospitalière. Surtout, ces décomptes ne disent rien des autres formes de conflit que les grèves, ce qui induit une rupture d'équivalence (Desrosières, 1992) du fait d'un « recours plus fréquent aux débrayages » (Carlier, 2008, p. 3) et à d'autres formes de conflit. Ces limites invitent donc à porter un regard circonstancié sur ces séries, même prises en longue durée (figure 1) : on constate certes un apparent déclin du nombre de grèves dans le privé depuis les années 1970 et des pics de grèves rythmés par les réformes des retraites (1995, 2003, 2010) dans une partie de la fonction publique. En longue durée, il faut garder en mémoire que ce déclin apparent est d'autant plus prononcé qu'il se rapporte en fait à une population active en augmentation. Des tendances similaires sont constatées pour la plupart des pays d'Europe occidentale. Pourtant, l'enquête REPONSE montre bien qu'on ne peut conclure à une baisse globale de la conflictualité en entreprise, qui fluctue et se redéploie dans d'autres formes conflictuelles (figure 2). La récente mise en place des enquêtes sur l'Activité et Conditions d'Emploi de la Main-d'Oeuvre (ACEMO, 2006) pour les entreprises privées et semi-publiques de plus de 10 salariés devrait encore améliorer le décompte des conflits en entreprise (Bobbio, Naboulet, 2010, Desage, Rosakis, 2012), mais ses bases de données ne sont pas encore accessibles à la communauté scientifique.

Figure 1 : décompte des JINT dans le privé et dans une partie du public



Sources : ministères du commerce et du travail, DGAFP, données compilées et actualisées par l'auteur.

Figure 2 : Evolution des différentes formes de conflit en entreprise



Source : enquêtes REPONSE, 1993-1999-2005-2011, volet RD, calculs de l'auteur
 Champ : établissements de plus de 50 salariés, pondération RD

D'autre part, c'est un champ d'étude qui, hormis quelques exceptions récentes (Béroud *et alii*, 2008) ou anglo-saxonnes (Brown *et alii*, 2007), a eu tendance à se détourner de la compréhension des facteurs socio-économiques des conflits, au profit d'enjeux comme les facteurs individuels de l'engagement, la socialisation politique au travail, la professionnalisation du militantisme, les relations de genre, etc. Ce sont là autant d'aspects qui, *de facto*, ont donné lieu à des approches très largement qualitatives plutôt que quantitatives, à l'instar d'une tendance plus générale de la sociologie des mobilisations, surtout en France : « Pour des raisons qui tiennent sans doute autant à la formation des chercheurs et à la structuration disciplinaire qu'au financement de la recherche, les études quantitatives de grande ampleur sont moins développées en France, au profit de démarches qualitatives croisant archives documentaires, entretiens, et observations » (Combes *et alii*, 2011, p. 12).

Les approches quantitatives des conflits en entreprise se sont jusqu'à la création de l'enquête REPONSE (1993, encadré 1) heurtées à un manque de données, se limitant par défaut à des séries temporelles de grèves (Snyder, 1975, Douglas, 1976). Celles-ci se révèlent peu probantes en raison des limites propres aux comparaisons internationales, a fortiori lorsqu'il s'agit de données de mauvaise qualité comme c'est le cas pour les

statistiques nationales de grèves (encadré 2). Il s'agit donc de tirer parti des progrès contemporains de création de micro-données toujours plus riches et approfondies, qui s'accompagne de l'essor de méthodes statistiques également de plus en plus sophistiquées et accessibles. Ainsi l'enquête REPONSE fait suite à l'enquête britannique Workplace Industrial Relations Study (WIRS, renommée WERS en 1998) qui était précurseur (1980) et de laquelle s'est en partie inspirée l'enquête REPONSE (Amossé, Coutrot, 2008a). Les récentes exploitations statistiques de l'édition 2005 ont conduit à établir des résultats significatifs : la non-représentativité statistique des conflits fortement médiatisés comme ceux liés à des licenciements dont la mondialisation serait responsable (Béroud *et alii*, 2008, p. 42-46), le maintien voire l'augmentation de la conflictualité au travail (*ibid*, p. 19-40), l'importance de déterminants socio-économiques tels que le secteur, la taille, ou la syndicalisation de l'établissement pour expliquer l'occurrence de conflit(s) (*ibid*, p. 41-66), l'association entre conflits et négociations (*ibid*, p. 95-118).

Néanmoins ces analyses se sont peu intéressées aux agencements des formes de conflit au sein d'un même établissement, même si elles ont distingué conflits avec ou sans arrêts de travail. B. Giraud (2009a) a ainsi montré l'importance de comprendre les grèves dans leur articulation avec d'autres formes de conflits, comme insérées dans l'environnement et le contexte de l'établissement où elles ont lieu. Cet article s'inscrit dans la continuité de ces travaux en proposant de les approfondir et de s'intéresser de manière systématique aux agencements entre différentes formes de conflits.

Encadré 2 : présentation de l'enquête REPONSE

Réalisée tous les six ans depuis 1993³⁶ (1993, 1999, 2005, 2011), l'enquête RElations PrOfessionnelles et NégociationS d'Entreprise (REPONSE) vise à comprendre la dynamique des relations professionnelles au sein des établissements, entre les directions, les Institutions Représentatives du Personnel (IRP) et les salariés. En 2011, le champ correspond aux établissements de plus de 11 salariés du secteur marchand non agricole en France métropolitaine, hors Corse : secteurs privés et semi- public, hors agriculture, fonction publique, organismes de protection sociale et particuliers employeurs. Le questionnement porte sur les formes d'organisation du travail et leur évolution, la présence et la nature des instances de représentation du personnel, la tenue de négociations et la conclusion d'accord(s) collectif(s), l'existence de conflits et la perception du climat social.

L'échelle de l'enquête est bien l'établissement et non l'entreprise, peu importe que celle-ci soit mono- ou multi-établissement. Dans chaque établissement, sont interrogés *indépendamment* un Représentant de la Direction (RD, interrogé en face-à-face), un Représentant du Personnel (RP, en face-à-face), et des salariés (par questionnaire postal). Comme le précise le protocole d'enquête de la dernière vague (2011), le RP enquêté doit être membre d'une instance élue, appartenir à la liste qui a obtenu le plus de suffrages, ou à celle d'un des délégués syndicaux ayant la même étiquette que la liste majoritaire. Sauf mention contraire, on a ici travaillé sur la base RD de 2011³⁷ avec les établissements d'au moins 20 salariés et sans les non-réponses

³⁶ Pour une présentation des différentes vagues, voir Amossé, Bloch-London, Wolff (dir.), 2008, et pour une analyse des principes, des idéaux, et des objectifs qui ont présidé à cette enquête, voir Pénissat (2009).

³⁷ Tout en étant conscient des écarts de déclaration qui peuvent exister entre les bases RD et RP (Blavier, Péliasse, 2014), on a ici privilégié le volet RD de l'enquête parce qu'il dispose de plus de variables et d'effectifs, et que les résultats obtenus avec la base RP sont qualitativement similaires (disponibles le cas échéant sur demande à l'auteur).

(N=3051), qui demeurent résiduelles, ce qui témoigne de la bonne qualité de l'enquête conçue par la DARES et l'INSEE et passée par BVA. En l'état l'enquête n'est pas exactement représentative des établissements français (surreprésentation des établissements avec plus de 500 salariés, sous-représentation de certains secteurs et de l'Île de France). Pour éviter de trop larges effectifs fictifs qui conduiraient à des tests mécaniquement significatifs, dans la mesure où on s'intéresse ici essentiellement aux relations entre variables et non à des statistiques descriptives, et en lien avec les recommandations qui nous ont été faites par la DARES, on n'a pas utilisé de pondération. Du reste, pondérer ces résultats ne les modifie pas qualitativement (disponibles le cas échéant sur demande à l'auteur). Enfin, les trois volets (RD/RP/salariés) disposent de variables issues d'un appariement avec les données DADS, celles-ci ayant en outre servi de base de sondage pour interroger les salariés. Comme on va le voir, ceci s'avère particulièrement précieux pour des informations difficiles à obtenir sans une contrainte administrative, telles que les salaires.

1.1. Formes et configurations conflictuelles

Dans une partie finale spécifiquement dédiée aux conflits collectifs, le questionnaire de l'enquête REPONSE de 2010 distingue neuf formes possibles de conflits collectifs en entreprise, dont le représentant de la direction signale ou non l'occurrence : débrayage, grève de moins de deux jours, débrayage de plus de deux jours, grève perlée, grève du zèle, manifestation, pétition, refus d'heures supplémentaires, et autre forme de conflit. Le cas échéant cette dernière donne lieu à une déclaration qualitative, qui soit recoupe les formes précédentes soit donne lieu à des déclarations spécifiques telles que « envoi d'une lettre anonyme », « conflit sectoriel d'un atelier », « conflit national sur les retraites », etc. Les refus d'heures supplémentaires sont ici considérés dans leur dimension collective, comme le suggèrent l'appellation « refus de » et la place de la question dans la partie du questionnaire sur les conflits, et même si on peut penser qu'il existe aussi des raisons purement individuelles qui amènent des salariés à ne pas faire d'heures supplémentaires (indisponibilité, raisons familiales, ...) ³⁸. De même, l'absentéisme, dont il est demandé au représentant de la direction « s'il constitue un problème au sein de l'établissement », pourrait être considéré comme ambigu. Néanmoins ce dernier est plus explicitement individuel, sans quoi il devient une grève. Le questionnaire distingue également d'autres formes conflictuelles qu'on a choisi de ne pas prendre en compte parce qu'elles sont statistiquement marginales (séquestration, menaces de destruction, occupation du lieu de travail), ou parce qu'elles renvoient à des logiques externes à l'établissement qu'il est difficile d'appréhender ici (manifestations de solidarité telles que ville morte, expression dans les médias, occupation de lieux publics). En revanche, le questionnaire aborde des pratiques formelles telles que le recours aux prudhommes ou les sanctions, considérées ici comme des pratiques individuelles, même si elles peuvent dans certains cas revêtir une forte dimension collective.

Enfin, les représentants de la direction sont interrogés sur le climat social de l'établissement qu'ils peuvent qualifier de « calme » ou « tendu », et sur l'existence de tensions entre salariés ou de ces derniers avec leur hiérarchie. Ces indicateurs sont difficiles à utiliser dans la mesure où ils comportent une part de subjectivité propre à la

³⁸ Il faut d'ailleurs rappeler que le refus d'heures supplémentaires est un motif légitime de licenciement, l'employeur ayant le droit (dans les limites quantitatives prévues par la loi) d'imposer l'exécution d'heures supplémentaires dans le cadre du contrat de travail.

personne interrogée et où ils sont difficiles à situer par rapport aux pratiques de conflictualité collective à proprement parler.

Les neuf formes de conflits collectifs considérées ici génèrent donc en théorie $2^9=512$ configurations conflictuelles possibles. Par exemple, un établissement a pu expérimenter durant les trois dernières années débrayages, grèves, et pétition. Mais un autre a très bien pu connaître uniquement une grève du zèle et des refus d'heures supplémentaires. Hélas l'enquête REPONSE ne permet pas de savoir si ces formes d'action ont été mises en œuvre dans un même conflit ou dans des conflits différents, sauf à considérer les établissements n'ayant connu qu'un unique conflit, ce qui aboutirait à des effectifs trop restreints et ne permettrait de comparaison dans le temps (la question sur le nombre de conflits n'ayant été posée qu'en 2011).

Or, parmi ces 512 possibilités théoriques de configurations conflictuelles, il est frappant de constater que dans les faits seules 160 ont effectivement eu lieu au sein de l'échantillon de 3105 établissements de REPONSE (2011). Ce chiffre est en augmentation depuis 1993 : 99 en 1993 (N=2297 établissements dans l'échantillon), 120 en 1998 (N=2555), 150 en 2005 (N=2386), et 160 en 2010 (N=3105). Ceci suggère un élargissement du répertoire de l'action collective en entreprise, en écho à l'augmentation tendancielle de la conflictualité signalée plus haut (figure 2) et en particulier l'augmentation des conflits dits « d'autre forme »³⁹.

Néanmoins, en rassemblant les configurations qui ont moins de 15 occurrences⁴⁰ dans une modalité « divers », on obtient pour chaque vague de 16 à 21 configurations conflictuelles. Les grèves perlées ou du zèle et les formes de conflit autre n'apparaissent pas dans ces configurations principales, en raison de leurs faibles effectifs. Ce sont alors pratiquement les mêmes configurations qui ressortent d'une enquête à l'autre (Annexe 1), ce qui va dans le sens d'une relative stabilité des configurations conflictuelles, du moins en considérant les configurations les plus usitées. Ainsi 14 des 21 configurations les plus fréquentes (effectif supérieur à 15 pour chaque enquête) sont présentes dans les quatre vagues de l'enquête, et avec des pourcentages proches. Cette apparente stabilité n'est pas synonyme d'absence d'évolutions, mais s'avère troublante, surtout si on considère que ces formes de conflits ont très bien pu être mises en œuvre simultanément mais aussi dans des conflits différents. On n'est pas loin d'un fait social durkheimien, qui laisse à penser que toutes les configurations conflictuelles ne sont pas équiprobables et que de fait certaines sont plus fréquemment mises en pratique que d'autres. Il faut alors se demander dans quelle mesure on peut caractériser ces configurations conflictuelles.

1.2. Choix des variables pour caractériser les configurations conflictuelles

Pour cela, vingt-sept variables ont été retenues et sont décrites ci-dessous. Elles représentent 90 modalités, soit un nombre moyen d'environ 3 modalités par variable (90/27), chacune comprenant au minimum 4,7% des effectifs. Les tests du Chi-2 indiquent que toutes ces variables s'avèrent *significativement* liées aux neuf formes de conflit collectif dont on dispose.

Variables de cadrage de l'établissement :

³⁹ Leur fréquence parmi les établissements de 50 salariés, pondérés de manière à pouvoir comparer les différentes vagues d'enquête, passe de 1,1% en 1993 à 5,6% en 2010.

⁴⁰ Ce chiffre visant à garder des effectifs suffisants est relativement arbitraire, l'idée est qu'on se concentre sur les principales configurations conflictuelles et pas sur celles qui sont marginales en effectif. Dès lors, peu importe ce seuil, les résultats obtenus sont qualitativement similaires.

- 1) La taille en termes de nombre de salariés, découpée en 5 modalités : 20-50/51-200/201-300/301-500/>500. Ce découpage, toujours discutable et parmi d'autres possibles, est calqué sur les obligations légales en termes de représentation des salariés, et en particulier : obligations de mise en place d'un CHSCT et d'un Comité d'Entreprise (CE) à partir de 50 salariés, local syndical commun à toutes les sections et étoffement du comité d'entreprise à partir de 200 puis à nouveau à partir de 300 avec obligation d'établir un bilan social annuel, extension de la représentation syndicale à partir de 500.
- 2) Le secteur d'activité de l'établissement, issu du code NAF 2008, recodé en 7 modalités : commerce, construction, services sociaux et de santé, industrie, service, finance, transport.
- 3) Appartenance de l'établissement à une entreprise mono- ou multi-établissement, 2 modalités.
- 4) Appartenance ou non de l'établissement à un groupe, 3 modalités : établissement indépendant, franchisé, ou appartenant à un groupe.
- 5) Etendue du marché desservi, 5 modalités : local, régional, national, européen, mondial.
- 6) Profession et Catégorie Socio-professionnelle (PCS) majoritaire au sein de l'établissement. Il s'agit de la déclaration faite par le RD, redressée ensuite à l'aide des données administratives DADS, et codée en 4 modalités : ouvrier, cadre, employé, technicien.
- 7) Statut de l'actionnaire principal de l'établissement, en 7 modalités : pas d'actionnaire principal, famille, organisation financière étrangère ou française, public, société non-financière étrangère ou française, autre.
- 8) Entreprise cotée ou non en bourse, 2 modalités.
- 9) Pourcentage de femmes dans l'établissement : il s'agit d'un pourcentage et donc d'une variable initialement continue qui est recodée en 3 modalités⁴¹ équiprobables de la distribution observée (0-31%, 32-65%, 66-100%).
- 10) Syndicat majoritaire dans l'établissement, 5 modalités : pas de présence syndicale, CGT, CGT-FO, CFDT ou CFTC (« cftc_t »), autre (UNSA, SUD, ...). Cette variable est mal renseignée dans l'enquête comme le montrent Askenazy et Grenet (2009). Elle est difficile à coder car la notion de majorité peut renvoyer au nombre de syndiqués affiliés dans l'établissement, au nombre de délégués syndicaux, ou au nombre de voix reçu aux dernières élections professionnelles, comme le spécifie le protocole de REPONSE préconisant d'interroger un représentant du personnel « ayant la même étiquette que la liste majoritaire ». En l'occurrence, de manière pragmatique et étant donné les nombreuses non-réponses sur ce versant du formulaire, on a d'abord retenu l'affiliation du RP enquêté lorsque l'établissement est présent dans les bases RD *et* RP, puis pour les autres établissements l'affiliation syndicale ayant le plus de délégués syndicaux dans l'établissement.
- 11) Instances de représentation des salariés, 3 modalités : absence d' « instances représentatives élues du personnel », seulement des délégués du personnel, présence d'Instances de Représentation du Personnel (IRP) dans l'établissement.
- 12) Ancienneté de l'établissement, 4 modalités : inférieure à 10 ans, entre 10 et 19 ans, entre 20 et 49 ans, plus de 49 ans.

Variables décrivant l'organisation du travail :

- 13) Production en flux tendus, 2 modalités.

⁴¹ Ce choix de recoder les variables quantitatives continues en trois modalités, soit le nombre moyen de modalités des variables, vise à ne pas surpondérer les axes de l'analyse factorielle.

14) Nombre de dispositifs participatifs (action qualité, cercle de qualité, groupe d'expression, réunion d'atelier, enquête de satisfaction, séminaire, charte, journal d'entreprise, boîte à idées), 3 modalités : de 0 à 2 dispositifs, de 3 à 6 dispositifs, plus de 6 dispositifs.

15) Nombre d'innovations organisationnelles au cours des trois dernières années parmi recours accru à la sous-traitance, recentrage d'activité, suppression de postes), recodé en 3 modalités : aucune innovation, une seule innovation, au moins deux innovations.

16) Part du chiffre d'affaire comme sous-traitant, 3 modalités : 0% de l'activité comme sous-traitant, moins de 90%, plus de 90%⁴².

Variables de contexte économique :

17) Evolution des effectifs ces trois dernières années, 3 modalités : réduction, stabilité, augmentation.

18) Evolution du volume d'activité ces trois dernières années : baisse, stabilité, augmentation.

Variables d'*exit* ou de *voice* individuels :

19) Le RD déclare que l'absentéisme est un problème, 2 modalités.

20) Pourcentage de salariés sanctionnés en 2010, 3 modalités équiprobables (0-0,7% ; 0,7-4% ; > 4%).

21) Pourcentage de salariés ayant recouru aux prudhommes, 3 modalités (0% ; 0-0,9% ; >0,9%).

Appréciations du RD sur le climat social de l'établissement :

22) Opinion du RD sur le climat social de l'établissement, 3 modalités : très calme, calme, tendu.

23) Déclaration par le RD de tensions entre salariés, 2 modalités.

24) Déclaration par le RD de tensions entre les salariés et leur hiérarchie, 2 modalités.

Variables témoignant du degré de précarité dans l'établissement :

25) Salaire annuel net médian, 3 modalités équiprobables de la distribution (97,5-14661 € ; 14661-19698 € ; > 19698 €).

26) Pourcentage de salariés intérimaires, 3 modalités : 0% ; 0-1,7% ; > 1,7%.

27) Pourcentage de salariés en CDD, 3 modalités équiprobables de la distribution : 0% ; 1-6% ; > 6%.

Encadré 3 : comment mettre en rapport différentes variables qualitatives ?

On cherche ici à mettre en relation les configurations conflictuelles identifiées ci-dessus avec des variables socio-économiques codées de manière qualitatives. Une régression multilogit (logit avec une variable dépendante à plus de deux modalités) serait *a priori* possible mais le nombre de configurations (21) apparaît trop élevé et par construction cette méthode gomme/efface les effets de structure réels qu'il nous intéresse justement de voir ici. Les analyses factorielles des correspondances semblent plus appropriées, mais leur version classique (AFC standard sur un tableau de contingence à deux variables) ne permettrait de ne croiser qu'avec une seule variable à la fois. Une Analyse (Factorielle) des Correspondances Multiples (ACM) obligerait soit à

⁴² Ces seuils peuvent paraître étonnants mais ils sont dus au questionnaire, qui distingue les tranches 50-89, 25-49, 10-24, 0-9%.

mettre en actifs les deux types de variables avec les problèmes d'interprétation que cela soulève (Des Nétumières, 1997, p. 278), soit à superposer les configurations en supplémentaires sur un *champ* des établissements construit à partir des variables socio-économiques, ce qui poserait également de nombreux problèmes conceptuels (Fligstein, McAdam, 2012) et empiriques⁴³. Dès lors, on a adopté une démarche originale qui consiste à procéder à une Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) sur le tableau de contingence⁴⁴ croisant les configurations conflictuelles avec les variables socio-économiques : cela permet de saisir empiriquement leurs relations même si cela ne donne pas de résultats sur les individus qui permettent habituellement d'illustrer le propos en situant certains cas-types dans le plan factoriel. On reprend ici pour partie une méthode que N. Bonneuil et F. Auriat (2000) appliquent à une base de données constituée par T. Gurr sur les conflits ethniques, à partir de laquelle ils croisent les séquences de conflits expérimentées par différents groupes minoritaires avec leurs caractéristiques socio-démographiques.

2. Une carte des conflits collectifs

L'analyse des correspondances fait d'abord ressortir l'opposition⁴⁵ entre établissements conflictuels et non-conflictuels : le premier axe de l'analyse (figure 4) concentre 72,7% de la variance⁴⁶ et oppose les établissements n'ayant connu aucun conflit collectif à l'ensemble de ceux qui ont connu des configurations à très petits effectifs et recodés dans la modalité « divers ». Ne connaître aucun conflit semble le fait de petits établissements (de 20 à 50 salariés), sans délégué syndical, indépendants, sans instance élue ou dispositif participatif pour le personnel et dont le représentant de la direction rencontré pour l'enquête déclare que le climat social est très calme. Cette polarité correspond en fait à de petits établissements indépendants où émergent peu d'actions collectives, en lien avec l'absence de dispositifs institutionnalisés pour gérer les relations professionnelles entre direction et personnel : les relations professionnelles sont en fait peu formalisées, essentiellement en raison du nombre réduit de salariés qui permet une proximité de fait entre salariés et direction. Ceci n'est bien sûr pas synonyme d'absence de conflits, mais ceux-ci n'y prennent pas les formes collectives auxquelles on s'intéresse ici.

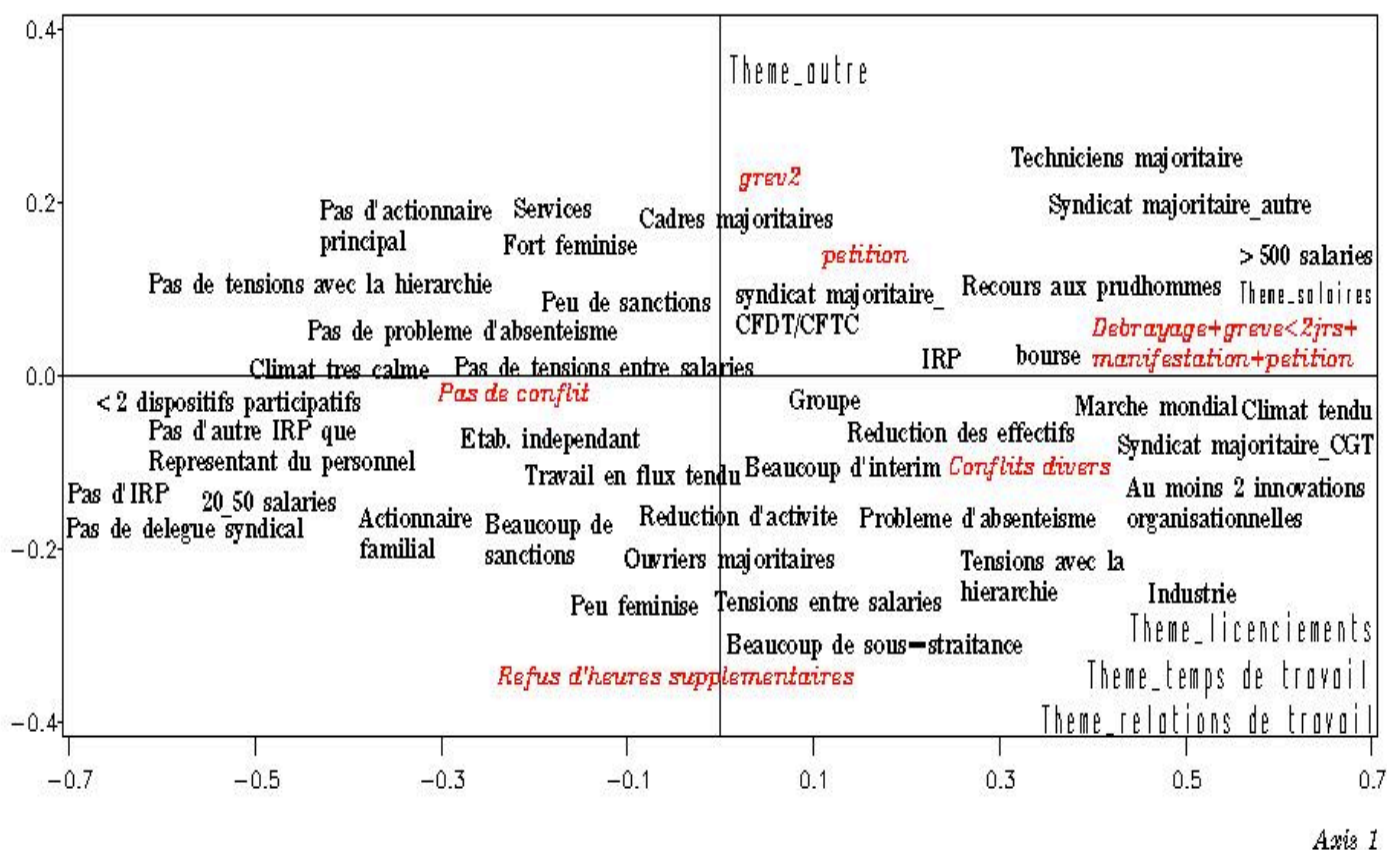
Figure 3 : 1^{er} plan de l'analyse factorielle (axes 1 et 2)

⁴³ Ceux-ci étant notamment liés au fait que la concordance des échelles de coordonnées en jeu dans les deux plans est loin d'être évidente, contrairement à ce que laissent penser les célèbres graphiques de P. Bourdieu dans *La distinction* (1979).

⁴⁴ On a utilisé la procédure `proc.corresp` sous SAS, voir <http://www.sas.com/offices/europe/france/services/support/faq/analyse.html>. Comme le précise cette note, les valeurs propres sont élevées au carré et les coordonnées sont multipliées par la racine des valeurs propres, ce qui change les ordres de grandeur mais pas les résultats finaux.

⁴⁵ Pour les résultats numériques détaillés de l'analyse des correspondances (contribution, coordonnées, qualité de représentation), voir Annexe 2.

⁴⁶ Ce taux est élevé, ce qui indique l'importance de cette opposition première. Si on l'a gardé, c'est justement parce qu'il s'avère primordial. Mais les résultats en enlevant les établissements non-conflictuels sont similaires, les axes se décalent alors d'un cran et leurs contributions augmentent alors significativement.



A l'inverse, l'autre polarité de l'axe correspond à la conflictualité collective quelle qu'elle soit (modalité « conflits divers »). Celle-ci renvoie plutôt à de grands établissements (plus de 500 salariés, côtés en bourse, avec des débouchés mondiaux, et appartenant à un groupe), industriels, avec délégué syndical et des Instances élues de Représentation du Personnel (IRP, telles que CHSCT, comité d'entreprise). Cette polarité apparaît également fortement corrélée avec des réductions d'effectif au cours des trois dernières années et au moins deux innovations organisationnelles telles que suppression de fonctions, recentrage sur les métiers spécifiques (abandon d'une diversification) ou un recours accru à la sous-traitance. Il s'agit donc d'établissements qui ont connu de fortes restructurations ou réorganisations de leur activité, ce qui a des répercussions pour les salariés et suscite des conflits. Sans surprise, cette partie du premier axe est ainsi caractérisée par des tensions entre salariés *et* avec leur hiérarchie, et le climat social y est « tendu », sans qu'il soit néanmoins possible de déterminer exactement si ces tensions créent ou découlent des conflits. Enfin, il est intéressant de noter que l'occurrence de conflits collectifs apparaît également corrélée avec le recours aux prudhommes (Pélisse, 2009).

Cette partie de l'axe est dès lors corrélée avec tous les thèmes de conflit projetés en supplémentaire : les salaires, les licenciements, le temps de travail, etc.

Le second axe de l'analyse (figure 3) oppose certaines formes de conflits telles que les grèves de moins de deux jours et les pétitions aux refus d'heures supplémentaires. Ceux-ci sont avant tout associés à des établissements industriels, donc peu féminisés et dont les salariés sont majoritairement des ouvriers, en opposition à des établissements des services employant majoritairement des techniciens et cadres et qui sont fortement féminisés. Ces refus se distinguent des autres types de conflits et sont le fait de salariés peu qualifiés (ouvriers de l'industrie), sans représentation syndicale, et

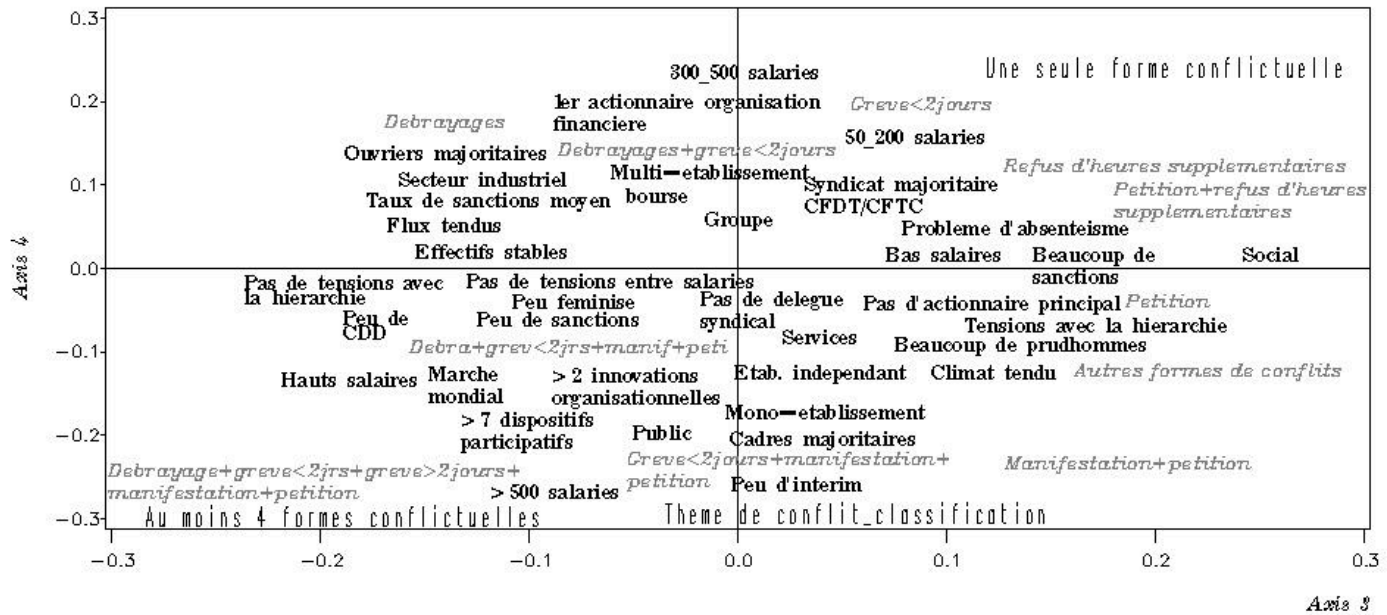
subissant des relations de travail tendues par une organisation en flux tendu ou une réduction de l'activité de l'établissement. Ils apparaissent fortement corrélée avec des formes de conflits plus individuels telles que les sanctions, l'absentéisme, ou des tensions avec la hiérarchie et entre salariés.

Plusieurs interprétations de ces constats peuvent cohabiter : on peut penser que ces ouvriers utilisent ce levier des heures supplémentaires comme une sorte d'*exit* (Hirschman, 1970), de manifestations de résistance face aux sollicitations patronales, ou que de fait ces établissements recourent aux heures supplémentaires et que ces refus exprimeraient une saturation « entre mécontentements individuels et contestation collective » (Bérout et alii, *ibid.*, p. 66). Cette polarité du deuxième axe attire l'attention sur l'idée que les mobilisations ouvrières sont loin d'être exclusivement cantonnées aux images d'épinal des grèves et manifestations de la classe ouvrière, sans doute surmédiatisées mais peu représentatives de la réalité statistique des conflits en entreprise en milieu ouvrier. Elle se trouve corrélée avec des thèmes de conflit tels que les licenciements, le temps de travail, ou le climat des relations de travail, qui correspondent bien aux enjeux liés à ce mode d'organisation précaire du travail et des relations professionnelles qui en découlent.

On retrouve ici une configuration décrite par Bérout *et alii* (2008, p. 69) à travers l'établissement anonymisé qu'ils appellent LUMINAIRES : cet établissement familial, sans représentation syndicale et à forte composition ouvrière, a vu son activité décroître (baisse du chiffre d'affaires). Cela n'a pas donné lieu à des arrêts de travail mais plutôt à un conflit larvé qui se traduit par des relations sociales « très dégradées », par une augmentation de l'absentéisme, et par des refus d'heures supplémentaires.

L'opposition caractéristique du troisième axe (figure 4) corrobore celle du précédent tout en montrant que les refus d'heures supplémentaires ne se cantonnent pas au secteur industriel, et concernent aussi le secteur social (éducation, logement, santé). Ce troisième axe est surdéterminé par le recours à des formes conflictuelles telles que la pétition, d'autres formes de conflits, et les refus d'heures supplémentaires, formes qui concentrent à elles-seules près de 60% de la variance expliquée de l'axe. Les refus d'heures supplémentaires semblent très fortement pratiqués dans des établissements qui expérimentent de forts taux de sanction et de recours aux prudhommes, un climat social tendu et des tensions entre salariés et avec la hiérarchie. Le trait commun entre tous ces éléments est l'absence de recours à des arrêts de travail, qui sous-tendent justement l'autre polarité de l'axe. Cette association entre tensions professionnelles et secteur des services sociaux d'une part, et conflictualité individuelle (autre forme de conflit, refus d'heures supplémentaires) ou pétition d'autre part, peut s'interpréter d'au moins deux façons. La première serait qu'un tel contexte facilite la construction d'une *cause commune* qui s'exprimerait à travers une pétition. J-G Contamin (2001) a néanmoins montré, dans des contextes différents, que les logiques présidant à la pétition étaient complexes, et on ne voit pas pourquoi cette cause commune ne s'exprimerait pas à travers d'autres formes conflictuelles. On peut alors penser que cette conflictualité est aussi l'expression d'une conscience professionnelle peu encline à recourir à des arrêts de travail pénalisante pour les usagers.

Figure 4 : Second plan de l'analyse factorielle (axes 3 et 4)



Enfin, le 4^{ème} axe (figure 4), bien que faible en terme de variance expliquée (3,1%), est bien interprétable. Des configurations conflictuelles avec uniquement un arrêt de travail de courte durée (débrayage, grève courte) s'opposent à d'autres mêlant au moins pétitions et manifestations, associées à des arrêts de travail éventuellement longs (grèves de plus de 2 jours). La polarité positive de ce 4^{ème} axe renvoie donc à des pratiques d'arrêt de travail qui restent cantonnées au sein d'établissements ouvriers, ayant moins de 500 salariés, et qui dépendent d'un groupe.

Le pôle négatif de l'axe 4 se distingue quant à lui par l'ampleur des conflits, dans la mesure où plusieurs formes conflictuelles sont mises en œuvre, mais surtout par une diffusion publique du conflit à travers la manifestation *et* la pétition. La différence est de taille, puisque dans le pôle positif les pratiques conflictuelles restent plus souvent cantonnées au sein de l'entreprise tandis que de l'autre le mouvement de protestation cherche à sortir le conflit de l'établissement en le rendant visible dans l'espace public. Il ne s'agit pas de dire que les grèves et débrayages n'ont pas de visibilité publique, comme en attestent par exemple les arrêts de travail dans les transports, mais plutôt que ces pratiques peuvent être ou non complétées par des logiques protestataires qui visent plus explicitement à utiliser la sphère publique pour construire le rapport de force avec la direction. Qui sont donc les établissements qui mettent en œuvre ces pratiques de *publicisation* des conflits ? Ce sont d'abord de très grands établissements (effectifs supérieurs à 500, marché mondial), ce qui corrobore l'idée que des conflits d'ampleur associant arrêts de travail et publicisation nécessitent l'implication de nombreux salariés. Mais cela renvoie aussi à l'idée que la médiatisation et la construction d'une *cause* sont d'autant plus aisées qu'elle implique un grand nombre de personnes (Boltanski, 1984). La corrélation avec l'existence de nombreux dispositifs participatifs indique que ceux-ci ne suffisent pas à enrayer la conflictualité collective, même si cette corrélation ne dit rien du processus de mise en place de ces dispositifs, avant, pendant, ou après l'occurrence de conflits. Ce sont aussi des établissements employant peu d'intérimaires et majoritairement des cadres, donc situés dans le haut de la distribution des salaires, et dont un organisme public est le principal actionnaire.

Hélas, les établissements à fonds publics sont peu nombreux dans l'enquête REponse, dont l'échantillonnage ne comprend pas les administrations. En revanche, l'enquête comprend quelques établissements (5% de notre échantillon) qui dépendent

principalement de fonds publics, mais ce ne sont pas à proprement parler des établissements étatiques, et rien ne dit par exemple que leurs salariés aient un statut de fonctionnaire⁴⁷. Cette catégorie renvoie au modèle d'établissements de type « public en transition » identifié, à l'aide d'autres indicateurs, par T. Amossé et T. Coutrot (2008, p. 437). Ils constatent également une forte conflictualité dans ces établissements dont « beaucoup appartiennent à des entreprises privatisées ou en voie de privatisation », qui « ont largement modifié l'organisation au cours des années récentes », ce qui est ici confirmé par la corrélation avec la modalité « au moins deux changements organisationnels » (recours accru à la sous-traitance, recentrage de l'activité, suppression de fonctions). La conflictualité des établissements publics semble donc plus intense quantitativement mais aussi qualitativement dans la mesure où elle cherche plus fréquemment à se diffuser en dehors de l'établissement.

3. Quelles sont les facteurs clivants de ce répertoire d'actions ?

L'analyse factorielle est donc pertinente pour identifier un répertoire de *configurations conflictuelles* et pour le décrire à partir des caractéristiques socio-économiques des établissements concernés. Par construction elle décrit les agencements *réels* existant entre les variables (Des Nétumières, 1997, Biland *et alii*, 2008). En revanche, en rendant compte des effets de structure elle ne permet pas d'identifier les variables clivantes associées à l'occurrence de telle ou telle configuration conflictuelle. D'où le recours à une régression multinomiale qui modélise l'occurrence des configurations conflictuelles identifiées par l'analyse factorielle et dorénavant regroupées en 5 ensembles : absence de conflit, refus d'heures supplémentaires, uniquement des arrêts de travail (débrayages, grèves), uniquement des formes de publicisation (pétition, manifestation), et arrêts de travail *associés* à des pratiques de publicisation (manifestation et pétition). Le modèle logistique polynomial est similaire au modèle binomial, la différence étant qu'il s'applique à plusieurs modalités qualitatives. La configuration avec arrêt de travail exclusivement est choisie comme référence parce qu'elle se distingue nettement de l'absence de conflit ou du refus d'heures supplémentaires, et parce qu'on s'intéresse particulièrement à l'articulation de ces arrêts de travail avec des formes de publicisation (cf. 4^{ème} axe).

Figure 3 : Régression logistique polynomiale sur la probabilité d'occurrence des 4 configurations conflictuelles

REF : arrêt de travail exclusivement (N=372 soit 12,1% de l'échantillon)	Aucun conflit	Refus d'heures supplémentaires	Publicisation	Arrêts publicisés
Services	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Industrie	-0,22	0,56	-0,65*	-0,09
	(-0,83)	-1,05	(-1,82)	(-0,30)
Construction	1,09**	1,62**	0,29	-0,76
	-2,56	-2,34	-0,51	(-1,33)
Social et santé	-0,07	0,90*	-0,45	-0,4
	(-0,23)	-1,78	(-1,22)	(-1,17)

⁴⁷ L'enquête REPONSE n'apporte aucune information à ce sujet, y compris dans son volet d'enquête sur les salariés.

Commerce	-0,05	0,54	-1,06***	-0,80**
	(-0,20)	-1,14	(-2,90)	(-2,55)
Transport	-0,35	-0,6	-0,58	-0,52
	(-1,21)	(-0,97)	(-1,47)	(-1,53)
Finances et immobilier	0,57	0,68	0,49	-0,24
	-1,62	-0,61	-1,12	(-0,59)
20-49 salariés	0,50**	0,32	0,36	0,19
	-2,35	-0,93	-1,18	-0,65
50-200 salariés	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
201-299 salariés	-0,49**	-0,97*	-0,04	0,26
	(-2,20)	(-1,87)	(-0,13)	-1,06
300-499 salariés	-			
	0,69***	-2,12***	0,08	0,18
	(-2,84)	(-2,60)	-0,26	-0,73
>499 salariés	-			
	0,83***	-1,41**	0,33	0,69***
	(-3,64)	(-2,26)	-1,13	-3
Entreprise à un seul étab.	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Entreprise multi-étab.	-			
	0,81***	-0,37	-0,79***	-0,22
	(-5,34)	(-1,31)	(-3,90)	(-1,28)
Réduction de l'activité	0,35*	0,48	0,05	0,19
	-1,88	-1,45	-0,21	-0,93
Stabilité de l'activité	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Activité en croissance	-0,11	-0,41	-0,55**	-0,28
	(-0,65)	(-1,28)	(-2,41)	(-1,48)
Employés majoritaires	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Cadres majoritaires	0,70**	-0,63	0,48	-0,36
	-2,53	(-0,76)	-1,34	(-1,12)
Ouvriers majoritaires	-0,19	-0,08	-0,18	-0,56**
	(-0,87)	(-0,19)	(-0,60)	(-2,16)
Techniciens majoritaires	-			
	0,68***	-0,78	-0,36	-0,31
	(-2,87)	(-1,26)	(-1,10)	(-1,14)
Pas de problème d'absentéisme	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Problème d'absentéisme	-			
	0,44***	1,02***	-0,23	0,08
	(-3,15)	-3,82	(-1,16)	-0,48
Pas de tensions avec la hiérarchie	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>

Tensions avec la hiérarchie	-0,30*	0,57**	0,62***	0,52***
	(-1,89)	-2	-2,94	-3
Moins de 2 dispositifs participatifs	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Entre 3 et 6 dispositifs participatifs	-0,06	-0,03	0,1	0,54**
	(-0,32)	(-0,11)	-0,4	-2,3
De 7 à 9 dispositifs participatifs	0,2	0,28	0,43	0,75***
	-0,88	-0,63	-1,36	-2,71
Effectifs en hausse	0,30*	0,63**	0,46*	0,21
	-1,75	-2,06	-1,89	-1,04
Effectifs stables	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Réduction des effectifs	-			
	0,51***	-0,55	0,26	0,35*
	(-2,77)	(-1,55)	-1,03	-1,72
Entreprise non-côté en bourse	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Côtée en bourse	-0,30*	0,04	-0,14	-0,06
	(-1,78)	-0,11	(-0,60)	(-0,33)
Climat social très calme	0,43***	0,14	0,19	-0,45***
	-2,96	-0,53	-0,94	(-2,62)
Climat social calme	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Climat social tendu	-			
	0,61***	-0,81*	-0,34	0,26
	(-2,95)	(-1,85)	(-1,29)	-1,31
Premier actionnaire familial	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Société non-financière	-			
	0,67***	-0,72*	-0,66**	-0,47**
	(-3,19)	(-1,71)	(-2,28)	(-2,06)
Public	-			
	1,16***	-0,99	-0,34	0,41
	(-3,36)	(-1,19)	(-0,74)	-1,21
Pas de premier actionnaire	-			
	0,98***	-1,74***	-0,59*	-0,38
	(-4,27)	(-3,53)	(-1,88)	(-1,35)
Société financière	-0,48**	-0,24	-0,44	-0,42*
	(-2,22)	(-0,59)	(-1,46)	(-1,75)
Premier actionnaire autre	-			
	0,78***	-0,72*	-0,36	-0,33
	(-3,52)	(-1,67)	(-1,19)	(-1,29)
FO majoritaire	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>

Pas de délégué syndical	0,99***	1,52***	0,43	-0,62
	-3,59	-3,02	-1,08	(-1,53)
Autres syndicats majoritaires	-0,29	-0,5	0,38	0,3
	(-1,19)	(-0,87)	-1,14	-1,14
CFTC/CFDT majoritaire	-0,12	-0,31	-0,13	-0,05
	(-0,50)	(-0,60)	(-0,40)	(-0,20)
CGT majoritaire	-0,61**	-0,42	-0,01	0,26
	(-2,52)	(-0,79)	(-0,04)	-0,99
Pas d'innovation organisationnelle	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
1 innovation organisationnelle	-0,01	0,16	0,32	0,17
	(-0,09)	-0,55	-1,49	-0,94
Au moins 2 innovations organisationnelles	0,02	-0,24	0,26	0,52**
	-0,08	(-0,50)	-0,92	-2,36
Bas salaires	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Salaires intermédiaires	-0,28	-0,64*	-0,73***	-0,21
	(-1,49)	(-1,84)	(-2,79)	(-0,94)
Salaires hauts	-0,31	-0,51	-0,56*	0,1
	(-1,35)	(-1,21)	(-1,81)	-0,39
Fort taux de recours aux prudhommes	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Pas de recours aux prudhommes	-0,31*	-0,50*	-0,60***	-0,42**
	(-1,89)	(-1,83)	(-2,73)	(-2,27)
Recours aux prudhommes intermédiaire	-0,1	-0,34	-0,76***	-0,3
	(-0,48)	(-0,68)	(-2,73)	(-1,37)
Taux de sanction élevé	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Taux de sanction moyen	-0,33*	-0,58*	-0,67***	0,03
	(-1,90)	(-1,80)	(-2,84)	-0,13
Peu de sanction	-0,37**	-0,89**	-0,76***	0,12
	(-2,00)	(-2,51)	(-2,93)	-0,53
Beaucoup d'intérimaires	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
Pas d'intérimaires	-0,33**	-0,56**	-0,43*	-0,66***
	(-2,02)	(-1,97)	(-1,88)	(-3,56)
Peu d'intérimaires	0,22	-0,99	0,35	0,14
	-0,85	(-1,25)	-1,09	-0,55
Moins de 90% de l'activité comme sous-traitant	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>
	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>

Plus de 90% de l'activité comme sous-traitant	0,01	0,56*	-0,06	-0,04
	-0,04	-1,66	(-0,22)	(-0,16)
Constante	3,89***	-0,36	1,80**	-0,28
	-6,73	(-0,34)	-2,28	(-0,39)
Effectifs (ensemble : N=3051)	1760	107	222	590
N(%)	57,4%	3,5%	7,2%	19,3%

Source : enquête REPONSE 2011, versant RD

Champ : ensemble des établissements hors non-réponses, N= 3051

Lecture : * coefficient significatif au seuil de 10%, ** significatif au seuil de 5%, *** significatif au seuil de 1%. *Toutes choses contrôlées égales par ailleurs*, les établissements de la construction ont plus de chances de ne pas avoir eu de conflit durant les trois dernières années précédant l'enquête plutôt que d'avoir connu un arrêt de travail par rapport à ceux des services. Les coefficients de l'ancienneté de l'établissement, de l'étendue du marché desservi, d'indépendance ou d'appartenance à un groupe, de la présence d'IRP, de l'organisation du travail en flux tendu, de la part des femmes et des salariés en CDD n'apparaissent pas dans le tableau dans la mesure où ils sont non-significatifs.

Le premier constat est qu'on explique relativement bien l'occurrence des différentes configurations à partir des variables explicatives utilisées, comme en témoignent la significativité des coefficients et un taux de variance expliquée supérieurs à 30% (pseudo-R2 = 31%).

En ce qui concerne l'absence de conflits, on retrouve le poids de variables structurantes (Bérout *et alii*, 2008, p. 121-122) dans la non-occurrence de conflit : la taille⁴⁸ et la présence d'un syndicat quel qu'il soit et en particulier s'il s'agit de la CGT sont positivement corrélés avec l'occurrence d'un arrêt de travail, ainsi que des tensions avec la hiérarchie, un climat social tendu et de l'absentéisme, ou l'existence de plusieurs établissements dans l'entreprise. Le secteur ne semble pas avoir d'influence particulière hormi pour la construction qui semble moins conflictuelle. Les établissements employant majoritairement des cadres sont moins conflictuels par rapport aux autres PCS. Les établissements semi-publics ont une propension conflictuelle plus forte, ce qui prolonge le constat opéré pour les grèves qui seraient dorénavant plus nombreuses dans le public que dans le privé (cf. ci-dessus, figure 1).

L'influence du contexte économique de l'établissement s'exerce d'abord à travers la fluctuation des effectifs : l'augmentation de ceux-ci réduit la probabilité de conflit tandis qu'une réduction l'augmente. Mais elle se manifeste également à travers la cotation en bourse, celle-ci augmentant la probabilité de conflit, sans doute en lien avec les objectifs de rentabilité qu'elle impose. En revanche, ni l'évolution de l'activité de l'établissement à la baisse ou à la hausse au cours des trois dernières années, ni la part du chiffre d'affaire due à des activités de sous-traitance n'ont d'effets significatifs sur l'occurrence de conflit.

Des variables telles que la formalisation des relations professionnelles à travers des Instances élues de Représentation du Personnel (IRP) ou l'indépendance de l'établissement ne sont pas significatives alors qu'elles contribuent au premier axe de l'analyse factorielle (cf. *infra*), qui oppose établissements conflictuels et non-conflictuels. Elles sont donc fortement corrélées avec d'autres variables contributives (la taille, la présence de délégué syndical), mais ne sont pas en tant que telles déterminantes pour rendre compte de la conflictualité des établissements.

⁴⁸ L'effet de la taille au-dessus de 200 salariés ne doit cependant pas être interprété de manière graduelle, comme pourraient le laisser croire les coefficients, car la différence entre ceux-ci pris deux à deux n'est pas significative.

La régression confirme que le refus d'heures supplémentaires est le fait d'établissements plus petits (moins de 200 salariés), aux conditions d'emploi précaires (beaucoup d'intérimaires, de sous-traitance, et de salaires peu élevés), et où les conflits ont une plus forte dimension individuelle, comme l'indiquent les corrélations positives avec des problèmes d'absentéisme, l'absence de représentation syndicale, des tensions avec la hiérarchie, et beaucoup de sanctions. Cela est particulièrement vrai dans les secteurs de la construction ou du social. Il faut garder à l'esprit que la modélisation présentée ici compare ces refus par rapport aux arrêts de travail, ce qui explique par exemple la non-significativité des coefficients du secteur industriel et des ouvriers majoritaires, ceux-ci recourant fortement aux heures supplémentaires *et* aux arrêts de travail.

Toute ceci corrobore néanmoins l'idée suggérée par l'analyse factorielle : à la différence des autres formes, les refus d'heures supplémentaires représentent une forme limite « à la croisée du collectif et de l'individuel » (Béroud *et alii*, 2008, p. 9), qui incarne une résistance larvée de franges du salariat plus démunies que les autres sur le plan collectif.

Enfin, la régression montre que les formes de publicisation (pétitions, manifestations), qu'elles soient ou non associées à des arrêts de travail, renvoient globalement à des facteurs communs. Seuls les dispositifs participatifs ne sont significatifs que dans le cas de publicisation sans arrêt de travail. La régression suggère qu'ils ne suffisent pas à juguler les conflits collectifs. L'analyse statistique ne permet cependant pas de cerner comment les acteurs investissent ces dispositifs, vraisemblablement utilisés par les directions pour éviter le conflit et investis par les salariés pour diffuser leurs revendications. Ces corrélations sont aussi sujettes à un biais temporel source d'endogénéité, dans la mesure où on ne sait pas si ces dispositifs ont été mis en place avant ou après le conflit.

Le premier constat est que les établissements industriels et ouvriers⁴⁹ se limitent plus à des arrêts de travail exclusifs et recourent moins aux pétitions et manifestations. Plusieurs interprétations de ce résultat sont possibles : sentiment d'illégitimité vis-à-vis de la sphère publique, difficultés à communiquer, enjeux internes et immédiats des conflits qui n'appellent pas de diffusion externe. On observe une corrélation similaire pour les établissements du secteur commercial, peut-être en lien avec l'enjeu de réputation qui pèse sur eux. Par contre, il est intéressant de noter que les transports ne recourent pas exclusivement à cette forme conflictuelle particulièrement visible pour eux que sont les arrêts de travail : le coefficient associé est non-significatif, ce qui indique que les établissements de ce secteur recourent aussi à des formes de diffusion de leurs revendications. On aurait pu penser, à partir d'un raisonnement stratégique similaire, que l'organisation du travail en flux tendu favoriserait le recours aux arrêts de travail (Carlier, Tenret, 2008, p. 2), dans la mesure où avec une telle organisation ceux-ci créeraient efficacement un rapport de force avec la direction, mais il n'en est rien, du moins la corrélation toutes choses contrôlées égales par ailleurs s'avère non-significative.

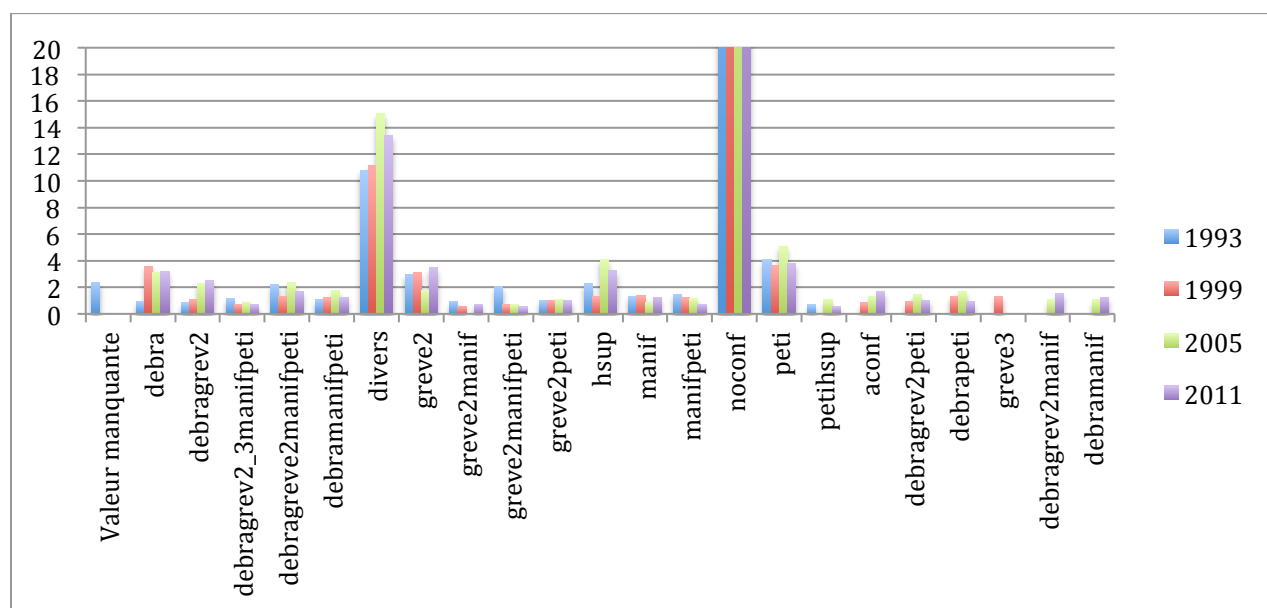
Enfin, la présence d'intérimaires favorise plus le recours à la publicisation qu'à des arrêts de travail : on sait comment la diffusion de l'intérim affaiblit les salariés en tant qu'entité collective et fragilise en conséquence leur pouvoir de mobilisation et de négociation (Beaud, Pialoux, 1999), en particulier en rendant les arrêts de travail statutairement plus difficiles.

⁴⁹ Les deux caractéristiques sont liées : les ouvriers sont majoritaires dans 78% des établissements industriels de l'échantillon, tandis que 48% des établissements employant majoritairement des ouvriers appartiennent au secteur industriel.

4. Conclusion

La démarche adoptée ici a permis d'identifier un répertoire des conflits collectifs en entreprise et de le caractériser les conditions structurelles de recours à telle ou telle configuration conflictuelle. Plutôt que de parler de *causalité* dans l'écllosion de telle ou telle configuration, on *décrit* et on *caractérise* les configurations conflictuelles qui traversent les entreprises françaises contemporaines. Il s'avère que ce répertoire s'articule autour de trois oppositions majeures. La première oppose de grands établissements conflictuels à de petits établissements non-conflictuels. Les refus d'heures supplémentaires constitue un second pôle, associé à des établissements aux conditions de travail précaires et aux relations de travail tendues par des conflits aux dimensions plus individuelles. Le dernier axe distingue les établissements avec arrêts de travail selon que ceux-ci se doublent ou non de pratiques de diffusion publique telles que la pétition ou la manifestation. L'analyse de régression permet de repérer les variables clivantes dans l'occurrence de ces configurations et de rappeler le poids des déterminants socio-économiques dans l'occurrence des conflits en entreprise.

Annexe 1: évolution des configurations conflictuelles les plus fréquentes



	1993	1998	2005	2010
nombre de modalités de moda	99	120	150	160
N(taille de l'échantillon)	2297	2555	2386	3105
Coupe à 15, soit ... % de l'effectif total (%)	0,7	0,6	0,6	0,5
"divers" représente... (%)	10,8	8,9	15,1	13,4

Nombre de modalités finales dans moda2	16	19	20	21
--	----	----	----	----

Tableau comparatif des différentes configurations conflictuelles depuis 1993

	1993 (%)	1999 (%)	2005 (%)	2011 (%)
Valeur manquante	2,39	/	/	/
debra	0,96	3,56	3,1	3,19
debragrev2	0,83	1,06	2,31	2,48
debragrev2_3manifpeti	1,18	0,7	0,88	0,71
debragreve2manifpeti	2,22	1,33	2,39	1,71
debramanifpeti	1,09	1,21	1,72	1,26
divers	10,8	11,19	15,09	13,4
greve2	2,96	3,13	1,76	3,48
greve2manif	0,96	0,59	/	0,74
greve2manifpeti	2,05	0,67	0,71	0,52
greve2peti	1	1,02	1,09	1
hsup	2,26	1,29	4,11	3,25
manif	1,31	1,37	0,88	1,26
manifpeti	1,44	1,21	1,13	0,74
noconf	63,82	63,72	52,18	55,52
peti	4,05	3,6	5,07	3,8
petihsup	0,7	/	1,05	0,55
aconf	/	0,82	1,3	1,67
debragrev2peti	/	0,9	1,47	1,03
debrapeti	/	1,33	1,68	0,93
greve3	/	1,29	/	/
debragrev2manif	/	/	1,05	1,51
debramanif	/	/	1,05	1,26

Annexe 2 : Résultats numériques de l'analyse factorielle

Les modalités les plus contributives sont sélectionnées selon le critère de P. Cibois (2007) à une fois et demi la contribution moyenne à l'axe : en l'occurrence on dispose de 90 modalités, soit une contribution moyenne d'environ 1,7%. On a retenu les quatre premiers axes en vertu du « critère du coude », le cinquième axe ne représentant que 1,5% de la variance du nuage de points.

AXE 1 (72,7%)	N (%)	Contribution (%)	-	+
Pas de délégué syndical	37,4%	7,4%	0,60	
Plus de 500 salariés	16,4%	6,8%		0,86
Entre 20 et 50 salariés	30,7%	4,2%	0,49	

Climat social tendu	13,2%	3,9%		0,73
CGT majoritaire	16,5%	3,5%		0,62
Secteur industriel	27,6%	3,3%		0,46
Marché mondial	22,9%	2,9%		0,48
Côté en bourse	28,0%	2,8%		0,42
Réduction des effectifs	28,2%	2,6%		0,41
Niveau moyen de recours aux prudhommes	16,1%	2,6%		0,54
Climat social très calme	51,2%	2,5%	-	0,30
Absence d'IRP	12,4%	2,5%	-	0,60
Au moins 2 innovations organisationnelles	12,1%	2,4%		0,60
Tensions avec la hiérarchie	35,3%	2,3%		0,34
Seulement des délégués du personnel	16,8%	2,2%	-	0,48
Autre syndicat majoritaire	17,2%	2,1%		0,47
Présence d'IRP	70,8%	1,9%		0,22
Etab. appartenant à un groupe	55,1%	1,8%		0,24
Etab. indépendant	38,6%	1,8%	-	0,29
Moins de 2 dispositifs participatifs	22,3%	1,7%	-	0,37
AXE 1 (72,7%)	N (%)	Contribution	-	+
Absence de conflit	55,6%	33,8%	-	0,20
Configurations diverses	13,5%	33,7%		0,41
Débrayages+greve<2jours+manif+peti	1,7%	7,0%		0,52

AXE 2 (7,6%)	N (%)	Contribution	-	+
Ouvriers majoritaires	44,6%	5,6%	-	0,15
Secteur des services	27,4%	4,8%		0,18
Secteur industriel	27,6%	4,6%	-	0,18
Peu féminisé	33,3%	4,2%	-	0,15
Taux élevé de sanctions	33,8%	4,1%	-	0,15
Pas d'actionnaire principal	17,0%	3,9%		0,21
Fort féminisé	33,3%	3,9%		0,15
Problème d'absentéisme	40,1%	3,5%	-	0,13
Techniciens majoritaires	10,2%	3,4%		0,25
Famille actionnaire principal	39,9%	3,4%	-	0,13
Pas de délégué syndical	37,4%	3,4%	-	

			0,13	
Tensions avec la hiérarchie	35,3%	3,2%	- 0,13	
Tensions entre les salariés	37,3%	2,9%	- 0,12	
Travail en flux tendu	35,8%	2,9%	- 0,12	
Taux important de sous-traitance	9,0%	2,6%	- 0,23	
Pas de problème d'absentéisme	59,9%	2,3%		0,08
Cadres majoritaires	14,1%	2,3%		0,17
Contraction de l'activité	27,9%	2,2%	- 0,12	
Peu de sanctions	33,3%	2,1%		0,11
CFDT/CFTC syndicat majoritaire	20,5%	2,0%		0,13
Taux élevé d'intérimaires	33,3%	1,9%	- 0,10	
Pas de tensions entre salariés	62,7%	1,8%		0,07
Pas de tensions avec la hiérarchie	64,7%	1,7%		0,07
AXE 2 (7,6%)	N (%)	Contribution	-	+
Refus d'heures supplémentaires	3,2%	31,9%	- 0,26	
Grèves de moins de 2 jours	3,4%	18,4%		0,19
Configurations diverses	13,5%	13,1%	- 0,08	
Pétition	3,7%	9,9%		0,14

AXE 3 (3,9%)	N (%)	Contribution	-	+
Tensions avec la hiérarchie	35,3%	7,6%		0,14
Taux élevé de sanctions	33,8%	7,2%		0,14
Secteur social et santé	8,3%	6,1%		0,27
Taux élevé de prudhommes	33,3%	5,8%		0,13
Secteur industriel	27,6%	4,8%	- 0,13	
Problème d'absentéisme	40,1%	4,3%		0,10
Pas de tensions avec la hiérarchie	64,7%	4,1%	- 0,08	
Bas salaires	33,3%	3,6%		0,10
Hauts salaires	33,3%	2,9%	- 0,09	

Pas de problème d'absentéisme	59,9 %	2,9%	- 0,07	
Tensions entre les salariés	37,3 %	2,6%		0,0 8
Marché mondial	22,9 %	2,6%	- 0,11	
Aucun recours aux prudhommes	50,5 %	2,2%	- 0,06	
Taux de CDD_intermédiaire	39,3 %	2,2%	- 0,09	
Climat social très calme	51,2 %	2,2%	- 0,06	
Climat social tendu	13,2 %	2,1%		0,1 2
Peu féminisé	33,3 %	2,0%	- 0,08	
Pas d'actionnaire principal	17,0 %	2,0%		0,1 1
Taux de sanction_intermédiaire	32,9 %	1,9%	- 0,07	
Peu de sanctions	33,3 %	1,8%	- 0,07	
AXE 3 (3,9%)	N (%)	Contribution	-	+
Pétition	3,7%	25,8%		0,1 6
Autre forme de conflit	1,7%	16,2%		0,1 9
Pétition+refus d'heures supplémentaires	0,6%	11,2%		0,2 7
Refus d'heures supplémentaires	3,2%	8,6%		0,1 0
Débrayages+grèves>2jours+grèves<2jours+manif+péti	0,7%	8,4%	- 0,21	

AXE 4 (3,1%)	N (%)	Contribution	-	+
Peu d'intérimaires	9,8%	8,3%	- 0,25	
Plus de 500 salariés	16,4 %	8,2%	- 0,20	
Entreprise mono-établissement	42,2 %	6,2%	- 0,11	
Entre 50 et 200 salariés	35,9 %	5,9%		0,1 1
Cadres majoritaires	14,1 %	5,8%	- 0,18	

Entre 7 et 9 dispositifs participatifs	18,6 %	5,2%	- 0,15	
Entreprise pluri-établissement	57,8 %	4,5%		0,0 8
Etablissement indépendant	38,6 %	3,7%	- 0,09	
Premier actionnaire public	4,5%	3,2%	- 0,23	
Ouvriers majoritaires	44,6 %	2,7%		0,0 7
Etab. appartenant à un groupe	55,1 %	2,4%		0,0 6
Marché mondial	22,9 %	2,4%	- 0,09	
Problème d'absentéisme	40,1 %	2,4%		0,0 7
CFDT/CFTC syndicat majoritaire	20,5 %	2,3%		0,0 9
Pas de délégué syndical	37,4 %	2,3%	- 0,07	
Secteur des services	27,4 %	2,1%	- 0,08	
Entre 300 et 500 salariés	8,0%	2,1%		0,1 4
Au moins 2 innovations organisationnelles	12,1 %	2,1%	- 0,11	
Actionnaire principal : organisation financière	14,4 %	1,8%		0,1 0
Hauts salaires	33,3 %	1,7%	- 0,06	
AXE 4 (3,1%)	N (%)	Contribution	-	+
Débrayages	3,2%	21,6%		0,1 4
Grèves de moins de 2 jours	3,4%	15,2%		0,1 1
Débrayages+grèves>2jours+grèves<2jours+manif+peti	0,7%	11,4%	- 0,21	
Manif+peti+grèves<2jours	0,5%	8,2%	- 0,21	
Manif+peti	0,8%	7,7%	- 0,17	
Débrayages+grèves<2jours	2,5%	7,3%		0,0 9

2. L'usage des dispositifs de rupture d'emploi (C. Dumoulin et R. Beaujolin)

Plusieurs analyses pointent une hétérogénéisation (Beaujolin-Bellet et al., 2012) et une individualisation (Noël et Schmidt, 2011) croissantes des pratiques de gestion des suppressions d'emploi dépassant le seul recours au licenciement pour motif économique, a fortiori collectif. Ces analyses nous amènent à explorer plus avant les modalités de ruptures d'emploi, dans leur diversité. Le choix est fait ici de centrer le regard sur trois modalités de ruptures d'emploi, le licenciement économique (LE), le licenciement pour motif personnel (LMP) et la rupture conventionnelle (RC), quand bien même elles ne relèvent pas du même degré d'intentionnalité de la rupture d'emploi de la part de l'employeur. Une des tendances qui caractérise fortement les pratiques de gestion des ruptures d'emploi sur la dernière décennie est en effet que les seuls licenciements pour motif économique et a fortiori les seuls plans de sauvegarde de l'emploi ne concernent qu'une partie, vraisemblablement décroissante, des ruptures d'emploi en CDI, amenant par exemple à considérer que le PSE n'est que la partie émergée de l'iceberg de ces pratiques (Aubert et Beaujolin-Bellet, 2004). C'est en premier lieu le recours aux licenciements pour motif personnel qui a pu être mobilisé pour accompagner des stratégies de suppressions d'emploi, en particulier chez les cadres (Pignoni et Zouary, 2003 ; Palpacuer et al., 2007). C'est en deuxième lieu le recours aux ruptures conventionnelles qui en mordant à la fois sur la démission améliorée et sur le licenciement économique déguisé, sert de support à la mobilité d'actifs qualifiés plutôt du tertiaire (Dayan et Kerbourc'h, 2010), qu'un tel recours s'inscrive ou non dans le cadre de « plans de départs volontaires » (Bourguignon et Garaudel, 2012).

Par définition, il ne nous sera pas possible ici de faire le tri au sein des licenciements pour motif personnel et des ruptures conventionnelles, pour identifier ce qui relève strictement de mobilités choisies et/ou de mobilités subies, la frontière les séparant étant en outre vraisemblablement de plus en plus poreuse et en tout cas insaisissable par le biais de données statistiques. Par contre, nous pouvons partir du constat de l'hybridation des motifs pour considérer qu'au moins une partie du recours aux licenciements pour motif personnel et aux ruptures conventionnelles n'est pas uniquement mobilisée en réponse à de strictes situations individuelles, mais s'inscrit bien dans une stratégie collective de restructuration de l'emploi, que ce soit en vue de diminuer les effectifs et/ou de remodeler les contours de la main-d'œuvre. En outre, nous verrons que la présence syndicale, la conflictualité mais aussi l'activité de négociation dans les établissements permettent d'infléchir, accompagner ou s'opposer aux pratiques des directions d'entreprise en matière de destruction d'emplois. A la suite de travaux qualitatifs (Palpacuer et al.; 2007), la question de la substitution du licenciement pour motif personnel (LMP) aux licenciements économiques (LE) sera posée comme un moyen pour les établissements d'éviter la conflictualité et les modes de justification administratifs inhérents à la mise en œuvre de licenciements économiques en nombre.

Après avoir défini la méthodologie adoptée pour saisir ces événements, réalisé une exploration statistique des différentes dimensions permettant de décrire les établissements qui « pratiquent » la rupture d'emploi en général, puis dispositif par dispositif, une quatrième partie sera consacrée à l'analyse comparée des effets

hétérogènes des logiques patronales et syndicales sur le recours à ces dispositifs de rupture d'emploi.

2.1. Interroger les ruptures d'emploi

Le licenciement peut être de nature économique (LE) ou pour motif personnel (LMP). A ces deux dispositifs s'est ajouté en 2008, la création de la rupture conventionnelle, dont nous détaillons pas ici le cadre juridique ou le processus d'élaboration.

De ces trois dispositifs, c'est le licenciement économique qui est le plus souvent associé aux plans de restructuration d'emploi. Il n'est pourtant pas celui qui occasionne le plus de destruction d'emploi au sens de sorties de CDI. Ainsi, une fois les données pondérées et rapportées à l'effectif de l'enquête et du champ des 2038 établissements considérés, entre 2009 et 2010, les établissements ont enregistré 1060 licenciements économiques, 2058 licenciements pour motif personnel et 484 ruptures conventionnelles. Ces chiffres ne rendent cependant pas compte des variations du nombre d'établissements concernés et du volume d'emploi affecté selon le dispositif.

Rares sont les établissements qui n'ont jamais eu recours à un dispositif de rupture d'emploi (16% des établissements). Dans 12% des cas, la place des licenciements (économiques ou pour motifs personnels) et la rupture conventionnelle représentent moins de 5% des sorties d'emplois (tableau 2). C'est donc que pour 71% des établissements les ruptures de CDI survenues entre 2009 et 2010, concernent 10 % au moins des sorties d'emploi (tableau 1).

Tableau 1 : Ampleur du recours aux ruptures de CDI selon le motif

	Pas de rupture	Moins de 10% de ruptures	10% et + des sorties	Ensemble
Toutes ruptures CDI	16,1	12,2	71,7	100,0
Licenciements économiques	38,2	12,1	49,7	100,0
Licenciements pour motifs personnel	33,0	26,2	40,8	100,0
Ruptures conventionnelles	51,2	24,9	23,9	100,0

Source : DMMO 2009, 2010 ; REPONSE 2008-2011 - DARES

Champ : Etablissements de 50 salariés et plus

Globalement, sur 10 établissements, moins de 2 ont eu recours au moins une fois à un licenciement économique. En revanche quand il intervient, le licenciement économique concerne pour 1 établissement sur 2 plus de 10 % des sorties de CDI. A l'inverse, les motifs de sortie par rupture conventionnelle concerne dans la majorité des cas des petits volumes de sorties. Ce qui reste beaucoup moins fréquent que le recours au licenciement pour motif personnel (7) et le recours à la rupture conventionnelle (4). Le recours au licenciement économique reste donc exceptionnel dans les pratiques des établissements pour rompre les CDI.

Dans un quart des cas, quand les établissements procèdent à des licenciements économiques, plus de 10 salariés sont concernés. La rupture conventionnelle n'est pas destinée à supprimer de gros volumes d'emplois, elle reste réservée à des effectifs en nombre limité. Cela laisse à penser qu'elle s'inscrit souvent en combinaison avec d'autres modalités de rupture d'emploi. La configuration est plus floue pour le LMP. La fenêtre temporelle adoptée (2 ans) permet de mettre en évidence qu'un recours répété à

ce dispositif amène les établissements à détruire des volants non négligeables d'emploi (voir Annexe 1).

Le licenciement économique quand il intervient concerne pour la moitié des établissements, plus de 10% des sorties de l'établissement (retraites, démissions, fin de cdd, licenciements,...). Le licenciement pour motif personnel s'impose également comme un moyen de destruction collective d'emplois : dans 4 établissements sur 10, il a été un motif pour plus de 10% des sorties. Il n'est donc pas marginal. Il peut s'agir d'entreprises/établissements dans lesquels, que ce soit par exemple pour des raisons de conditions d'emploi et de travail ou pour des raisons de tensions sur le marché du travail, l'employeur est confronté à une difficulté de fixation/rétention des salariés qui s'incarne dans un turnover relativement élevé. Mais dans un contexte de taux de chômage élevé, et sous réserve de confronter cela aux secteurs d'activités et aux types de qualification de la main-d'œuvre, nous pouvons poser l'hypothèse que le LMP peut aussi être utilisé aujourd'hui par les établissements comme un moyen pour procéder à des suppressions d'emploi intentionnelles, à l'instar de ce qu'avaient montré Pignoni et Zouary (2003).

Les sources utilisées : les DMMO appariées à Reponse (base RD)

Pour renseigner l'usage que font des licenciements les établissements enquêtés, nous avons choisi d'apparier les données des bases DMMO au fichier RD de l'enquête REPONSE, L'intérêt de cette source est de renseigner le comportement des établissements sur la nature et les motifs de sorties des établissements. Ces données sont mobilisées ici pour renseigner les usages que les établissements font des dispositifs de rupture d'emploi et dans quelle proportion. En plus de ces trois formes de rupture d'emploi, nous interrogeons également les mouvements de démission à des fins de comparaison, dans la mesure où la rupture conventionnelle peut parfois s'apparenter à une démission et d'autres fois à un licenciement.

Nous délimitons notre champ aux établissements de 50 salariés et plus, considérant que cet ensemble d'établissements constitue une certaine « homogénéité » toute relative certes, mais aux logiques plus proches que celles prévalent dans les plus petits établissements de moins de 50 salariés.

Nous obtenons ainsi une base de 2038 établissements issus de la base RD pour lesquels sont renseignés le nombre de sorties d'emploi, le nombre de sorties pour LMP, LE, RC et démissions (que nous signifions par la suite par DM).

2.2. Quelles sont les raisons qui conduisent les établissements à détruire de l'emploi en recourant à des dispositifs de rupture d'emploi ?

Les restructurations d'organisation et économiques semblent, a priori, les premières raisons pour lesquelles des ruptures d'emploi peuvent intervenir. Ce qui pousse à considérer en premier lieu, la situation au regard de l'évolution des effectifs qui semble a priori fortement déterminante du recours aux ruptures d'emploi. Assez logiquement, on imagine que les contextes de baisse d'effectifs des établissements concourent à un plus grand recours à ces dispositifs. Certes, les situations de baisse d'effectifs, particulièrement quand elles sont de grande ampleur favorisent le recours aux « licenciements ». Néanmoins, en situation de stabilité et de hausse des effectifs, le recours significatif aux ruptures de CDI concerne encore près de % des établissements (tableau 2).

Tableau 2 : Recours aux ruptures de CDI et évolution des effectifs d'établissements.

	Recours aux licenciements pour motif personnel	Recours aux licenciements économiques	Recours aux ruptures conventionnelles	Recours aux « démissions »	Ensemble
Emploi en hausse	50,3	5,6	25,4	71,8	30,1
Emploi stable (entre -2% et +2%)	47,4	4,0	26,7	67,7	22,0
Emploi en Baisse (entre -2% et -10%)	58,4	13,3	27,2	72,9	34,4
Emploi en Baisse ++ (au-delà de -10%)	59,5	28,1	29,9	68,0	13,5
Ensemble	53,7	10,9	26,9	70,7	100,0

*Source : DMMO 2009, 2010 ; REPONSE 2008-2011 – DARES
Champ : Etablissements de 50 salariés et plus*

De la même manière, une activité économique « déclinante » même si elle contribue à la destruction d'emploi, n'est pas totalement prédictive des choix qui seront effectués ou qui pèseront sur l'établissement dans le recours aux dispositifs de rupture d'emploi. Ainsi, 83% des établissements dont le volume d'activité est décroissant interrompent des cdi dans des proportions dépassant les 10% de sorties d'emploi. C'est le cas de 69% des établissements qui déclarent par ailleurs une croissance de leur activité.

Tableau 3 : Recours aux ruptures de CDI et évolution des effectifs d'établissements.

	Pas de rupture	Moins de 10% de ruptures	10% et plus de ruptures	Total
Croissance du volume d'activité économique	17,3	14,1	68,6	100,0
Stabilité du volume d'activité économique	20,0	35,0	67,1	100,0
Baisse du volume d'activité économique	8,5	8,5	83,0	100,0
Ensemble	16,2	12,1	71,7	100,0

*Source : DMMO 2009, 2010 ; REPONSE 2008-2011 – DARES
Champ : Etablissements de 50 salariés et plus*

Les situations au regard du nombre d'emplois et de l'activité économique ne rendent pas seules compte des raisons pour lesquelles un établissement recourt de manière significative à une rupture de CDI (tableau 3). Ainsi, l'examen du recours à des dispositifs de rupture d'emploi selon le secteur atteste de la fragilité actuelle des secteurs de l'industrie et de la construction.

La question de la dépendance d'un établissement par rapport à d'autres décideurs entre également en compte dans l'explication d'un usage plus ou moins intense des dispositifs de ruptures d'emploi. Dépendance relative à sa situation sur un marché concurrentiel, par rapport à des décideurs externes (siège ou décideurs financiers), dépendance qui peut également se mesurer selon la nature des objectifs fixés à l'établissement et se déclinent en objectifs de rentabilité, de croissance ou de pression sur les coûts salariaux. Quel que soit le dispositif, les établissements appartenant à un groupe sont toujours plus fréquemment exposés, les têtes de groupe un peu plus que les filiales. Réciproquement, dans les établissements indépendants, les recours plus intense aux différentes formes de rupture d'emploi sont systématiquement moins fréquents (tableau 4).

Tableau 4 : Recours aux ruptures de CDI selon le statut de l'établissement

	Pas de rupture	Moins de 10% de ruptures	10% et plus de ruptures	Total
Franchise ou groupement d'entreprises	24,4	21,1	54,5	100,0
Filiale ou tête d'un groupe	11,1	9,3	79,6	100,0
Indépendants	23,0	14,5	62,5	100,0
Ensemble	16,1	11,8	72,2	100,0

Source : DMMO 2009, 2010 ; REPONSE 2008-2011 – DARES

Champ : Etablissements de 50 salariés et plus

Tableau 5 : Recours aux ruptures de CDI selon le niveau de rentabilité (par rapport aux principaux concurrents)

	Pas de rupture	Moins de 10% de ruptures	10% et plus de ruptures	Total
Supérieure	17,2	11,7	71,1	100,0
Equivalente	14,3	10,1	75,6	100,0
Inférieure	10,6	9,3	80,2	100,0
SO ou NSP	21,9	18,6	59,6	100,0
Ensemble	16,1	12,2	71,7	100,0

Source : DMMO 2009, 2010 ; REPONSE 2008-2011 – DARES

Champ : Etablissements de 50 salariés et plus

Les contextes organisationnels et économiques ne résument pas à eux seuls les raisons du recours significatif aux ruptures d'emploi. La nature même de ces trois dispositifs explique que leur usage peut être varié selon les caractéristiques des établissements en termes de secteurs d'activité par exemple, mais aussi en fonction des caractéristiques de la main d'œuvre (répartition en termes de PCS majoritaires, de sexe, et d'âge). Ce constat nous invite à investiguer d'autres registres d'explication, notamment en interrogeant de manière serrée les politiques patronales de gestion des établissements et de gestion de la main d'œuvre. En effet, plusieurs études ont montré que les ruptures conventionnelles peuvent être « ciblées » par les entreprises pour gérer les départs de certaines catégories de salariés (en l'occurrence les cadres d'une part et les salariés plus âgés d'autre part). Ces mêmes remarques avaient été émises sur l'usage du licenciement pour motif personnel. Dès lors l'irruption de la RC a-t-elle conduit les établissements à rationaliser l'usage de ces dispositifs pour une gestion de main d'œuvre spécifique. Malgré tout, l'apparition de la RC n'a pas atténué l'usage du LMP comme on pouvait s'y

attendre. Cette apparition d'un nouveau dispositif a-t-il permis d'utiliser le LMP pour d'autres motifs ? Ces interrogations conduisent à mener une analyse dispositif par dispositif.

2.3. Des registres explicatifs qui varient selon le dispositif concerné

En moyenne, 5,68 licenciements pour motif personnel ont eu lieu dans les établissements de 50 salariés et plus renseignés dans REPONSE entre janvier 2009 et Décembre 2010. Cette moyenne est de 1,95 pour les licenciements économiques et de 1,50 pour les ruptures conventionnelles. Ces chiffres font écho à une donnée bien connue : les licenciements pour motif personnel constituent le premier motif rupture des contrats à durée indéterminée.

Par ailleurs, nous avons vu dans la première partie, que les volumes de sorties d'emploi concernés sont variables selon les dispositifs (tableau 1). Pour comparer les dispositifs entre eux d'une part et ne considérer d'autre part que les recours « significatifs » touchant un niveau de sorties d'emploi, il nous faut donc « normer » ce recours significatifs que nous déterminons grâce à un indicateur simple : c'est la valeur du premier quartile de chacune des distributions qui déterminera le seuil « significatif » de recours aux ruptures d'emploi (voir annexe 2). Dans la mesure où notre étude s'intéresse aux restructurations des emplois et aux politiques des employeurs en matière de gestion et d'anticipation de renouvellement de la main d'œuvre, un seuil « significatif » est fixé en deçà duquel on considère que les ruptures d'emploi renvoient effectivement à des situations individuelles et non à des stratégies collectives. Les ruptures de CDI considérées concernent le licenciement économique (LE), le licenciement pour motif personnel (LMP) et la rupture conventionnelle (RC). Ce seuil est calculé sur la base non pas des effectifs de l'établissement, mais sur la base des sorties d'emploi enregistrées par établissement. Ainsi de la même manière que l'évaluation du recours aux contrats précaires se calculent sur le nombre d'entrées et non sur l'effectif de l'établissement, nous évaluons le recours aux formes de ruptures d'emploi dans les sorties d'établissements. Bien que ne pouvant être considéré comme un dispositif, le recours à la démission est intégré à des fins de comparaison (notamment avec la rupture conventionnelle).

Afin d'interroger plus finement l'usage des différents dispositifs par les employeurs. Pour cela, nous réduisons le champ de l'enquête aux établissements qui ont procédé à *au moins une rupture de CDI* (via l'un des trois dispositifs) entre 2009 et 2010. Nous écartons donc de ce champ, les établissements qui n'ont pas détruit d'emploi via ces dispositifs (16 % des établissements), considérant qu'ils ne font pas partie de l'analyse.

Quel que soit le dispositif de rupture d'emploi (LMP, RC, LE), le secteur industriel y recourt de manière significative de manière plus fréquente, témoignant ainsi de la crise particulièrement violente que traverse le monde industriel (tableau 6). Le recours aux licenciements économiques a plus de chance d'intervenir dans les autres services (catégorie qui regroupe les secteurs de l'infocom, finances et assurances ainsi que l'immobilier). A l'inverse, les secteurs de l'éducation-santé, et dans une moindre mesure de la construction, ne sont pas ou très peu utilisateurs des licenciements pour motif économique.

Le recours aux LMP semble plutôt caractériser les secteurs de la construction (même si ici compte-tenu de la taille des établissements, il s'agit d'établissements spécifiques du secteur). Le secteur des activités spécialisée(...) et administratives recourt de manière non négligeable aux trois formes de ruptures d'emploi.

Tableau 6 – Recours « significatif » selon le secteur

	Recours aux licenciements pour motif personnel	Recours aux licenciements économiques	Recours aux ruptures conventionnelles	« Recours » aux démissions	Tous établissements
Industrie	74,6	26,4	42,5	68,9	26,3
Construction	89,5	4,3	38,2	82,6	6,7
Commerce	67,9	9,5	28,2	80,1	30,7
Tertiaire dont :					
Act. spé. adm. scient. et techniques	65,0	14,2	27,1	78,6	12,8
Education Santé	36,2	1,5	12,5	53,9	11,9
Autres services	60,2	14,5	46,0	71,3	11,6
Ensemble	66,1	13,8	32,7	73,0	100,0

Source : DMMO 2009, 2010 ; REPONSE 2008-2011 – DARES

Champ : Etablissements de 50 salariés et plus ayant procédé à au moins une rupture de CDI entre 2009 et 2010

Se dessinent ainsi des configurations d'usage des différentes modalités de rupture d'emploi par secteur d'activité. L'industrie est le secteur où les ruptures d'emploi sont les plus fréquentes, mais où les démissions interviennent moins souvent de manière significative. Le secteur de l'éducation et de la santé « sous-utilise » l'ensemble des dispositifs de rupture d'emploi (ainsi que la démission). A l'inverse, la construction a un recours assez important aux LMP, aux RC et aux démissions mais sont moins concernés par les licenciements économiques. Le commerce, dans une moindre mesure, adopte le même type de comportement. L'adoption d'un niveau plus fin de la nomenclature montre que la finance et l'Infocom se détournent du LMP et privilégient le recours aux ruptures conventionnelles, et sur-déclarent les démissions.

En revanche, la taille de l'établissement a un effet peu discriminant sur les modalités de rupture d'emploi. Ce faible effet de la taille de l'établissement sur un recours significatif aux différents dispositifs de rupture d'emploi s'explique par la manière de calculer ce taux de recours significatif basé sur le rapport entre le nombre de ruptures d'emploi sur la somme des départs, ce qui a pour effet d'annuler partiellement l'effet de la taille de l'établissement. Même si ces effets sont en partie neutralisés par la nature de l'indicateur, certains seuils de taille semblent agir pour expliquer le recours significatif aux ruptures d'emploi. Les établissements de plus de 500 salariés ont un recours plus important aux LE – ce qui s'explique sans doute par un éventail plus large de modes de sorties et un effet direct de la taille - mais moins aux LMP et aux RC. Les établissements de taille moyenne (100 à 200 salariés) ont systématiquement plus souvent recours aux trois formes de ruptures. C'est le cas également des établissements de 200 à 300 salariés hormis pour les ruptures conventionnelles. Enfin les établissements de 300 à 500 salariés, se démarquent par un recours significatif plus élevé aux démissions.

Tableau 7 - Recours à des formes significatives de ruptures d'emploi selon la CSP la plus représentée

	Recours aux licenciements pour motif personnel	Recours aux licenciements économiques	Recours aux ruptures conventionnelles	« Recours » aux démissions
Cadres et PI	57,0	18,8	44,7	79,6
Employés et ouvriers	69,0	12,7	29,5	70,7
Ensemble	66,3	14,1	32,9	72,7

Source : DMMO 2009, 2010 ; REPONSE 2008-2011 – DARES

Champ : Etablissements de 50 salariés et plus ayant procédé à au moins une rupture de CDI entre 2009 et 2010

Les recours aux licenciements économiques sont globalement plus importants dans les établissements constitués en majorité de main d'œuvre qualifiée (tableau 7). Dans le détail, le licenciement économique concerne surtout les cadres d'une part et les ouvriers d'autre part. Pour le LMP, s'y ajoutent les employés. Le regroupement en deux catégories (main d'œuvre qualifiée et peu qualifiée) permet néanmoins de mettre à jour les usages variés des dispositifs de licenciement selon la qualification de la main d'œuvre majoritaire. Ainsi, la rupture conventionnelle est particulièrement mobilisée pour les établissements dans lesquels les cadres ont une forte représentation, ce qui va dans le sens des analyses de Dayan et Kerbourc'h (2010). Ce dispositif se présente comme un moyen de rompre les contrats des salariés les plus qualifiés et permet aux cadres d'éviter l'étiquetage d'un accident de parcours. Il constitue également une alternative à la démission. En revanche, le licenciement pour motif personnel est davantage utilisé dans les établissements constitués en majorité d'ouvriers et d'employés.

2.3.2. La nature de la dépendance de l'établissement pèse sur les « choix » de dispositifs

Tableau 8 : Recours « significatif » selon le statut de l'établissement

	Recours aux licenciements pour motif personnel	Recours aux licenciements économiques	Recours aux ruptures conventionnelles	« Recours » aux démissions
Franchise ou groupement	52,7	1,6	21,5	60,6
Tête de groupe	68,5	17,2	37,8	72,7
Filiale de groupe	72,7	16,8	34,5	74,0
Indépendants	58,0	11,1	32,0	73,1
Ensemble	66,5	14,1	33,3	72,8

Source : DMMO 2009, 2010 ; REPONSE 2008-2011 – DARES

Champ : Etablissements de 50 salariés et plus ayant procédé à au moins une rupture de CDI entre 2009 et 2010

Ce sont dans les établissements appartenant à un groupe (qu'il s'agisse d'une tête de groupe ou d'une filiale) que les recours aux licenciements (pour motif économique ou pour motif personnel) sont les plus fréquents (tableau 8). Les distinctions sont moins nettes sur l'usage des ruptures conventionnelles et l'occurrence des démissions. Il en va de même pour la distinction relative à la cotation en bourse : les entreprises cotées en

bourse recourent de façon plus importante aux licenciements (économiques ou pour motif personnel).

Il semble y avoir là un lien entre la structure juridique et la nature de la gouvernance de l'établissement et ses pratiques de gestion de l'emploi, renvoyant à des constats antérieurs qui avaient par exemple pu mettre en exergue que les entreprises familiales sont moins enclines à licencier leurs salariés et les fidélisent mieux, renvoyant au type de relation d'emploi que ces entreprises développent, à la temporalité plus longue qu'elles privilégient dans leurs critères de décisions et dans leurs actions (Allouche et al., 2008) par opposition aux entreprises à structure de gouvernance actionnariale.

Le statut de l'établissement renvoie à la nature de la dépendance qu'un établissement entretient avec un siège d'entreprise qui se décline selon plusieurs modalités et notamment dans l'existence et la nature des objectifs fixés aux directions des établissements. Ceux-ci se déclinent notamment sur les aspects de la gestion des budgets, de la croissance par exemple (tableau 9). Ainsi, dans les établissements dont les objectifs en termes de rentabilité et de croissance sont fixés, ceux qui ont recours aux LMP et aux démissions sont surreprésentés. Le recours aux ruptures conventionnelles et aux LE et les démissions semblent moins sensibles à l'existence et à la nature de ces objectifs. C'est aussi que pour certains de ces objectifs, il faut les considérer en parallèle d'autres formes de pression sur les coûts salariaux (comme l'intérim ou le recours aux contrats à durée déterminée) qui bien que servant le même objectif n'ont pas le même effet sur la destruction de CDI. De même, la position de sous-traitant, s'accompagne d'un recours significatif aux trois formes de ruptures d'emploi (LMP, LE, RC) ; le lien est particulièrement marqué concernant le recours aux licenciements pour motif économique.

Tableau 9 – Recours « significatif » selon les objectifs fixés à l'établissement

	Recours aux licenciements pour motif personnel	Recours aux licenciements économiques	Recours aux ruptures conventionnelles	« Recours » aux démissions
rentabilité	74,0	15,5	36,6	75,0
croissance, part de marché	62,4	16,5	38,3	73,1
respect d'un budget	59,8	13,0	28,0	71,0
coûts salariaux	69,2	12,8	12,1	80,1
qualité	54,3	7,7	31,7	74,8
sécurité	72,3	13,8	32,2	69,4
NSP	85,2	10,9	45,3	79,0
Ensemble	66,1	13,6	32,8	73,0

Source : DMMO 2009, 2010 ; REPONSE 2008-2011 – DARES

Champ : Etablissements de 50 salariés et plus ayant procédé à au moins une rupture de CDI entre 2009 et 2010

2.4. Les logiques patronales et managériales : anticiper les baisses

On s'intéresse ici à la fois aux modes d'organisation du travail et à l'effet des politiques managériales individualisées pour définir la politique de rémunération, de promotion et d'accès à la formation.

Les actions mises en place pour susciter la participation des salariés concernent les actions qualité auprès des salariés, une boîte à idées, un journal d'entreprise, charte d'entreprise, une enquête de satisfaction auprès des salariés, un séminaire d'entreprise. L'effet de ces dispositifs est peu sensible sur le recours aux différentes formes de ruptures d'emploi. C'est plutôt du côté des changements organisationnels engagés par les établissements que l'on trouve des pistes d'analyse.

Tableau 10 – Recours « significatif » et changement d'organisation

	Recours aux licenciements pour motif personnel	Recours aux licenciements économiques	Recours aux ruptures conventionnelles	« Recours » aux démissions
suppression de fonction	68,1	30,4	35,8	74,0
pas suppression de fonction	65,7	8,7	31,6	72,2
recentrage sur des métiers spécifiques	70,2	20,3	37,1	77,5
pas de recentrage sur des métiers spécifiques	65,2	12,6	31,8	71,4
Ensemble	66,2	14,1	32,8	72,6

Source : DMMO 2009, 2010 ; REPOSE 2008-2011 – DARES

Champ : Etablissements de 50 salariés et plus ayant procédé à au moins une rupture de CDI entre 2009 et 2010

Au total, 25 % des établissements concernés déclarent avoir entrepris des suppressions de fonctions dans les trois années de l'enquête. Il s'agit plus souvent d'établissements qui ont entre 2009 et 2010 eu recours de manière significative aux trois formes de rupture d'emploi. L'écart entre le recours aux LE entre établissements ayant procédé à des suppressions de fonction ou non est assez logiquement important (tableau 10). Il n'est pas insignifiant non plus pour le recours aux LMP et aux RC. Les établissements qui ont recentré leurs activités sur des métiers spécifiques, soit au total 19 % des établissements, ont globalement plus souvent recours aux licenciements de manière significative.

D'une manière générale, les établissements ayant connu des changements d'organisation ont un peu plus souvent enregistré un recours significatif aux licenciements économiques, qui peuvent annoncer ou être concomitants à des destructions d'emploi. Cependant, hormis le cas des suppressions de fonctions qui caractérisent plus particulièrement les établissements qui procèdent à des LE, les changements organisationnels décrits sont loin d'être systématiques, soit que les établissements y ont eu recours avant la période concernée par l'enquête, soit que ces changements n'ont pas eu lieu.

L'étude des pratiques managériales, plus directement orientées vers la gestion de la main d'œuvre, révèlent d'autres logiques à l'œuvre. On s'intéressera plus particulièrement aux pratiques d'évaluation et de rémunération des établissements.

La pratique de l'entretien professionnel est désormais tellement développée qu'elle ne caractérise plus des établissements plus particulièrement intéressés par une gestion

individualisée de la main d'œuvre. En revanche la finalité de l'évaluation et ses effets objectifs sur la carrière reste pertinente.

La finalité de l'évaluation individuelle, surtout quand cette évaluation concerne la rémunération des salariés, peut déterminer en partie le recours à certains dispositifs de rupture de CDI. C'est le cas pour les licenciements économiques, on imagine alors qu'il s'agit de conséquences de nature collective; mais aussi pour les ruptures conventionnelles et les démissions, et le lien apparaît alors relever davantage de gestion individualisée (tableau 11). Pour la promotion, en revanche, à l'exception du cas de la démission, l'effet n'est pas significatif. En effet, quand l'évaluation et la rémunération sont reliées dans les pratiques de gestion des ressources humaines, cela est avant tout le signe d'un poids important accordé à l'évaluation, dont on sait par ailleurs qu'elle est en grande majorité individuelle. On peut alors estimer que dans ces cas, il s'agit d'une évaluation potentiellement sélective, ce qui pourrait permettre d'éclairer ce lien avec le recours aux ruptures d'emploi, quelle qu'en soit la modalité juridique.

Tableau 11 – Recours « significatif » et finalité de l'évaluation

	Recours aux licenciements pour motif personnel	Recours aux licenciements économiques	Recours aux ruptures conventionnelles	« Recours » aux démissions
Lien entre évaluation et rémunération				
Direct	66,6	14,9	33,9	77,3
Indirect	67,2	18,5	37,0	73,9
pas de lien	63,7	10,6	27,5	68,0
Lien entre évaluation et promotion				
Direct	66,1	15,5	34,7	75,0
Indirect	67,3	14,3	30,8	73,9
pas de lien	62,9	12,8	31,9	68,1
Ensemble	65,8	14,5	32,8	73,2

Source : DMMO 2009, 2010 ; REPONSE 2008-2011 – DARES

Champ : Etablissements de 50 salariés et plus ayant procédé à au moins une rupture de CDI entre 2009 et 2010

Puisque c'est la question salariale qui est en jeu, l'étude plus précise de l'effet des politiques de rémunérations sur les destructions d'emploi s'impose. Ces dernières années, les politiques salariales ont évolué dans le sens d'une plus grande individualisation des rémunérations d'une part et du développement des « primes réversibles » d'autre part, c'est-à-dire une part variable dont le montant peut fluctuer d'une année sur l'autre, en fonction notamment des évaluations (Castel, Delahaie, Petit, 2011). Les auteurs montrent notamment à quel point ces deux types de modes de rémunération échappent aux processus de négociation des salaires et mettent en difficulté les acteurs syndicaux de la négociation. Ainsi, malgré un développement des négociations salariales au niveau de l'entreprise, la question de la politique salariale échappe de plus en plus à la discussion collective car elle devient le plus souvent assujettie aux objectifs de rentabilité de l'entreprise. Par ailleurs, son contenu même n'est que rarement discutée et les critères d'attribution individuelle très marginalement mis à plat (Castel, Delahaie, Petit, 2012). De ce fait, les cadres proposées par les

conventions collectives servent de moins en moins de grilles à l'attribution de ces augmentations salariales.

A l'appui de ces travaux, on distingue donc ici ce qui relève des augmentations de salaires pour les non cadres et pour les cadres, de ce qui relève de l'attribution de primes également pour les deux catégories de personnel. Pour les non cadres, les pratiques en matière d'augmentation de salaires (individuelle / collectives / mixtes) n'ont pas d'effet significatif sur le recours au LMP, en revanche ces pratiques sont plus fréquentes pour les établissements qui ont recours aux licenciements économiques même si ce qui caractérise ces derniers, c'est surtout l'absence d'augmentation (qui peut s'expliquer du fait de contextes économiques dégradés).

Pour les établissements ayant recours aux RC et aux Démissions, les pratiques individuelles de rémunération sont plus manifestes également. Ce dernier résultat va dans le sens de ce qui a pu être identifié d'une individualisation accrue des pratiques de gestion des ressources humaines, qui s'incarnent dans une individualisation de la rémunération, mais aussi alors peut-être dans des choix de modalités de ruptures d'emploi eux-mêmes plus individualisés voire individualisants.

Tableau 12 - Recours « significatif » et pratiques salariales auprès des non cadres

	Recours aux licenciements pour motif personnel	Recours aux licenciements économiques	Recours aux ruptures conventionnelles	« Recours » aux démissions
Pour les non cadres				
Individuelles uniquement	67,9	18,4	49,0	84,1
individuelles et collectives	66,5	13,1	35,1	72,4
collectives uniquement	66,2	10,6	18,9	64,8
pas d'augmentation	62,5	21,7	21,6	72,5
Ensemble	66,3	14,2	33,1	72,8

Source : DMMO 2009, 2010 ; REPONSE 2008-2011 - DARES

Champ : Etablissements de 50 salariés et plus ayant procédé à au moins une rupture de CDI entre 2009 et 2010

Tableau 13 - Recours « significatif » et pratiques salariales auprès des cadres

	Recours aux licenciements pour motif personnel	Recours aux licenciements économiques	Recours aux ruptures conventionnelles	« Recours » aux démissions
Pour les cadres				
Individuelles uniquement	70,1	18,2	38,9	74,0
individuelles et collectives	65,9	12,8	30,7	74,3
collectives uniquement	58,9	7,5	32,4	66,1
pas d'augmentation	63,5	15,9	26,6	70,6
Ensemble	66,1	14,5	33,1	72,5

Source : DMMO 2009, 2010 ; REPONSE 2008-2011 - DARES

Champ : Etablissements de 50 salariés et plus ayant procédé à au moins une rupture de CDI entre 2009 et 2010

Les pratiques de rémunération individualisées des salariés non cadres concernent 17 % des établissements et en premier lieu ceux ayant par ailleurs recours aux LE, RC et démissions. Elles ne permettent pas d'expliquer en revanche un recours aux LMP, qui reste insensible aux politiques d'évaluation et de rémunération des non-cadres (tableau 12). Ce n'est pas le cas concernant les pratiques de rémunération individualisées des cadres qui étendent le champ à plus du tiers des établissements et pour lesquels l'individualisation des rémunérations est liée aux recours significatifs quel que soit le dispositif. Mais ce lien peut également masquer des effets de structure et notamment d'appartenance à des secteurs d'activité.

L'attribution de primes liées à la performance individuelles pour les non cadres concerne 54 % des établissements, le mode de rémunération équivalent pour les cadres est pratiqué dans 70% des établissements. Cette pratique n'a qu'un effet marginal sur le recours significatif aux ruptures d'emploi. Elle est cependant significative pour les cadres comme les non-cadres sur le recours aux LMP et à la démission (tableau 13). Ce résultat, à lire une fois encore avec précaution compte-tenu des effets de structure non neutralisés, interroge cependant l'articulation des stratégies économiques des établissements avec le développement de la gestion individualisée des salariés. On aurait pu s'attendre à un effet plus fort sur le recours aux ruptures conventionnelles par exemple, plus dépendante des pratiques individualisées d'évaluation et d'augmentation salariale. Compte-tenu de son lien avec le recours aux LMP, très déterminé par les questions de rentabilité, l'attribution de primes individuelles semble se combiner avec les contraintes extérieures qui pèsent sur les établissements.

Tableau 14 – recours significatif et versement de primes individuelles

	Recours aux licenciements pour motif personnel	Recours aux licenciements économiques	Recours aux ruptures conventionnelles	« Recours » aux démissions
aux non cadres	68,2	13,5	33,6	75,2
aux cadres	68,4	15,6	34,5	74,3
Ensemble	66,4	14,1	33,2	72,7

Source : DMMO 2009, 2010 ; REPONSE 2008-2011 – DARES

Champ : Etablissements de 50 salariés et plus ayant procédé à au moins une rupture de CDI entre 2009 et 2010

2.5. Des usages liés aux relations sociales dans l'établissement

Les logiques patronales ont été l'entrée privilégiée jusqu'ici pour tenter d'expliquer les usages des dispositifs de ruptures de CDI. Ces premiers résultats montrent que les effets ne sont pas unilatéraux et que les configurations varient selon la nature des dispositifs. L'une des hypothèses de départ étant que des substitutions peuvent être repérées visant à se détourner du dispositif de licenciement économique par un détournement de l'usage du LMP et dans une moindre mesure de la rupture conventionnelle. L'objectif est dans ce deuxième temps de montrer que la présence syndicale, la conflictualité mais aussi l'activité de négociation dans les établissements permettent d'infléchir, accompagner ou s'opposer aux pratiques des directions d'entreprise en matière de destruction d'emplois.

Le recours aux licenciements économiques est associé à la conflictualité avec arrêt, sans que l'on puisse déterminer ici le sens de cette liaison (tableau 15). A l'inverse, une conflictualité avec arrêt « freine » le recours significatif aux LMP, mais ce sont dans les établissements ayant connu des conflits sans arrêts que les LMP ont le plus de chance

d'intervenir. Le cas de la démission est intéressant, puisqu'il montre que ce sont dans les établissements où il n'y a pas de conflit que celles-ci sont sur-déclarées. Les indicateurs de présence syndicale (délégué syndical d'établissement ou représentant de section syndicale) renforcent ce constat : la présence syndicale est associée à un recours plus important aux LE, et à l'inverse son absence renforce le recours aux démissions.

Tableau 15 – recours significatif et conflictualité

	Recours aux licenciements pour motif personnel	Recours aux licenciements économiques	Recours aux ruptures conventionnelles	« Recours » aux démissions
conflit avec arrêt	63,2	19,8	32,7	66,7
conflit sans arrêt	71,4	13,7	35,6	70,8
Pas de conflit	66,4	11,4	32,3	76,0
Ensemble	66,3	14,1	32,9	72,7

Source : DMMO 2009, 2010 ; REPONSE 2008-2011 – DARES

Champ : Etablissements de 50 salariés et plus ayant procédé à au moins une rupture de CDI entre 2009 et 2010

Le lien entre activité de négociation et recours aux dispositifs de rupture d'emploi est plus difficile à saisir. On s'appuiera de préférence sur les débouchés des négociations dans la formalisation d'accords plus ou moins nombreux (tableau 16), même si ceux-ci peuvent être signés soit au niveau de l'établissement ou au niveau de l'entreprise.

Tableau 16 – Recours significatif et signature d'accords au niveau de l'établissement ou de l'entreprise

	Recours aux licenciements pour motif personnel	Recours aux licenciements économiques	Recours aux ruptures conventionnelles	« Recours » aux démissions
pas d'accord	68,9	14,1	27,2	75,6
1 ou 2 accords	66,1	16,5	37,5	77,1
de 3 à 5 accords	66,4	13,8	33,5	67,2
6 accords et +	64,9	9,7	26,8	71,9
Ensemble	66,3	14,1	32,9	72,7

Source : DMMO 2009, 2010 ; REPONSE 2008-2011 – DARES

Champ : Etablissements de 50 salariés et plus ayant procédé à au moins une rupture de CDI entre 2009 et 2010

Le recours aux LMP reste très perméable aux effets de ces processus de négociation saisis par la fréquence des thématiques débouchant sur un accord entre les représentants du personnel et des directions. Les établissements n'ayant pas signé d'accord sont minoritaires (11% dans ce cas), le recours aux LE, aux RC et aux démissions interviennent d'autant moins souvent que le nombre d'accords augmentent. Dans le cas où des établissements ont signé peu d'accords, les LE interviennent plus souvent. C'est la même chose pour les démissions. Mais ces résultats peuvent être biaisés par des effets de taille d'établissements et de structure, relatifs aux modes d'organisation. En restreignant le questionnement à l'activité de négociation dans l'établissement, les résultats, en taux bruts, indiquent qu'elle n'a pas d'effet sur le recours aux dispositifs de licenciements ou de rupture conventionnelle. Une

modélisation va désormais permettre de valider ces hypothèses par un raisonnement toutes choses égales par ailleurs.

2.6. Expliquer le recours à l'une des trois formes de rupture d'emploi dans les établissements concernés

Le panorama exploratoire apporte un certain nombre de résultats qu'il faut désormais consolider par un modèle afin de s'affranchir des effets de structure, et notamment des logiques de secteurs dont les effets sont nécessairement massifs. Cette première exploration statistique indique cependant que toutes les variables explicatives sélectionnées n'influencent pas de manière homogène les différentes variables à expliquer, c'est-à-dire le recours à l'une des trois formes de rupture d'emploi.

Pour cela on a établi, en plus de variables de contrôle « classiques » (secteur, taille, ancienneté établissement) des variables « d'intérêt » c'est-à-dire des indicateurs des politiques patronales mises en œuvre pertinents pour l'analyse du recours à ces dispositifs. On peut en simplifiant considérer que nous mobilisons 5 « registres explicatifs » en plus des variables de contrôle :

- celles relatives à la santé économique de l'établissement (croissance de l'activité, évolution des effectifs),
- celles relatives aux caractéristiques de la main d'œuvre (type de qualification, présence d'intérimaire, part des contrats précaires)
- celle relatives à leur autonomie dans les décisions économiques dont ils disposent (statut de l'établissement, objectifs fixés)
- ceux qui caractérisent la politique managériale (politique d'augmentation des salaires, politique d'attribution des primes comme élément de rémunération « réversible »).
- Enfin, celles relatives aux relations sociales dans l'établissement (conflictualité, présence syndicale, intensité de la négociation et de la signature d'accords)

On répète le même modèle trois fois. Seule la variable à expliquer change et indique le dispositif concerné, afin d'expliquer le recours significatif aux trois formes de rupture d'emploi (LMP, LE, RC) de manière successive. Notre questionnement porte sur les usages des trois dispositifs de rupture d'emploi. On cherche ainsi à comprendre ce qui dans ces 5 registres est + ou - explicatif pour chaque dispositif.

L'un des premiers résultats confirme notre intuition : les variables explicatives intégrées au modèle ne participent pas de manière homogène à l'explication des trois variables. Autrement dit, ce ne sont pas les mêmes registres qui sont mobilisés quand il s'agit d'expliquer un recours significatif à l'un des trois dispositifs de rupture d'emploi. A cela rien de surprenant finalement si l'on considère qu'il s'agit de dispositifs devant répondre à des situations différentes. A la différence près que les variables explicatives renvoient à un recours « significatif », c'est-à-dire à une part non marginale des sorties de CDI par établissement et qui, dans le cadre du LMP notamment, concerne des seuils d'effectifs assez voisins de ceux du LE. Les situations de baisse d'effectifs permettent d'expliquer un recours « significatif » aux licenciements économiques mais pas nécessairement aux deux autres dispositifs (LMP et RC). Il existe un effet des politiques

managériales mais elles se déclinent différemment selon les « registres explicatifs » qui n'agissent pas de manière homogène sur les trois variables de recours significatifs aux dispositifs de rupture d'emploi.

Tableau 17 - Expliquer le recours significatif au licenciement pour motif personnel, pour motif économique et la rupture conventionnelle

	Recours significatif au LMP	Recours significatif au LE	Recours significatif au RC	Recours significatif aux démissions
Constante	-1,43 ***	-3,91 ***	-2,13 ***	1,01 ***
Secteurs				
Industrie	0,86 ***	1,99 ***	1,34 ***	0,50 **
Construction	1,82 ***	Ns	0,77 **	0,95 ***
commerce	0,54 ***	0,98 **	0,65 ***	1,12 ***
Services administratifs, techniques et spécialisés	0,72 ***	1,54 ***	0,51 *	0,82 ***
<i>Education Santé</i>	<i>ref</i>	<i>Ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Autre services	0,73 ***	1,32 ***	1,06 ***	ns
Autres secteurs	ns	ns	ns	ns
Nbre de salariés				
50 à 99	0,67 ***	0,80 **	1,25 ***	ns
100 à 199	0,49 **	ns	1,11 ***	ns
200 à 299	ns	ns	0,66 **	ns
300 à 499	ns	ns	0,60 *	ns
500 et +	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Statut de l'entreprise				
Appartient à un groupe	0,36 ***	ns	ns	ns
Evolution effectifs 2009-2010				
<i>Hausse</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
stable	ns	-0,61 ***	ns	ns
baisse	ns	0,79 ***	ns	ns
Croissance de l'activité				
stable ou croissant	ns	-1,12 ***	-0,55 ***	ns
Existence d'objectifs précis et quantifiés sur :				
Rentabilité	0,48 ***	ns	ns	ns
croissance	ns	0,40 **	0,29 **	0,53 ***
coûts salariaux	ns	-0,45 **	ns	ns
Part de CDD				
Aucun	0,45 ***	0,51 ***	ns	0,36 **
<i>Moins de 10%</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
10% et plus	-0,72 ***	ns	-0,53 ***	-0,45 ***
Présence intérimaire				
Oui	0,28 **	ns	0,28 **	ns

Qualification de la main d'œuvre					
<i>Cadres et PI</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Employés et ouvriers	0,48	-0,69 ***	-0,63 ***	-0,70 ***	
Politique salariale					
Individuelles uniquement	ns	0,38 *	0,63 ***	0,47 **	
Attribution de primes individuelles					
Oui	ns	0,55 ***	ns	ns	
Conflictualité					
Conflits avec arrêt	ns	0,42 **	ns	-0,33 **	
Conflits sans arrêt	ns	ns	ns	-0,32 *	
<i>Pas de conflit</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	
Présence syndicale (DS ou RSS)					
Oui	ns	0,62 ***	ns	ns	
Activité de négociation					
<i>Faible ou nulle</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	
Moyenne ou importante	-0,28 **	ns	ns	ns	
Signature d'accord					
<i>Peu ou pas</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	
Moyenne ou importante	ns	-0,29 *	ns	-0,47 ***	
Nombre d'observations	1684	1684	1684	1684	
% paires concordantes	71,7	79,6	68,3	64,9	

Champ : Etablissements de 50 salariés et plus ayant procédé au moins une fois à un LMP, LE ou RC durant 2009-2010.

Source : Reponse 2010, base RD, DMMO 2009 2010. DARES

Significativité : Significatif au seuil de 10% : * / Significatif au seuil de 5% : ** / Significatif au seuil de 1% : *** / Non significatif : ns

Les caractéristiques des établissements indiquent que le recours significatif aux LMP intervient, toutes choses égales par ailleurs, de façon plus importante dans la plupart des secteurs autres que celui de l'Education-Santé qui est mis en référence. Les coefficients sont particulièrement élevés dans les secteurs de la construction⁵⁰. La taille de l'établissement n'a un effet positif que pour les établissements de taille « moyenne » (les 50-99 et les 100-199).

La situation économique, mesurée par les indicateurs d'évolution des effectifs ou la croissance de l'activité, ne permettent pas d'expliquer l'usage soutenu du licenciement pour motif personnel. En revanche, les indicateurs de dépendance de l'établissement à l'égard d'un groupe ou d'objectifs de rentabilité, convergent pour indiquer qu'ils renforcent le recours à ce type de licenciement. On sait par ailleurs que, sur le registre d'autonomie dans les décisions économiques, la position de sous-traitant pour une part inférieure à 50% du CA renforce le recours aux LMP.

Les caractéristiques de la main d'œuvre exercent un effet non négligeable : la présence de CDD freine le recours aux LMP tandis que la présence d'intérimaires le renforce. Le fait d'avoir une majorité d'employés ou d'ouvriers dans son établissement renforce les chances d'un recours aux LMP, alors que l'on remarque que le signe des coefficients est

⁵⁰ Une précaution doit être ajoutée pour ce secteur : la construction est un secteur principalement constitué de petits établissements or nous sommes ici sur un champ des 50 salariés et plus, le champ des établissements considéré ici appartenant aux secteurs de la construction n'est donc pas représentatif de l'ensemble du secteur.

inversé pour le recours aux LE et aux RC. En revanche, l'usage du LMP semble indifférent aux politiques individualisées de rémunération (qu'il s'agisse des augmentations de salaires ou de l'attribution de primes).

Les résultats concernant le dernier registre, celui des relations sociales, plaident pour une absence de liens entre types de relations sociales et usage du LMP, à l'exception toutefois de l'activité de négociation. Plus les négociations concernent un nombre élevé de thèmes et moins les licenciements pour motif personnel sont fréquents.

Les recours aux licenciements économiques suivent une logique quelque peu différente. Dans le paysage des secteurs, ce sont les secteurs de l'industrie et des services administratifs, techniques et spécialisés qui affichent les coefficients les plus élevés. Ici, les éléments relatifs à la situation économique des établissements jouent pleinement contrairement au modèle relatif aux LMP : une situation de baisse des effectifs accroît nettement le recours significatif aux LE, tandis qu'une activité en croissance ou stable fait diminuer ce risque. Dans les établissements ayant subi une pression à la croissance, le recours au LE a plus de chances d'intervenir, tandis que l'effet d'une pression aux coûts salariaux (antérieure ?) joue à l'inverse.

Comme pour le LMP, l'absence de précarité de la main d'œuvre favorise le recours aux LE. Les établissements dont la population est composée de personnels moins qualifiés semblent moins exposés. Pour expliquer le recours aux LE, les facteurs relatifs à la politique managériale émergent comme une dimension explicative alors qu'elles n'étaient pas structurantes dans le modèle du LMP. C'est sur les deux versants de la politique de rémunération qu'elles apparaissent : soit absence que l'on peut facilement identifier à un gel des rémunérations dans des périodes de crise économique, mais aussi par l'effet des politiques individuelles d'augmentation des salaires.

Alors qu'ils apparaissaient comme peu explicatifs pour le LMP, les indicateurs de relations sociales ont pour le recours aux LE un effet manifeste. La présence syndicale, l'existence de conflits avec arrêt et une activité de négociation débouchant sur des accords renforcent le recours aux LE. Comme plusieurs travaux l'ont montré (indiquer ref), les contextes de destruction massive d'emploi dans le cadre de licenciements économiques sont liés à des contextes de conflictualité mais aussi de négociations imposées aux directions des établissements concernés.

La rupture conventionnelle ne peut être considérée comme un licenciement. Elle n'est d'ailleurs pas sensible aux contextes de baisse d'effectifs. Néanmoins, un recours significatif à ce dispositif a malgré tout à voir avec la croissance de l'activité des établissements dans la mesure où en cas de croissance de l'activité, le recours est moindre d'une part, et où les établissements qui connaissent des pressions à la croissance sont également davantage amenés à recourir à ce dispositif.

L'usage « soutenu » de la rupture conventionnelle est par ailleurs significativement lié à la taille des établissements, toutes choses égales par ailleurs. Plus la taille de l'établissement est petite, et plus le coefficient de recours au RC est élevé. Le secteur du commerce est par ailleurs plus enclin que les autres à l'utiliser.

Pour la rupture conventionnelle, ce sont les indicateurs relatifs à la main d'œuvre qui semblent plus particulièrement sensibles : la présence d'intérimaires favorise le recours aux RC tandis que c'est l'inverse quand la main d'œuvre est composée de contrats précaires. En outre, comme pour le LE, ce dispositif est réservé en priorité pour les personnels les plus qualifiés.

Enfin, la politique d'individualisation des salaires influence positivement le recours à la rupture conventionnelle tandis que les relations sociales ont un effet nul.

Par comparaison avec la rupture conventionnelle, il est intéressant de regarder les démissions. Si, comme pour le RC, les effets de caractéristiques de la main d'œuvre et de politique individualisées y sont notables, en revanche, les indicateurs de conflictualité et de signature d'accord participent à l'explication d'un recours significatif à la démission. Ces résultats semblent rapprocher de ce point de vue rapprocher du modèle du recours aux LE, sauf que les indicateurs de conflictualité joue dans l'autre sens. La présence de conflits avec ou sans arrêt atténuent les démissions.

Ces trois modèles mettent en évidence les effets des politiques patronales, qu'elles s'exercent au niveau de la dépendance économique ou des pratiques managériales sur le recours aux licenciements. Il montre également que les logiques de conflictualité et de négociation ne sont pas sans effet. Les deux extrêmes s'incarnant d'une part dans les situations où les recours aux licenciements économiques sont importants et sont associés à une conflictualité et une présence syndicale, et d'autre part l'absence de conflit du point de vue des relations sociales conduisant plus favorablement à la survenue des démissions. Entre les deux, le LMP et la RC semblent mieux s'accommoder des contextes d'anomie des relations sociales. La présence syndicale, la conflictualité mais aussi l'activité de négociation dans les établissements permettraient ainsi d'infléchir, accompagner ou s'opposer aux pratiques des directions d'entreprise en matière de destruction d'emplois. La question de la substitution du licenciement pour motif personnel (LMP) aux licenciements économiques (LE) peut donc être posée comme un moyen pour les établissements d'éviter la conflictualité et les modes de justification administratifs inhérents à la mise en œuvre de licenciements économiques en nombre.

L'autre analyse que suggèrent ces modèles renvoie à une « rationalisation » dans l'usage de ces trois dispositifs. Elles se traduisent par des logiques sectorielles. De manière un peu schématique, le licenciement économique dans l'industrie, le LMP dans la construction et les RC pour le commerce. Les aspects précarité vont tous dans le même sens et sont toujours significatifs : la présence d'un volume important de CDD dans l'effectif de l'établissement freine le recours aux dispositifs de rupture d'emploi, c'est l'inverse pour la présence d'intérimaires. Logiquement, une faible présence de CDD est liée à un usage plus intensif du recours aux ruptures d'emploi. Les usages de la palette de dispositifs est également sensible à la qualification de la main d'œuvre. Les établissements composés en majorité de cadres ou de PI favorisent le recours aux licenciements économiques et à la rupture conventionnelle, ainsi que la démission, en revanche le recours aux LMP semble davantage associé à une présence majoritaire d'ouvriers et employés. Cet usage spécifique de ces dispositifs en fonction du type de main d'œuvre, a d'ailleurs déjà été mis en évidence pour la rupture conventionnelle comme étant un mode de rupture de contrat utilisé pour les cadres.

Dans une dernière étape, nous comparons les résultats des coefficients entre les trois dispositifs. La nature de l'élément à expliquer justifie l'utilisation de la régression logistique et l'élaboration de trois modèles. Compte-tenu de l'instabilité des coefficients dans le cas des régressions logistiques, nous appliquons désormais une régression linéaire sur ces mêmes trois dimensions afin de pouvoir comparer les coefficients. Nous réitérons donc les trois modèles mais dans le cadre d'une régression linéaire :

Tableau 18 – Comparer les effets des registres sur le recours aux dispositifs de rupture d'emploi

	Recours significatif au LMP	Recours significatif au LE	Recours significatif au RC	Recours significatif aux démissions
Constante	0,22 ***	ns	ns	0,70 ***
Secteurs				
Industrie	0,19 ***	0,18 ***	0,24 ***	0,11 ***
Construction	0,31 ***	ns	0,13 **	0,19 ***
commerce	0,13 ***	0,05 *	0,10 **	0,23 ***
Services administratifs, techniques et spécialisés	0,18 ***	0,10 ***	0,08 *	0,18 ***
<i>Education Santé</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Autre services	0,17 ***	0,09 **	0,19 ***	ns
Autres secteurs	ns	ns	ns	ns
Nbre de salariés				
50 à 99	0,13 ***	0,08 **	0,23 ***	ns
100 à 199	0,10 **	ns	0,20 ***	ns
200 à 299	ns	ns	0,11 **	ns
300 à 499	ns	ns	0,10 *	ns
500 et +	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Statut de l'entreprise				
Appartient à un groupe	0,07 ***	ns	ns	-0,04 *
Evolution effectifs 2009-2010				
<i>Hausse</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
stable	ns	-0,04 *	ns	ns
baisse	ns	0,09 ***	ns	ns
Croissance de l'activité				
stable ou croissant	ns	-0,10 ***	-0,11 ***	ns
Existence d'objectifs précis et quantifiés sur :				
Rentabilité	0,10 ***	ns	ns	ns
croissance	ns	0,04 *	0,06 **	0,10 ***
coûts salariaux	ns	-0,05 **	ns	ns
Part de CDD				
Aucun	0,07 **	0,07 ***	ns	0,05 **
<i>Moins de 10%</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
10% et plus	-0,16 ***	ns	-0,07 **	-0,10 ***
Présence intérimaire				
Oui	0,06 **	ns	0,05 **	ns
Qualification de la main d'œuvre				

<i>Cadres et PI</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Employés et ouvriers	0,11 ***	-0,07 ***	-0,14 ***	-0,12 ***
Politique salariale				
Individuelles uniquement	ns	0,05 **	0,14 ***	0,06 **
Attribution de primes individuelles				
Oui	ns	0,05 **	ns	ns
Conflictualité				
Conflits avec arrêt	ns	0,05 **	ns	-0,06 **
Conflits sans arrêt	ns	ns	ns	-0,05 *
<i>Pas de conflit</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Présence syndicale (DS ou RSS)				
Oui	ns	0,06 ***	ns	ns
Activité de négociation				
<i>Faible ou nul</i>	<i>ref</i>		<i>ref</i>	<i>ref</i>
Moyenne ou importante	-0,05 **	ns	ns	ns
Signature d'accord				
<i>Peu ou pas</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>	<i>ref</i>
Moyenne ou importante	ns	-0,03 *	ns	-0,08 ***
Nombre d'observations	1684	1684	1684	1684
R2	0,13	0,15	0,11	0,1

Champ : Etablissements de 50 salariés et plus ayant procédé au moins une fois à un LMP, LE ou RC durant 2009-2010.

Source : Réponse 2010, base RD, DMMO 2009 2010. DARES

Cette opération nous permet de comparer l'intensité des coefficients selon le dispositif de rupture d'emploi expliqué. Les plus gros coefficients sont relatifs aux secteurs d'activité et témoignent de la prégnance des logiques sectorielles, toutes choses égales par ailleurs. On remarquera également l'effet important de la taille d'établissement sur le recours aux RC d'abord, et de manière moins appuyée sur les LMP et le LE. Plus l'établissement est petit, plus il est exposé. En outre, la qualification de la main d'œuvre semble être déterminante et clive le recours aux dispositifs. Les établissements composés surtout d'ouvriers et employés recourant plus favorablement aux LMP (+ 11%), moins aux LE (-7%) et encore moins aux RC (-14%).

On notera également que l'existence d'objectifs de rentabilité fait augmenter de 10% le recours aux LMP. A titre de comparaison, pour le LE et la RC, les effets de l'existence d'objectifs pesant sur la croissance varient de 4 à 6%. En outre, le dispositif de licenciement pour motif personnel, peu ou pas sensible à la croissance de l'activité tandis que le fait de bénéficier d'une croissance de l'activité stable ou croissante fait baisser de 10% environ le risque de LE et de RC. Le fait d'appartenir à un groupe (statut de l'établissement) fait augmenter de 7% la probabilité de recourir au LMP.

L'effet des compositions de la main d'œuvre est net : le recours à une main d'œuvre précaire variation de la probabilité de la politique d'individualisation entre les trois dispositifs est intéressante et suggère que le recours au RC est plus sensible à des politiques managériales que le recours aux LE.

Ce sont les RC qui semblent tout particulièrement sensibles aux politiques d'individualisation de la rémunération, suggérant ainsi que celles-ci se combinent à des stratégies d'individualisation de destruction des emplois.

Enfin, face à ces logiques patronales, la présence syndicale fait augmenter de 6% le recours aux LE, et se révèle inopérante sur les autres dispositifs. Ce résultat est conforté par l'existence de conflits avec arrêt qui augmente de 5% le risque de recours aux LE.

Bibliographie

Aubert J.-P., Beaujolin-Bellet R. (2004), « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », *Travail et Emploi*, n°100, novembre.

Beaujolin-Bellet R., Lerais F., Paucard D. (2012), « Les modes de gestion des restructurations : quoi de neuf ? », *Revue de l'IREES*, n°72, 2012/1, p. 3-28

Bourguignon R., Garaudel P. (2012), « Les départs volontaires comme mode de sélection des salariés licenciés : des risques à maîtriser », *La Revue de l'IREES*, n° 72, p. 91-114.

Dayan J.-L., Kerbourc'h J.-Y. (2010), « La rupture conventionnelle du contrat de travail », *Note d'analyse*, Centre d'analyse stratégique, n° 198, octobre.

Noel F., Schmidt G. (2011), « La tendance à l'individualisation dans les modalités de gestion des restructurations », *L'état des entreprises 2012*, Repères, La Découverte, in (dir). DRM

Palpacuer F., Seigneur A., Vercher C. (2007), *Sorties de cadre(s), Le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée*, Paris, La Découverte.
Pignoni M.-T., Zouary P. (2003), « Les nouveaux usages du licenciement pour motif personnel », *Premières informations-Premières synthèses*, DARES, n° 28.2, juillet.

ANNEXE 1 - Les choix méthodologiques

1. Les sources utilisées

Pour renseigner l'usage que font des licenciements les établissements enquêtés, nous avons choisi d'apparier les données des bases DMMO au fichier RD de l'enquête REPONSE. L'intérêt de cette source est de renseigner le comportement des établissements sur la nature et les motifs de sorties des établissements. Ces données sont mobilisées ici pour renseigner les usages que les établissements font des dispositifs de rupture d'emploi et dans quelle proportion. En plus de ces trois formes de rupture d'emploi, nous interrogeons également les mouvements de démission à des fins de comparaison, dans la mesure où la rupture conventionnelle peut parfois s'apparenter à une démission et d'autres fois à un licenciement.

Nous délimitons notre champ aux établissements de 50 salariés et plus, considérant que cet ensemble d'établissements constitue une certaine « homogénéité » toute relative certes, mais aux logiques plus proches que celles prévalent dans les plus petits établissements de moins de 50 salariés.

Nous obtenons ainsi une base de 2058 établissements issus de la base RD pour lesquels sont renseignés le nombre de sorties d'emploi, le nombre de sorties pour LMP, LE, RC et démissions (que nous signifions par la suite par DM).

2. Décrypter les ruptures d'emploi sur le temps long

Nous pouvons dresser un panorama statistique de ces pratiques de rupture d'emploi de telle sorte à éclairer le phénomène, à le contextualiser, et à l'interroger. Dans cette perspective, un des apports des données contenues dans les DMMO, appariées à l'enquête REPONSE, est de pouvoir décrypter le recours aux ruptures d'emploi dans le temps long. Ici la perspective adoptée et la durée choisie de deux années (2009 et 2010 pour les données DMMO livrées par la DARES) pour observer les modes de recours aux licenciements permettent de mettre au jour des pratiques qui s'inscrivent dans la durée, et dont la répétition aboutit à terme à masquer les ampleurs et la nature réelle de la baisse aux yeux des administrations du contrôle.

Au sein des licenciements pour motif économique, la législation distingue ceux appelant la mise en œuvre d'un PSE (pour les entreprises de plus de 50 salariés, en cas de 10 licenciements pour motif économique sur une période de 30 jours avec un maximum s'élevant à 18 par an) de ceux qui se situent en deçà de ce seuil et n'engendrent donc pas les mêmes obligations en termes d'information-consultation et de dispositifs d'accompagnement des départs. Dans ce dernier cas, il peut s'agir d'une stratégie de réalisation de « petits paquets » tout en évitant le seuil fixé par le législateur. C'est ce type de pratique que nous cherchons à saisir avec cette fenêtre temporelle.

Nombre de ruptures d'emploi, selon le motif, survenues entre 2009 et 2010

	Toutes formes de ruptures	Ruptures pour LMP	Ruptures pour LE	Ruptures pour RC
Nombre d'établissements avec recours	1828	1672	467	993

Parts des établissements avec recours dont: (en%)	83,0	73,1	17,0	42,3
<i>Pour 1 à 10</i>	71,5	82,3	74,5	93,5
<i>Pour 11 à 18</i>	14,8	9,6	13,6	5,2
<i>Pour 19 à 36</i>	9,0	5,4	5,8	1,0
<i>Pour plus de 36</i>	4,7	2,7	6,1	0,3
Part des établissements sans recours	17,0	26,9	83,0	57,7

Source : DMMO 2009, 2010 ; REPONSE 2008-2011 - DARES

Champ : Etablissements de 50 salariés et plus

Lecture : entre 2009 et 2010, parmi les 467 établissements ayant eu recours au moins 1 fois à un licenciement économique, 74,5 % d'entre eux ont enregistré moins de 10 licenciements économiques sur la période.

Dans un quart des cas, quand les établissements procèdent à des licenciements économiques, plus de 10 salariés sont concernés. La rupture conventionnelle n'est pas destinée à supprimer de gros volumes d'emplois, elle reste réservée à des effectifs en nombre limité. Cela laisse à penser, ce que nous explorerons plus loin, qu'elle s'inscrit souvent en combinaison avec d'autres modalités de rupture d'emploi en CDI. La configuration est plus floue pour le LMP. Certes, il concerne moins souvent des seuils de plus de 10 salariés que le licenciement économique mais au final le recours répété peut amener ce dispositif à concerner des volants non négligeables d'emplois.

Pour évaluer le recours à ces trois formes de ruptures de CDI, nous calculons un taux du nombre de sorties sur l'ensemble des sorties d'emploi, et non sur l'effectif de l'établissement. Les statistiques administratives ont une temporalité limitée puisque pour les DMMO, l'enregistrement des mouvements est mensuel. Dans ce cas, l'effectif de l'établissement mensuel est pertinent. En revanche, sur la période de deux ans le choix de l'effectif de référence de l'établissement est plus hasardeux puisque de nombreux événements peuvent survenir dans ce laps de temps. C'est une des raisons pour lesquelles le choix du dénominateur s'est porté sur le nombre de sorties.

Fréquence et ampleur des recours aux trois formes de ruptures de CDI

	Moins de 5% des sorties	Entre 5 et moins de 10% des sorties	10% et + des sorties	Ensemble	Nombre d'établissement concernés
Licenciements économiques	38,2	12,1	49,7	100	467
Licenciements pour motifs personnel	33,0	26,2	40,8	100	1672
Ruptures conventionnelles	51,2	24,9	23,9	100	993

Source : DMMO 2009, 2010 ; REPONSE 2008-2011 - DARES

Champ : Etablissements de 50 salariés et plus

Le licenciement économique quand il intervient concerne pour la moitié des établissements, plus de 10% des sorties de l'établissement (retraites, démissions, fin de cdd, licenciements,...). Le licenciement pour motif personnel s'impose également comme un moyen de destruction collective d'emplois : dans 4 établissements sur 10, il a été un motif pour plus de 10% des sorties. Il n'est donc pas marginal. Quand il concerne un pourcentage non négligeable de sorties, on peut a priori estimer que cela peut renvoyer à plusieurs configurations. Il peut s'agir d'entreprises/établissements dans lesquels, que ce soit par exemple pour des raisons de conditions d'emploi et de travail ou pour des raisons de tensions sur le marché du travail, l'employeur est confronté à une difficulté de fixation/rétention des salariés qui s'incarne dans un turnover relativement élevé. Mais dans un contexte de taux de chômage élevé, et sous réserve de confronter cela aux secteurs d'activités et aux types de qualification de la main-d'œuvre, nous pouvons aussi poser l'hypothèse que le LMP peut aussi être utilisé aujourd'hui par les établissements comme un moyen pour procéder à des suppressions d'emploi intentionnelles, à l'instar de ce qu'avaient montré Pignoni et Zouary (2003).

ANNEXE 2 – Déterminer le recours significatif

Dans leur étude sur le recours au LMP, le taux de recours « significatif » peut être déterminé par rapport à l'effectif de référence de l'établissement (Pignoni et Zouary 2003). Pour déterminer ce seuil significatif nous avons opté pour notre part à un taux de recours calculé non pas sur les effectifs de l'établissement mais sur le nombre de sorties tous motifs confondus (LE, LMP, RC, fins de CDD, retraites, démissions...). Notre propos étant centré sur les raisons qui conduisent à la destruction d'emploi mais également aux choix opérés entre les trois dispositifs, on cherche à analyser la place de chacune de ces trois modalités de sorties d'établissement dans l'ensemble des sorties d'établissements. Ainsi de la même manière que l'évaluation du recours aux contrats précaires se calculent sur le nombre d'entrées et non sur l'effectif de l'établissement, nous évaluons le recours aux formes de ruptures d'emploi dans les sorties d'établissements. Il y a nécessairement une corrélation entre ces deux indicateurs mais nous souhaitons ainsi davantage décrire et expliquer la part des LE, LMP et RC dans les sorties plutôt que le taux de sortie (qui est lui calculé par rapport à l'effectif).

Ensuite, notre propos est de parler de la question des reconfigurations d'emplois. Ce qui signifie que notre intérêt porte d'une part sur le recours à ces ruptures et d'autre part à l'ampleur de ces ruptures de contrat sur une période de deux ans. Compte-tenu des différences de distribution des trois variables étudiées, il a fallu établir des principes plutôt qu'un seuil équivalent pour les trois variables afin de déterminer le recours « significatif ». Pour cela nous fixons un seuil afin de ne considérer que les établissements qui ont recours à ces trois formes de ruptures de contrat (LE,LMP,RC) pour une part estimée « significative » des sorties d'emploi. Cette part est retenue à partir du moment où elle est supérieure à la valeur du 1^{er} quartile de la variable taux de recours sur les sorties, c'est-à-dire la valeur qui sépare 25% des établissements des autres 75%. Ce qui donne :

	Part des étab qui recourent de manière significative au LMP	Part des étab qui recourent de manière significative au LE	Part des étab qui recourent de manière significative au CO
--	---	--	--

Valeur du 1 ^{er} quartile de la variable taux de recours (sur sorties)	4,35	4,89	3,57
Part des établissements ayant un recours « significatif »	52%	10,5	25,7
SOIT	1101 établissements	254 établissements	507 établissements

Source : DMMO 2009, 2010 ; REPONSE 2008-2011 – DARES

Champ : Etablissements de 50 salariés et plus

Lecture : 52% des établissements sont considérés comme ayant un recours « significatif » aux LMP, c'est-à-dire que la part des licenciements pour motif personnel représentent 4,35% ou plus de l'ensemble des sorties entre 2009 et 2010.

Ces seuils « significatifs » fixés, il n'y a « plus que » 52% des établissements recourent de façon significative aux LMP (1^{er} quartile = 4,35% sur l'ensemble des sorties). 10,5% des établissements recourent de façon significative aux licenciements pour motif économique (1^{er} quartile = 4,89% sur l'ensemble des sorties). 25,6% des établissements recourent de façon significative aux ruptures conventionnelles (1^{er} quartile = 3,57% sur l'ensemble des sorties).

ANNEXE 3 - Les effets bruts variables contenues dans les modèles

- Les effets bruts en %

	LMP	LE	RC
Secteurs			
Industrie	29,3	48,9	33,6
Construction	9,0	2,1	7,7
infocom	3,1	6,8	5,5
commerce	31,1	20,7	26,0
Finances assurance	4,7	4,1	6,6
Immobilier	1,1		0,6
Activités administratives, spé. Scient. Et techniques	12,4	12,8	10,4
<i>Education Santé</i>	6,4	1,3	4,4
Autre secteur	1,5	1,1	3,4
Nbre de salariés			
50 à 99	48,0	47,4	49,1
100 à 199	28,8	29,2	31,3
200 à 299	11,2	11,2	9,6
300 à 499	6,6	6,1	6,2
500 et +	5,4	6,0	3,9
Nbre d'établissements			
Plusieurs	60,77	58,9	57,7
Activité de sous-traitance			
Pour 50% et + du CA	10,73	14,8	10,9
pour moins de 50% du CA	14,99	9,4	13,6
Non	73,1	74,6	74,3
Ancienneté établissement			
Faible	13,18	7,1	8,0
<i>Moyenne</i>	63,73	62,7	63,1
Elevée	22,77	30,2	28,3
Cotation en bourse			
Oui	33,68	34,5	34,3
Statut de l'entreprise			
<i>Franchise ou GIE</i>	4,79	0,7	3,9
groupe	68,13	75,3	66,3
indep	26,47	23,9	29,4
Evolution effectifs 2009-2010			
<i>Hausse</i>	26,12	14,7	28,1
stable	18	7,7	19,3
baisse	49,59	72,1	47,7
Croissance de l'activité			
stable ou croissant	39,61	17,9	32,0

Difficulté de prévisions activité			
Plutôt facile	22,1	16,5	24,1
Existence d'objectifs précis et quantifiés sur :			
Rentabilité	79,11	75,0	76,3
croissance	68,38	67,6	68,6
coûts salariaux	83,91	79,3	82,7
budget	91,08	89,6	92,4
Politique d'augmentation salariale			
Individuelles uniquement	17,09	21,9	24,8
<i>Mixte ou collective</i>	74,6	65,9	69,2
pas d'augmentation	7,07	11,6	4,9
Politique d'attribution des primes			
Individuelles uniquement	13,09	18,5	14,8
Mixtes ou collectives	66,99	60,1	65,4
Pas de primes	18,69	20,8	19,23
Effets des résultats de l'évaluation			
sur la rémunération	61,54	72,0	65,3
sur la promotion	73,65	78,3	73,5
sur la sécurité de l'emploi	27,08	27,0	26,9
sur l'accès à la formation	69,76	76,3	72,5
Nombre d'observations	1518		

Champ : Etablissements de 50 salariés et plus ayant procédé au moins une fois à un LMP, LE ou RC durant 2009-2010.

Source : Réponse 2010, base RD, DMMO 2009 2010. DARES