

**PRINTEMPS**  
Professions, institutions, temporalités



# **Gérer, négocier, résister.**

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

Rapport final pour la DARES  
(Ministère du travail, de l'emploi et du dialogue social)

**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)  
Charles Berthonneau (Printemps puis Lest)  
Pierre Blavier (CMH)  
Céline Dumoulin (Printemps)  
Baptiste Giraud (Lest)  
Amaël Marchand (Printemps puis Latts / CEMCA)  
Jérôme Pélisse (Printemps, *responsable de la recherche*)  
Etienne Pénissat (Ceraps)  
Rémy Ponge (Printemps)  
Mandana Saedi (Printemps)



## RESUME DU RAPPORT

Ce rapport de recherche porte sur les dynamiques de la conflictualité au travail et de la négociation collective entre 2008 et 2010, dans un contexte marqué par d'importants changements d'ordre tout à la fois économique, institutionnel et politique. Ce contexte est déterminé en premier lieu par le déclenchement d'une forte crise économique et financière, entraînant restructurations d'entreprises et plans de réductions d'effectifs. La période 2008-2010 a d'ailleurs connu une succession de mobilisations syndicales interprofessionnelles unitaires et inédites, initiées en riposte aux politiques d'austérité patronale et gouvernementales. Sont également intervenus des changements de nature institutionnelle et législative, avec la réforme sur la représentativité adoptée en 2008 et qui se met progressivement en œuvre entre 2008 et 2013, et la multiplication continue des dispositifs d'incitation à la négociation en entreprise. De ce point de vue, la question de la négociation collective, mise en regard de conflits « radicaux » qui ont fait l'actualité en 2009 et 2010, structure en partie l'espace médiatique et politique. La stigmatisation d'un « retard » des syndicats français dans la pratique de la négociation et un éloge permanent et appuyé du « dialogue social » comme mode de gestion « moderne », raisonné et consensuel des relations sociales est forte et évidente, tout en s'accompagnant, plus récemment, d'une remise en cause des « seuils sociaux » - et de leurs obligations en termes de négociations ou d'instances de représentation du personnel -, comme frein à la compétitivité des entreprises. Il apparaît dès lors nécessaire de mieux comprendre ce que sont les pratiques réelles de la négociation dans les entreprises et les dynamiques conflictuelles qui les accompagnent. A l'appui d'un dispositif d'enquête qui combine l'analyse des données statistiques de l'enquête REPONSE avec la réalisation de 13 monographies d'entreprises, et dans le prolongement des acquis de travaux précédents consacrés à l'analyse des ressorts des conflits au travail (Béroud et alii, 2008), ce rapport de recherche vise à en éclairer les dynamiques contemporaines à partir de trois angles d'analyse et de questionnements complémentaires.

En s'appuyant sur l'exploitation simultanée des deux principaux volets de l'enquête par questionnaires (représentants de la direction et représentants du personnel), une première partie revient sur ce que la confrontation des déclarations de ces deux acteurs nous dit des conditions de la mise en œuvre de l'enquête, de ses apports et de ses limites. En analysant les perceptions croisées de leurs relations, c'est aussi cette « idéologie commune » du dialogue social censée partagée par les acteurs qui est interrogée. La confrontation des deux questionnaires fait en effet apparaître des écarts de perception importants sur les pratiques de négociation et les formes de conflits déclarées par ces deux catégories d'acteurs. De ce point de vue, la répétition des enquêtes entre la fin des années 1990 et la fin des années 2000 souligne le fait que les réponses des directions et celles des représentants du personnel continuent de diverger sur ces thématiques, malgré le développement continu des dispositifs managériaux d'information et de communication et la promotion appuyée du dialogue social comme forme légitime de relations entre directions et représentants du personnel. L'analyse porte ainsi sur les thèmes de convergence et de divergence, et d'accords et de désaccords entre les uns et les autres, et les raisons susceptibles d'expliquer l'importance de ces écarts. Le croisement des points de vue informe ainsi autant des évolutions des relations sociales que des conflits de définition et des représentations concurrentes de la négociation et des conflits. On fait en outre l'hypothèse que ces écarts de perception et de déclaration sont non seulement liées à des asymétries d'information

mais aussi à des luttes de nature idéologique (en ce qu'elles recouvrent et signalent des manières antagonistes de voir le monde) et à l'influence des modes de socialisation professionnelle et militante qui marquent les acteurs des relations professionnelles. L'analyse des discours produits par ces acteurs en situation d'entretiens, à l'occasion des études monographiques, permet d'ailleurs de mieux rendre compte du sens et des enjeux de ces perceptions concurrentes du climat social dans l'entreprise.

La deuxième partie du rapport se propose d'objectiver la dynamique des négociations et des conflits entre 2008 et 2010. Dans un premier temps, nous revenons sur les évolutions observables par rapport aux précédentes éditions de l'enquête REPONSE. Nous montrons en particulier les effets non homogènes produits par la conjoncture économique et politique sur la dynamique des relations professionnelles en entreprise. Puis, nous revenons sur les logiques de différenciation des formes de négociation et de conflit en entreprise, et sur les modalités de leur articulation. Les déterminants structurels des formes différentes prises par les négociations et les conflits dans les établissements sont déjà bien connus (taille, secteur, présence syndicale). C'est pourquoi on cherche ici à appréhender de manière plus dynamique la façon dont les contextes organisationnels, économiques et institutionnels des relations professionnelles produisent des configurations de conflits et de négociation distinctes. Si la présence syndicale et la fréquence des conflits collectifs augmentent avec la taille des établissements, les effets de la syndicalisation sur les formes de conflit sont cependant loin d'être homogènes : les militants syndicaux facilitent l'entrée des salariés dans des actions collectives autant qu'ils peuvent contribuer, dans certaines configurations, à contenir les modalités d'expression de leur mécontentement. Les études monographiques aident ainsi à mettre en évidence la façon dont la propension des représentants syndicaux à s'engager dans l'organisation d'actions de grève varie en fonction de leurs dispositions professionnelles, de leur profil militant et de la manière dont ils s'adaptent aux stratégies économiques et aux pratiques de gestion de leur direction. Les stratégies syndicales se déterminent et se distinguent aussi en fonction des contextes institutionnels dans lesquels elles s'encastrent. Négociations et conflits s'articulent enfin selon des modalités et des logiques différentes en fonction du degré de formalisation institutionnelle très inégale des modes de gestion des relations professionnelles dans les établissements. Les petits établissements se caractérisent en particulier par un mode de gestion plus individualisé des relations de travail, qui induit des formes de conflits et de négociations généralement plus informelles. Dans les plus grands établissements, le développement des conflits collectifs s'inscrit en lien avec une pratique de la négociation collective plus routinisée, même si tous les thèmes de négociation ne sont pas aussi propices à l'apparition de mobilisations collectives des salariés, loin s'en faut. Sont ainsi explorés la variété des logiques d'interaction entre stratégies de mobilisation syndicales et politiques managériales dans les entreprises.

La troisième partie prolonge ce questionnement, en partant de l'analyse des stratégies de gestion des relations sociales mises en œuvre par les directions d'entreprise. Dans la sociologie des relations professionnelles, les pratiques de représentation du personnel, les négociations et les mobilisations collectives ont été jusqu'à présent essentiellement étudiées du point de vue des ressources des acteurs syndicaux et de leurs profils. La priorité donnée à cet angle d'approche a cependant contribué à occulter du champ de l'analyse une étude plus spécifique des politiques de gestion des entreprises mises en œuvre par leurs directions. Au mieux, elles restent le plus souvent évoquées comme une

toile de fond et sont souvent assimilées à des pratiques de lutte antisyndicales. Changer de perspective pour entrer par une étude plus spécifique des politiques patronales permet de mieux rendre compte des conditions de leur production et de mieux replacer les dynamiques de recomposition et de différenciation des relations professionnelles dans leurs configurations socio-productives. Par la mise en perspective des monographies, on montre d'abord qu'il se dégage des configurations différentes de politiques patronales, dans la manière dont s'agencent le positionnement et les stratégies économiques des entreprises, leurs politiques d'organisation du travail et de management des salariés, et leurs politiques de gestion des relations avec les représentants du personnel. Ainsi peut-on tout à la fois mieux rendre compte des problématiques de gestion différentes à partir desquelles se déterminent les politiques sociales des directions d'entreprise, des conditions de leur mise en œuvre, des motifs de résistances qu'elles suscitent et des effets de contrainte qu'elles impliquent pour le développement de l'action syndicale. Ré-encadrer l'analyse des pratiques syndicales dans une sociologie plus spécifique des ressorts des politiques patronales donne ainsi la possibilité de réinterroger la manière dont la transformation des modèles de gestion des entreprises participe des processus de recomposition des formes et des conditions de possibilité de la conflictualité au travail. Cette approche renouvelée des relations professionnelles apporte par ailleurs un éclairage sur la variété des formes de capitalisme dans l'espace des entreprises françaises et sur la diversité des formes de relations sociales qu'elles contribuent à façonner.



## SOMMAIRE

RESUME DU RAPPORT .....	2
SOMMAIRE .....	6
INTRODUCTION .....	10
Une évolution de la problématique de recherche .....	12
L'équipe de recherche, la méthode de travail et d'enquête .....	14
Plan du rapport : la dynamique des négociations et des conflits saisis de différents points de vue .....	18
PREMIERE PARTIE .....	20
REPONSE, une enquête croisant les points de vue sur les relations sociales en entreprise .....	20
1. L'enquête REPONSE : une enquête qui se routinise ? .....	20
1.1. La répétition, source de nouveaux questionnements .....	20
1.2. Un questionnaire renouvelé, un champ étendu .....	21
1.3. Articuler quantitatif et monographies .....	23
2. Des années singulières (2008-2010... 2012-2014) ? .....	24
3. Des catégories statistiques aux catégories d'observations : conformité, décalage et interprétation .....	26
3.1. Conflit déclaré, conflit mémorisé : une notion à (re)contextualiser dans l'histoire (courte) des acteurs .....	26
3.2. Discussion/ négociation : derrière les termes, quelles pratiques ? .....	30
4. Voir midi à sa porte ? Le dialogue social et les conflits au prisme des divergences, (dés)accords et (di)visions entre acteurs .....	36
4.1. Des « conflits » qui font conflit : des écarts importants entre RD et RP .....	38
4.1.1. Questions d'opinion et questions de fait .....	38
4.1.2. Décrire les conflits... différemment .....	40
4.1.3. Des divergences aux désaccords : les mots décrivant les autres formes de conflit .....	44
4.2. Représenter, participer, négocier : quelles reconnaissances entre acteurs ? .....	48
4.2.1. Les rôles des représentants du personnel : des perceptions très clivées... mais qui évoluent .....	48
4.2.2. Négocier / discuter : entre droit et pratiques, les représentations croisées des uns et des autres .....	51
4.3. Mobiliser, revendiquer, entrer en conflit : des affrontements autant cognitifs que de positionnements .....	53
4.3.1. Des négociations qui donnent lieu à mobilisation ? .....	53
4.3.2. Des désaccords sur les formes de conflit et le climat social .....	54
4.3.3. Des asymétries d'information à la socialisation professionnelle et syndicale : quelques pistes d'interprétation .....	56
4.4. Des points de vue de plus convergents ou divergents ? Quelques éléments sur vingt ans de visions plus ou moins antagonistes .....	57
5. Qui et comment répond-t-on à REPONSE ? Retour sur les conditions d'enquête et les acteurs locaux des relations professionnelles .....	60
5.1. Qui répond à REPONSE ? Des différences sociales qui se maintiennent entre RP et RD .....	60
5.2. Comment répond-t-on à REPONSE ? .....	67
6. Conflits et négociations aux prismes des politiques patronales : apports et limites de l'enquête .....	71
DEUXIEME PARTIE .....	74

Les dynamiques de la conflictualité et de la négociation collective .....	74
1. Les évolutions de la conflictualité dans les années 2000.....	75
1.1. La dynamique des conflits collectifs .....	76
1.1.1. Une recomposition des formes de la conflictualité collective.....	76
1.1.2. Une intensification des conflits dans les établissements conflictuels .....	78
1.2. Conflits individuels et résistances au travail .....	79
1.2.1. Une diminution du recours au droit et à la justice.....	79
1.2.2. Le symptôme de relations sociales moins tendues ? .....	80
1.2.3. Les résistances à la hiérarchie : une réalité polymorphe, difficile à mesurer, mais centrale aux yeux des directions.....	81
1.3. Les effets de conjoncture sur la dynamique des conflits .....	85
1.3.1. Une conflictualité nourrie par les appels confédéraux à la mobilisation ?...85	
1.3.2. Les conflits en contexte de crise économique.....	87
1.3.2.1. Une évolution des motifs de conflit.....	87
1.3.2.2. Les effets de la situation économique des établissements .....	88
1.3.2.3. Pour une approche plus dynamique des interactions entre conflictualité et contexte économique .....	91
2. Les dynamiques organisationnelles de la conflictualité au travail .....	95
2.1. La spécificité des conflits dans les petits établissements.....	99
2.1.1. Des conflits moins collectifs et des motifs de tension différents.....	99
2.1.2. L'apparition de conflits collectifs entravée par la faiblesse de la représentation collective des salariés .....	100
2.1.3. Les obstacles à la mobilisation des collectifs salariés .....	104
2.2. Syndicalisations et conflits.....	108
2.2.1. S'engager dans l'action syndicale pour éviter le conflit .....	110
2.2.2. Des effets de l'appartenance syndicale non homogènes.....	112
2.2.3. Des engagements syndicaux dans la grève « contraints » .....	115
2.2.3. Une capacité de mobilisation syndicale liée aux modes d'insertion des représentants syndicaux dans les collectifs de travail .....	117
2.3. Analyser des configurations conflictuelles .....	120
2.3.1. Des modalités d'agencement différentes des formes de conflit.....	120
2.3.2. Quelles sont les facteurs clivants de ce répertoire d'actions ? .....	125
3. La dynamique institutionnelle de la conflictualité : les modalités d'articulation des conflits aux pratiques de la négociation.....	130
3.1. Des dynamiques de négociation collective contrastées .....	132
3.1.1. Panorama des formes de négociation collective dans les établissements. 132	
3.1.2. Des formes de négociation variables en fonction des contextes d'établissement .....	134
3.2. Des formes de négociations et de conflits spécifiques aux petits établissements .....	139
3.2.1. Politiques salariales et négociations .....	139
3.2.2. L'individualisation des conflits et de la négociation dans les petits établissements .....	141
3.2.3. Des négociations collectives déconnectées des mobilisations collectives de salariés .....	144
3.3. Conflits et négociations : des logiques d'articulation qui dépendent des rapports de forces entre directions et syndicats et des thèmes.....	147
3.3.1. Quand le conflit incite la direction à négocier .....	148
3.3.2. Quand la négociation incite les syndicats à mobiliser les salariés.....	154



3.3.3. Des thèmes de négociation inégalement propices à la mobilisation .....	160
TROISIEME PARTIE.....	170
Approches des relations professionnelles par les politiques patronales : politiques d'entreprise, styles de management et gestion des relations professionnelles.....	170
1. Néo-paternalisme dans les services : services peu qualifiés, flexibilité du travail et domination personnelle des directions d'établissements (configuration 1) .....	176
1.1 Organiser la flexibilité des conditions d'emploi et de travail ; recruter parmi les fractions précarisées des classes populaires.....	176
1.2 Un style de management entre proximité sociale et contrôle .....	181
1.3. Des pratiques de répression syndicale .....	187
1.4. Une action syndicale précaire et difficile à construire.....	194
2. Restructurations et institutionnalisation des modes de gestions des relations professionnelles (configuration 2) .....	200
2.1 Entre plans sociaux à répétition et recours à l'intérim .....	201
2.2. Des processus de réorganisation du travail : lean management et renforcement du contrôle des salariés .....	206
2.3 Une politique de management participatif pour motiver les salariés et les impliquer dans les réorganisations .....	212
2.4. Des politiques de management à l'efficacité limitée, ou de l'importance des rapports sociaux .....	217
2.5. La recherche d'une conciliation avec les syndicats.....	221
3. Un encadrement managérial de proximité pour « tenir » des PME en difficultés (configuration 3).....	226
3.1 Du management sans managers.....	228
3.1.1. Susciter l'implication dans le travail et faire passer les réorganisations... 228	
3.1.2. Une gestion des ressources humaines de proximité et faiblement professionnalisées.....	231
3.2 Une activité de faible intensité au sein des IRP .....	235
3.2.1. La gestion patronale des relations sociales par les IRP : une simple formalité ? .....	236
3.2.2. Des délégués isolés en manque de représentativité .....	238
3.3. Collectifs et représentants du personnel flottants .....	240
3.3.1. Des RP « assis entre deux chaises » : « il faut bien quelqu'un entre le patron et l'ouvrier » .....	240
3.3.2. Collectifs flottants et émergence de conflits collectifs, l'exemple d'une grève à PLATRE.....	245
CONCLUSION.....	250
BIBLIOGRAPHIE.....	254



## INTRODUCTION

Depuis quelques années, les conflits font à nouveau la une de l'actualité médiatique et politique en France. Du conflit sur les retraites à l'automne 2010, qui a vu se conjuguer de nombreuses et importantes manifestations, grèves et même blocages d'entreprises ou de ronds-points, aux conflits défrayant la chronique durant l'année 2009 et l'été 2010 car menaçant l'ordre public par la mise en scène d'explosions possibles de bonbonnes de gaz, la séquestration de cadres dirigeants ou le blocage d'usines, les journalistes comme les hommes politiques et plus largement la société française semblent avoir redécouvert l'existence de nombreux conflits collectifs dans le travail. Sans que cela ne soit relié, la fin des années 2000 est aussi celle d'une médiatisation très importante de problèmes de souffrance au travail et de suicides liés au travail, du Technocentre Renault à Guyancourt aux événements de Orange / France Télécom. On peut voir pourtant dans ces problèmes de stress, de risques psychosociaux et d'intensification du travail, l'expression de malaise et de conflits, plus individualisés voire psychologisés, qui traverseraient fortement le monde du travail.

La situation est donc bien différente pour les chercheurs, par rapport à leur précédente exploitation de l'enquête REPONSE, entre 2006 et 2008, à une période où le président de la République pouvait déclarer que « désormais, quand il y a une grève en France, personne ne s'en aperçoit » (Beroud et alii, 2008). Comme cela a été souligné par plusieurs chercheurs (voir notamment Lagneau, 2005), la focalisation médiatique déforme cependant grandement l'appréhension de la réalité des conflits en France. Si l'intérêt médiatique et politique qui se porte actuellement sur la thématique des risques psychosociaux contribue assurément à attirer l'attention sur une dimension de la conflictualité au travail jusqu'alors peu étudiée en tant que telle dans le champ scientifique, elle peut aussi contribuer à faire écran au maintien des multiples formes et enjeux de la conflictualité au travail et de la négociation collective. C'est pourquoi l'enquête REPONSE est aussi importante et intéressante, en complément des bilans de la négociation collective de la DARES et de l'enquête ACEMO qui, depuis 2006, propose de mesurer l'activité de négociation et la conflictualité au travail. Elles sont des enquêtes précieuses par leur capacité à nous donner à voir les dynamiques locales des relations professionnelles telles qu'elles sont perçues par leurs principaux protagonistes, et à interroger les recompositions dans toute leur complexité. Prenant notamment appui sur l'exploitation des précédentes éditions de l'enquête REPONSE, plusieurs membres de notre équipe de recherche ont déjà eu l'occasion de mettre en évidence, à travers toute une série de travaux de recherche antérieurs, collectifs et individuels, les apports considérables de cette enquête pour mettre à jour les processus de recomposition des conflits au travail et de la négociation collective en France (Bérout et alii, 2007, 2008a,b ; Giraud, 2009, 2014 ; Péliisse, 2009, 2011). De ces travaux, il ressortait notamment deux grands enseignements qui sont de nouveau au centre des questionnements du présent rapport de recherche.

D'une part, l'exploitation statistique de REPONSE, et les enquêtes sociologiques plus qualitatives qui ont été menées en complément, indiquent clairement que l'on assiste moins à un déclin de la conflictualité au travail qu'à une recomposition de ses formes. Cela ne signifie pas l'apparition et la généralisation du recours à des formes protestataires d'un nouveau type. La « radicalisation » des conflits du travail tient par exemple avant tout à un effet de loupe médiatique lié à la focalisation des objectifs sur quelques conflits d'envergure exceptionnelle, mais très peu représentatifs de la réalité quotidienne des formes de la conflictualité au travail. Quant aux nouveaux médias, force

est de constater qu'ils sont encore d'un usage très limité dans les conflits du travail, venant d'ailleurs en complément plutôt qu'en substitution aux formes traditionnelles de mobilisation collective des salariés. Ce que l'on constate à travers ces différentes enquêtes, ce n'est donc pas une disparition des formes traditionnelles de l'action syndicale. Mais plutôt une recomposition dans les usages sociaux et syndicaux dont elles sont l'objet. Les grèves, lorsqu'elles se déclenchent, prennent plus souvent la forme de courts arrêts de travail. Dans le même temps, les conflits du travail prennent des formes de plus en plus éclatées (pétitions, manifestations, grèves courtes et débrayages, refus d'heures supplémentaires, actions juridiques, grèves perlées etc.), articulant de manière renforcée formes individuelles (repérées par les sanctions, tensions, prud'hommes) et formes collectives de conflits, notamment sans arrêts de travail.

D'autre part, il ressort de nos enquêtes que ces transformations de la conflictualité au travail sont inséparables des transformations de la négociation collective. Celle-ci a connu un développement important au niveau des entreprises, à l'initiative des gouvernements et de (certains) partenaires sociaux soucieux de privilégier un modèle d'action publique négociée pour réformer le marché du travail, organiser le travail et le temps de travail, ou mettre en œuvre les politiques de prévention des risques professionnels. Négociations sur l'égalité professionnelle, l'intéressement et la participation, les séniors, la pénibilité, les risques psychosociaux... : la liste est longue des lois incitant, et parfois imposant aux acteurs de branche et d'entreprise de se pencher sur tel ou tel sujet dans les années 2000. Ces incitations et contraintes législatives à négocier dans les entreprises impactent évidemment considérablement le travail des directions d'entreprises, celui des représentants du personnel, ainsi que les formes de leurs échanges et de leurs affrontements. Et la relative banalisation de la négociation collective, du moins dans les plus grands établissements, n'implique aucunement la disparition des conflits. Au contraire, dans le prolongement de ce que la sociologie des relations professionnelles a déjà bien établi, nos travaux sont venus confirmer que, loin de s'opposer, les logiques de négociations et de conflits collectifs s'articulent et se combinent de manière complexe : plus les négociations sont fréquentes et variées dans un établissement, plus la conflictualité collective y est forte.

Notre équipe de recherche s'est constituée autour de la volonté commune de prolonger ces deux axes de réflexion, à partir de cette nouvelle édition de l'enquête REPONSE et d'intérêts de recherche respectifs. Notre premier objectif était donc d'étudier la manière dont s'actualisent les dynamiques de la négociation collectives et les formes de la conflictualité au travail dans un contexte renouvelé. Un contexte transformé d'abord par le déclenchement d'une nouvelle crise économique et financière, entraînant son lot de restructurations d'entreprise et de plans de réduction des effectifs. Entre les deux dernières éditions de l'enquête REPONSE, ce sont aussi des changements importants au niveau du contexte législatif qui se sont produits. La loi sur la représentativité et le temps de travail adoptée à l'été 2008 a en particulier profondément bouleversé les règles des relations professionnelles, modifiant les critères de représentativité qui permettent à une organisation et un représentant du personnel de signer ou non un accord, de disposer d'heures de délégation, de construire des majorités qui rendent valides des accords proposés à la signature par les directions. Enfin, la période 2008-2010 a été marquée par une succession de mobilisations syndicales interprofessionnelles. L'évolution des contextes politiques, économiques et institutionnels dans lesquels s'inscrivent les relations professionnelles justifie ainsi que

l'on s'interroge sur la manière dont s'actualisent les dynamiques de recompositions de la négociation et des conflits au travail. Plus spécifiquement, dans un contexte où la négociation est plus que jamais plébiscitée par les pouvoirs publics, au niveau interprofessionnel comme au niveau des entreprises, comme la voie à privilégier pour que les acteurs syndicaux et patronaux élaborent des compromis de « sortie de crise », il apparaît d'autant plus nécessaire de saisir la manière dont se ré-agencent les usages de la négociation et de l'action collective dans les pratiques de ces acteurs.

Notre ambition n'est toutefois pas seulement, à l'occasion de cette nouvelle recherche collective, d'actualiser ou de prolonger les résultats obtenus précédemment, même enrichis par une réflexion et des terrains approfondis sur les modalités d'articulation de la négociation collective et des conflits dans les établissements. De nouveaux éléments de connaissance nous étaient pour cela livrés avec la dernière version de l'enquête sur cette question : par l'élargissement du champ de l'enquête aux établissements de 11 à 19 salariés, mais aussi par l'introduction de nouvelles questions, celles en particulier interrogeant les enquêtés sur l'existence ou non de mobilisations collectives à l'occasion des négociations salariales. Nous avons en outre fait évoluer nos propres questionnements de départ.

### ***Une évolution de la problématique de recherche***

Si cette question des logiques d'articulation de la négociation collective et des conflits, en pleine recomposition est bel et bien restée au cœur de notre questionnement, la manière d'aborder cette problématique a connu des évolutions au cours de la recherche. Par rapport au projet de recherche initial, deux inflexions importantes peuvent être soulignées.

La première concerne la prise en compte de l'évolution du cadre législatif fixant la représentativité syndicale et les conditions de validation des accords de négociation. Cette question, sans être absente, n'a en effet pas été traitée frontalement, notamment dans sa dimension quantitative. Elle est évoquée bien entendu dans certaines monographies, où cette réforme a clairement produit des effets sur les acteurs syndicaux et patronaux (faisant disparaître plusieurs des premiers) et leurs positionnements dans leur manière de conduire les négociations collectives. Cependant, ce paramètre législatif n'est pas pris comme une dimension structurante de notre analyse. Peut-être est-ce là un angle mort de notre recherche lié à la manière dont nous l'avons conduite, tant du point de vue des questions que nous nous sommes posés que du point de vue des cas d'étude que nous avons sélectionnés. Mais c'est aussi sans doute le signe que cette réforme législative n'a, pour le moment, produit que des effets limités sur les processus de la négociation collective dans les entreprises, en tout cas complexe et variable selon les branches et les entreprises (Béroud, Le Crom et Yon, 2012 ; Béroud et Yon (dir.), 2013).

Une deuxième évolution significative de notre questionnement a consisté à prolonger et enrichir notre problématique initiale sur les modalités d'articulation de la négociation et des conflits, en recentrant notre attention sur les politiques et stratégies des directions d'entreprise. Cette évolution a d'abord semblé nécessaire parce qu'elle constitue un véritable angle mort dans l'analyse des relations professionnelles. Alors même que la question des nouvelles formes d'organisation du travail, de la réforme du Code du travail et de la démocratie sociale sont au centre des questionnements

politiques et médiatiques, force est en effet de constater que les sociologues des relations professionnelles ont peu étudié la manière dont les directions d'entreprise gèrent les relations sociales dans leur établissement. Plus encore que la question des méthodes d'organisation du travail, qui a fait l'objet de différents travaux, c'est surtout l'analyse des politiques de management et de gestion des relations avec les représentants du personnel qui semblent faire défaut. Or, au fil de notre immersion sur nos terrains d'enquête respectifs et de nos échanges dans l'équipe de chercheurs, il est progressivement apparu intéressant d'intégrer cette perspective dans la recherche. D'abord, parce que ce renversement de perspective permet de mieux répondre à deux questions mises au centre du projet initial :

- Les effets de la transformation des modèles socio-productifs et des pratiques de gestion du personnel dans les entreprises : comment les modes d'organisation du travail et la professionnalisation tendancielle des dispositifs de gestion des RH interfèrent-ils sur les formes prises par les relations sociales dans les entreprises ? Ont-elles un effet de pacification des relations sociales comme le suggère la littérature managériale ? Constituent-elles un obstacle à l'action collective des salariés comme le suggère beaucoup de travaux de sociologie du syndicalisme ? Comment contribuent-elles plus largement à remodeler les formes de la négociation et de protestation dans les entreprises ?

- Les effets des formes de dépendance des entreprises et des salariés : comment les positions de dépendance économiques des établissements (position de sous-traitance) et/ou des salariés (précarisation des contrats de travail, flexibilisation des conditions et temps de travail) influencent-ils les pratiques de négociations et de conflictualité et les relations sociales dans le travail ?

Plus largement, il apparaît évident que les stratégies syndicales de négociation et de mobilisation collective sont incompréhensibles si elles ne sont pas mises en perspective avec les stratégies patronales de négociation et de gestion du personnel. Si dans le projet initial, ce questionnement était formulé sous l'angle des « contextes » (économiques, législatifs, organisationnels, contractuels), le cheminement de l'enquête a conduit à les analyser comme des « politiques », autrement dit des formes articulées de dispositifs de conduite des relations sociales et professionnelles dans les entreprises. Ainsi, il ne s'agit pas moins de découper l'entreprise en « variables » mais plutôt, comme l'ont fait d'autres auteurs à partir de REPOSE (voir notamment Coutrot et Amossé, 2008) de saisir les formes de combinaisons entre ces différentes dimensions pour en évaluer les effets sur les conflits et les négociations. Il s'agit alors de s'interroger sur la façon dont peuvent s'identifier des configurations socio-productives, au sein desquelles ce répertoire de pratiques managériales contribue à la recomposition des dynamiques de la négociation collective et des formes de la conflictualité sociale dans les entreprises.

En définitive, cette recherche collective et le rapport qui en est issu puise sa cohérence dans la variété et dans la complémentarité des méthodes de recherche et des angles d'analyse à partir desquels nous avons cherché à rendre compte de l'enchevêtrement des facteurs qui déterminent les formes de la négociation collective, des conflits et de leur articulation. Complémentarité des méthodes de recherche puisque notre démarche se fonde sur les éléments de connaissance que l'enquête statistique et les enquêtes monographiques permettent de dégager sur les mécanismes de la négociation et des conflits. Complémentarité des angles d'analyse puisque ce travail s'efforce dans un premier temps de confronter les déclarations des directions d'entreprise et des

représentants du personnel dans le cadre de l'enquête par questionnaire. L'analyse des ressorts de la conflictualité et de la négociation est également abordée, du point de vue des modes d'action des représentants du personnel d'abord, comme du point de vue des pratiques des directions d'entreprise, ensuite. En faisant ainsi varier les points de vue et nos modes d'entrées sur le terrain, nous proposons donc d'éclairer sous des angles d'analyse complémentaires, la diversité des processus sociaux par lesquels se recomposent les relations entre directions d'entreprise et représentants du personnel dans les établissements et les entreprises.

### ***L'équipe de recherche, la méthode de travail et d'enquête***

Initialement, l'équipe était composée de 9 membres dont 5 enseignants-chercheurs et chercheurs (Rachel Beaujolin-Bellet, Marnix Dressen, Baptiste Giraud, Jérôme Péliste, Etienne Penissat), d'une ingénieure d'études (Céline Dumoulin) et de trois jeunes chercheurs, titulaires de master 2 en sociologie (Charles Berthonneau, Amaël Marchand, Mandana Saeidi). A dominante sociologique, l'équipe est dirigée par Jérôme Péliste, qui a coordonné l'ensemble de la recherche, en s'appuyant sur le laboratoire PRINTEMPS qui en a assuré la gestion financière<sup>1</sup>. Elle comprenait néanmoins aussi deux politistes et une gestionnaire. Deux de ses membres avaient effectué une précédente post-enquête à partir de REPONSE tandis qu'un troisième a plus particulièrement étudié la construction et les usages de l'enquête dans le cadre de sa thèse. Au cours de l'enquête, l'équipe a toutefois évolué : Marnix Dressen a quitté l'équipe au moment de son démarrage, tandis que deux étudiants (Rémy Ponge et Pierre Blavier, titulaires de master 2 en sociologie puis inscrits en thèse) l'ont rejoint environ 6 mois après son commencement. Rachel Beaujolin-Bellet, enfin, prise par de nouvelles fonctions au printemps 2013 s'est quant à elle mise en retrait à ce moment là. L'équipe s'est réunie une dizaine de fois au complet, une fois par trimestre. Ces réunions se déroulaient sur une journée. Les membres de l'équipe y faisaient le point sur les monographies, commentaient les exploitations statistiques et croisaient les résultats de chacun. Les dernières réunions ont servi à construire le rapport final.

Chaque membre de l'équipe, sauf l'ingénieure de recherche, a réalisé au moins une monographie, certains en effectuant trois ; deux monographies ont été effectuées à deux. Les exploitations statistiques, quant à elles, ont été réalisées par Céline Dumoulin. Rémy Ponge et Pierre Blavier ont assuré certains compléments, tandis qu'Amaël Marchand et Charles Berthonneau ont réalisé un premier dépouillement de l'enquête à l'été 2012. Pour chaque monographie, les membres de l'équipe ont cherché, a minima, à rencontrer le représentant de la direction (RD) et le représentant du personnel (RP) enquêté par BVA. Le plus souvent, ces entretiens ont été complétés par d'autres rencontres : lorsque c'était possible, des membres des directions de ces établissements ou encore, cas le plus fréquent, d'autres représentants du personnel (syndicalistes, élus) en veillant notamment à diversifier les étiquettes syndicales ou les types de mandats. Ces entretiens ont été complétés par un recueil de documents (tracts, compte-rendu des réunions de CE, de DP, journaux d'entreprise, etc.) et d'articles de presse. Deux monographies d'établissement (FONDERIE et ENGINS), identifiés à partir du panel, ont fait l'objet d'un travail d'enquête plus approfondie avec plus d'une dizaine d'entretiens chacune (dont des entretiens avec des acteurs extérieurs à l'établissement tel l'inspecteur du travail). Dans ces deux cas, il s'agissait de multiplier les points de vue sur

---

<sup>1</sup> Merci à Nathalie de Guizelin, gestionnaire du laboratoire Printemps, pour son soutien constant.

la situation actuelle mais aussi de revenir sur l'histoire de ces établissements. Chaque monographie a été rédigée en suivant un canevas de questions et de thèmes communs à tous les membres de l'équipe (cf. en annexes, la présentation de ce canevas et les monographies), ceci afin de favoriser les comparaisons et permettre d'identifier les configurations présentées dans la troisième partie.

**Au final, 13 monographies ont été réalisées, s'appuyant sur 72 entretiens, quelques observations et l'analyse de documents. De nombreuses exploitations statistiques de l'enquête 2011 mais également des précédentes versions de l'enquête REPONSE ont été effectuées en parallèle, articulant plusieurs types d'analyse.**

Deux travaux statistiques relativement indépendants – même s'ils ont irrigués la recherche – sont placés en annexe de ce rapport. Réalisés par Pierre Blavier autour des manières dont se combinent les différentes formes de conflits, et par Céline Dumoulin et Rachel Beaujolin-Bellet à propos des usages par les employeurs de différentes formes de ruptures d'emploi, ils éclairent les deux pôles du rapport. Celui-ci propose en effet une étude des conflits (annexe statistique de Pierre Blavier, dont des éléments sont repris dans la deuxième partie), qu'il entend ensuite replacer dans une analyse des manières dont leur articulation avec les négociations résultent de politiques et de stratégies d'entreprise. En se focalisant sur les manières dont les directions gèrent leurs effectifs, et plus particulièrement les ruptures d'emploi susceptibles de prendre différentes formes, Céline Dumoulin et Rachel Beaujolin-Bellet montrent en effet de manière éclairante et ciblée comment ces stratégies de gestion différenciées tiennent compte, en réalité, des relations professionnelles et de la capacité des collectifs de travail à entrer en interaction avec leurs directions. Dans le cadre d'un rapport assez développé, nous avons fait le choix de placer en annexe ces deux contributions, que l'on peut lire de manière autonome, même si elles ont bien été réalisées dans l'esprit de notre recherche collective.

Concernant les annexes, celles-ci sont également constituées de toutes les monographies réalisées. Chacune est présentée en s'inscrivant dans le canevas évoqué précédemment. Développées chacune sur une dizaine à une trentaine de pages, précédées d'un plan explicitant les principaux résultats que l'on peut en retirer, elles permettent de montrer finement, dans des univers différents, comment s'articulent conflits et négociations dans les établissements, au prisme des politiques patronales qui y sont menées.

C'est à partir et autour de ces facteurs que les monographies réalisées ont été sélectionnées (cf. tableau ci-dessous). Dans la précédente enquête réalisée en 2006-2007, la dynamique des conflits et des négociations avait surtout été interrogée à l'aune des pratiques des représentants des salariés, notamment des logiques d'action syndicale, et des effets des contextes politiques et législatifs. On le voit, certaines dimensions étudiées ici reprennent ces analyses et d'autres les complètent (la prise en compte du contexte de la crise économique en particulier). Toutefois, la focalisation sur la manière dont les politiques managériales et les politiques d'emploi et de restructuration des entreprises affectent les dynamiques de négociations et de conflits s'est traduite dans notre méthode d'enquête : plus que lors de l'édition 2005, nous avons cherché à interroger les représentants des directions interrogés par BVA voire lorsque c'était possible, d'autres membres des directions. Le déplacement de la problématique s'appuie en effet aussi sur une opportunité qui s'est répétée sur plusieurs terrains, dans la mesure, où plus qu'en 2006-2007, les directions ont accepté de nous rencontrer, se



sont montrées disponibles pour des entretiens, acceptant même que nous interrogiions plusieurs cadres, et pas seulement ceux impliqués dans les fonctions de gestion du personnel. ENGINs a été, de ce point de vue, le terrain le plus riche mais d'autres monographies (FONDERIE, LUXE notamment) ont pu tirer partie de ces rencontres pour légitimer et surtout alimenter l'évolution de notre problématique. Ainsi, dans les entretiens, nous avons insisté sur les questions de politique d'emploi et de gestion des effectifs, d'organisation du travail et de management, de manière dont les cadres de direction et les cadres intermédiaires géraient les relations sociales et les interactions avec les représentants du personnel, au quotidien, lors de négociations ou de conflits.

Grâce à ces entrées systématiques, et parfois plus riches, du côté des dirigeants, nous avons pu identifier « ce qui posait problème » aux directions, échanger sur les stratégies mises en place pour faire face à ces problèmes (de qualité, de délai, de réactivité, de contestations collectives, de manque d'engagements individuels des salariés, etc.) et comprendre les réussites et les limites, les conséquences et les effets des styles de management mis en œuvre pour gérer le travail et les rapports de travail dans les établissements. Enfin, il faut ajouter que, alors que précédemment ces dynamiques, appréhendées encore une fois davantage du côté des pratiques syndicales, avaient été essentiellement analysées dans les établissements de plus de 50 salariés, nous avons cherché dans notre enquête à embrasser un espace productif plus large, en étudiant également les petits (FRIGO, PLATRE, CERCLEX) voire les très petits établissements (PROXIMAG, FORMATIO). En termes sectoriels, la diversité est aussi de mise puisque ont été explorés l'univers industriel (FONDERIE, ENGINs, TRANSFORMATEUR) comme celui des services, dont l'hétérogénéité est lui-même très grand, de la banque (BANQUE DU SUD) à la propreté (NETTOYAGE), en passant par le transport (BUS), la logistique (LOGISTIK) ou le commerce alimentaire haut de gamme (LUXE)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> L'ensemble des noms d'entreprises et d'établissements, comme ceux de tous les acteurs rencontrés, ont été anonymisés.

### *Synthèse des monographies réalisées par l'équipe « Printemps »*

<i>Noms</i>	<i>Chercheurs</i>	<i>Taille / groupe ou non</i>	<i>Secteur</i>	<i>IRP majo puis autres</i>	<i>Lieu</i>	<i>Nbre entre-tiens</i>	<i>Critères de sélection des établissements</i>
<b>Banque du Sud</b>	RP	1250 groupe français	Banque mutualiste	CGT, CFDT, FO	Bouches du Rhône	7	Panel : trajectoire de négociations et de conflictualité, recompositions des acteurs
<b>Nettoyage</b>	CB	597 groupe français	Propreté	CFDT, CGT	Oise	5	Sous-traitance, précarité, flexibilité
<b>Transformateurs</b>	BG	430 indépendant	Fabrication électrique	CGT, CFDT UNSA	Rhône	5	Panel : adaptation à la crise, trajectoire de négociations et de conflictualité, recompositions des acteurs
<b>Engins</b>	JP et EP	280 groupe étranger	Fabrication machine pour construction de route	CGT, FO	Oise	17	Panel : adaptation à la crise, trajectoire de négociations et de conflictualité, recompositions des acteurs
<b>Bus</b>	AM	250 groupe français	Transport urbain	UST, FNTCR	Essonne	6	Flexibilité, recompositions des acteurs, conflits
<b>Fonderie</b>	BG	240 groupe étranger	Fabrication verre	CGT	Corrèze	11	Panel : adaptation à la crise, trajectoire de négociations et de conflictualité, recompositions des acteurs
<b>Luxe</b>	JP et PB	190 indépendant	Commerce alimentaire de luxe	FO, CFE-CGC	Paris	5	PME indépendante du commerce avec présence syndicale et conflits
<b>Frigo</b>	RB	110 indépendant	Installation frigorifique	CFDT	Marne	2	Restructuration et gestion de l'emploi, adaptation à la crise
<b>Logistik</b>	AM	80 groupe français	Logistique	FO, CFDT	Hauts de Seine	3	Précarité, flexibilité, sous-traitance
<b>Plâtres</b>	CB	60 groupe français	Production plaques indust. pr bât.	FO, CFE-CGC	Val d'Oise	3	PME, adaptation à la crise
<b>Cerclex</b>	JP	26 groupe étranger	Commerce /SAV pour entreprise	DP non syndiqué	Val de Marne	3	TPE avec présence d'IRP et élu non syndiqué
<b>Proximag</b>	CB	14 franchise	Commerce de proximité	Pas d'IRP	Seine et Marne	1	TPE sans IRP
<b>Formatio</b>	MS	10 + 10 auto-entrepreneurs	Formation professionnelle	Pas d'IRP	Moselle	5	TPE sans IRP

## ***Plan du rapport : la dynamique des négociations et des conflits saisis de différents points de vue***

Trois grandes parties organisent ce rapport, auquel s'adjoignent aussi des annexes évoquées ci-dessus, et qui en constituent une part en tant que telle.

Une première partie s'interroge sur ce que la confrontation des déclarations des directions d'entreprise et des représentants du personnel à propos des conflits et des négociations révèlent de ces catégories et de cette activité qu'est la mise en récit, ou plutôt la réponse à un questionnaire sur les relations professionnelles en entreprise. Au-delà du retour sur les conditions de mise en œuvre de l'enquête REPONSE, de ses apports et de ses limites, que permet cette analyse, il s'agit de prendre au sérieux les conflits de définition que cristallisent les perceptions de la négociation et des conflits par ces deux catégories d'acteurs. On entre ainsi de plein pied dans la problématique puisque l'on cherche à comprendre comment convergent ou divergent les discours et les points de vue des acteurs sur les conflits et les négociations et quels sont les facteurs explicatifs de ces divergences de vue, et mieux, des désaccords entre acteurs d'un même établissement. En exploitant pleinement ici les deux principaux volets de l'enquête (RD et RP) et en analysant ce que le croisement de ces points de vue révèlent aussi sur les évolutions (ou non) du dialogue social et des faits à partir desquels chacun des acteurs définit et apprécie les situations, et en conséquence construit ses stratégies ou ses réactions, cette première partie utilise le dispositif original de l'enquête REPONSE pour aborder la question des interactions qui structurent la notion de relations professionnelles. Ces points de vue sont ensuite confrontés aux différentes méthodes à partir desquelles nous les étudions : prendre en compte les décalages entre questionnaires et entretiens (et pas seulement les décalages entre les uns et les autres) permet d'interroger le sens accordé aux notions de négociations et de conflit par les acteurs en fonction des contextes. En cela, c'est une sociologie de la catégorisation statistique et ordinaire en matière de conflits, négociations, climat social et perceptions de chacun des acteurs qui est proposée. In fine, est proposée l'hypothèse selon laquelle les divergences et désaccords sont liés non seulement et avant tout à des positionnements idéologiques et à l'influence de modes de socialisation professionnelle et militante, mais aussi à des transformations relatives des caractéristiques sociales de chacun des acteurs.

Dans un deuxième temps, sont interrogées les dynamiques de recomposition de la négociation et de la conflictualité dans les contextes politiques et économiques de la fin des années 2000. On met notamment l'accent sur les contextes organisationnels en fonction desquels varient les configurations de conflits que permet de documenter l'enquête statistique. Des coups de sonde, parmi les petits établissements par exemple, ou concernant la manière dont la syndicalisation – dont on a vu précédemment l'importance – pouvait contribuer à renforcer la capacité de mobilisation des salariés mais aussi, dans certaines configurations, la contenir, sont proposés. Enfin, la variété des manières dont s'articulent négociations et conflits est étudiée, en s'appuyant sur la mise en perspective de données quantitatives et des terrains d'enquête. Loin d'un lien mécanique que suggèrent les corrélations statistiques, les monographies permettent d'analyser finement comment ce lien entre conflit et négociation prend des significations différentes – et même opposées – selon les contextes, les processus dans lesquelles ces formes proches s'inscrivent, les histoires et cultures de travail et de représentation du

personnel propres aux établissements étudiés. Ce sont donc ici les effets des contextes institutionnels et leur inégale formalisation selon les établissements sur la dynamique des relations sociales qui seront questionnés, mais aussi ceux des contextes sociaux ou générationnels dans lesquelles ils s'inscrivent. L'articulation de ces deux niveaux d'analyse est indispensable pour saisir comment se déterminent les pratiques des élus et représentants des salariés syndiqués ou non, et selon quelles modalités elles s'adaptent aux stratégies économiques, de gestion et de négociation mises en œuvre par les directions d'entreprise.

La troisième partie permet alors d'aller plus loin dans l'analyse, en partant des stratégies de gestion des relations sociales mises en œuvre par les directions d'entreprise. Autrement dit, il s'agit ici de replacer les dynamiques des relations professionnelles dans leurs configurations socio-productives, en cherchant à rendre compte de la manière dont s'articulent les stratégies économiques des entreprises, leurs politiques d'organisation du travail, de management des salariés et de gestion des relations avec les représentants du personnel. Ce faisant, il s'agit tout à la fois de mieux comprendre comment se déterminent et se différencient les politiques sociales des directions d'entreprise, et la manière dont elles contribuent en retour à susciter des résistances, à activer certaines pratiques syndicales et en rendent d'autres peu actives, voire impossibles. En se fondant ici exclusivement sur nos monographies, trois configurations sont présentées. On ne prétend pas par là recouvrir tout le champ possible des établissements du secteur marchand. Mais la mise en évidence de ces trois configurations, qui ouvrent sur des comparaisons poussées entre monographies, souligne malgré tout des cohérences (qui nous permettent de parler de configurations) qui dépassent, ou plutôt nuancent et situent les clivages massifs que permet de mettre en évidence l'enquête statistique autour de la taille, du secteur d'activité ou de la seule présence syndicale, pour comprendre comment s'articulent, en situation et en même temps inscrit dans une histoire et une trajectoire, conflits et négociations en entreprise.

## PREMIERE PARTIE

### REPONSE, une enquête croisant les points de vue sur les relations sociales en entreprise

#### **1. L'enquête REPONSE : une enquête qui se routinise ?**

Tout en cherchant à actualiser les résultats de nos précédents travaux centrés sur la conflictualité en entreprise, notre exploitation de l'enquête REPONSE réalisée en 2011 s'est redéployée, sans se routiniser. Non seulement parce que nos interrogations et notre objet de recherche se sont déplacés depuis 2005-2007, mais aussi parce que plusieurs éléments contribuent ou permettent ces déplacements : paradoxalement, la répétition de l'enquête ouvre la possibilité de nouveaux questionnements ; l'enquête elle-même a évolué, tant dans ses questionnements que dans son champ étendu aux établissements de 11 à 19 salariés ; la manière d'articuler études monographiques et exploitation statistique a été construite différemment. Enfin, il est nécessaire de prendre en compte le contexte singulier qui a présidé au passage de l'enquête et à la réalisation de la post-enquête.

#### **1.1. La répétition, source de nouveaux questionnements**

Produite tous les 6 ans, REPONSE a été réalisée en 1993, 1999, 2005 et 2011. L'enquête interroge les répondants sur certains événements qui se sont déroulés « les trois dernières années », permettant de couvrir quatre périodes : 1990-1992 ; 1996-1998 ; 2002-2004 ; 2008-2010. Ce sont donc près de douze années de relations professionnelles, s'étalant sur une période de 20 ans que couvre l'enquête. Cette répétition est essentielle car elle ouvre des perspectives d'analyse bien plus riches qu'une seule enquête en coupe. Cette répétition des enquêtes ne concerne d'ailleurs pas que REPONSE (cf. les enquêtes Conditions de travail, ou, répétées seulement une fois, COI ou SIP par exemples). Ce sont des évolutions qui peuvent être étudiées, ce qui, sur une vingtaine d'années au cours desquelles les relations professionnelles ont profondément évolué n'est pas d'un mince intérêt. Le questionnaire peut être réactualisé en fonction de contextes variables et de nouveaux constats et questions apparaissent. L'appui sur les panels qu'il a été possible de constituer, par exemple, permet d'initier des analyses proprement longitudinales et d'imaginer introduire des réflexions sur des formes de causalité... ce qui est malgré tout loin d'être aisé. Des travaux intégrant cette dimension temporelle permise par l'enquête ont déjà été réalisés à partir de l'enquête de 2005 notamment, comme en témoigne l'ouvrage sur *Les relations sociales en entreprise* (2008). Le chapitre conclusif de l'ouvrage, rédigé par Thomas Amossé et Thomas Coutrot en particulier et portant sur « l'évolution des modèles socio-productifs en France depuis 15 ans : le néotaylorisme n'est pas mort » adoptait déjà ce point de vue longitudinal, exploitant les trois éditions de l'enquête et le panel associé<sup>3</sup>. S'appuyant sur leur analyse, nous proposerons un prolongement à ce

---

<sup>3</sup> Voir la partie 2 « des relations sociales qui s'inscrivent dans des contextes économiques, juridiques et politiques qui ont fortement évolué depuis quinze ans » de l'ouvrage et notamment le chapitre sur les IRP rédigé par L. Wolff et celui sur la réduction du temps de travail (C. Bloch-London, V. Ulrich et S. Zylberman) qui tous deux s'appuient sur des résultats des enquêtes de 1993, et surtout 1999 et 2005.

travail mais en partant cette fois d'une approche qualitative, fondée sur les monographies réalisées. Il s'agira tout autant, sinon plus finement et étroitement encore, en décrivant des configurations (plutôt que des modèles), d'articuler des positionnements (ou mieux, des stratégies) économiques, des formes d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines et des modes de régulations sociales contribuant à une articulation singulière entre conflits et négociation. Car c'est bien là, plus largement, l'ambition de notre rapport que d'analyser comment ces configurations socio-productives contribuent à déterminer des formes de relations sociales d'établissement, en privilégiant, dans cette recherche, une entrée par les politiques et stratégies patronales.

A contrario, si l'un d'entre nous a caressé le projet de se lancer dans une analyse économétrique du panel visant à prendre en compte des effets de période (mise en œuvre des 35h aux alentours des années 2000, crise économique en 2009) et à identifier des effets individuels propres à chaque établissement – ce qui aurait pu permettre de guider le choix de monographies par exemple -, il a dû renoncer au vu de la complexité des bases de l'enquête REPONSE. Face à la succession de filtres impliquant un lourd travail de recodage et une attention soutenue et permanente sur le périmètre des questions, confronté à des trous liés aussi aux non réponses, le questionnement a rendu trop compliqué l'analyse, qui n'a finalement pas été tentée, sans que soit abandonnée l'idée d'exploiter, de manière à la fois descriptive et analytique, l'intérêt que représente l'existence de ces quatre jeux de données s'étalant sur une vingtaine d'années de relations professionnelles en entreprise.

## **1.2. Un questionnaire renouvelé, un champ étendu**

Ces données ont par ailleurs évolué. L'un de nous ayant participé au comité de pilotage préparant cette enquête, nous sommes bien placés pour savoir que le nombre de questions a été réduit et que si de nouvelles questions ont été introduites, cela impliquait d'en supprimer d'autres. Quelques évolutions significatives sur les thématiques que nous explorerons plus particulièrement dans le rapport peuvent être soulignées.

Sur la partie traitant des conflits, des évolutions du (des) questionnaire(s) sont en effet notables. Si les deux questions sur le climat social (qui clive particulièrement parmi les répondants) ont été conservées, les indicateurs utilisés pour fonder cette appréciation qui était demandée aux RD ont été supprimés. En matière de sanctions individuelles, la modalité « incitation à la démission » a également été supprimée. En matière d'incidents, un item a donné lieu à précision : les supérieurs, avec lesquels des tensions pourraient avoir lieu, sont précisés sous la forme de « leur direction, *leur patron* », le rajout de ce dernier mot visant explicitement à tenir compte du fait que le questionnaire s'est, en 2011, étendu aux établissements de 11 à 19 salariés. Surtout, deux items ont été ajoutés à cette question portant sur l'existence, au cours des trois dernières années, d'incidents comme a) des arrêts maladies répétées pour plusieurs salariés (c'est le cas dans un tiers des établissements selon les directions), et b) des problèmes de qualité, des plaintes des clients (déclarés par un quart des directions en 2011, soulignant la fréquence de ces problèmes du point de vue des directions). Ces précisions, suppressions, modifications des questions, que l'on ne va pas suivre pour tout le questionnaire – y compris sur les seules questions portant sur les conflits individuels ou collectifs – témoignent, au final de deux évolutions : une volonté de simplification et de raccourcissement d'une part ; une recherche de réponse plus objectivée, insistant sur les pratiques et l'occurrence d'événements en enlevant les filtres contenus dans le précédent questionnaire

modalisant ces événements. Ainsi, les questions portant sur les incidents « les plus importants » et leurs raisons ; sur « les conflits les plus marquants » qui auraient donné lieu à tel ou tel événement, issue, contexte, ont été supprimés. Les questions posées aux RD sur les acteurs à qui s'adressent les salariés en cas de problème ont aussi été supprimés, tant le degré de précision apporté par REPONSE sur ce rôle d'intermédiation des représentants du personnel avaient montré une forte stabilité entre les versions précédentes de l'enquête, mettant en évidence des résultats attendus. Ces questions ont toutefois été conservées dans le questionnaire RP et salariés car leur pertinence et la mise en série dans le temps y apparaissait plus forte.

Ces suppressions n'ont cependant amputé que partiellement les questionnements sur les conflits : outre le fait que des formes particulières ont été ajoutées – en enlevant leur restriction précédente aux seuls conflits les plus marquants, comme la menace d'un recours et le recours effectif au tribunal -, la fin du questionnaire portant sur les conflits a été assez largement remaniée. La notion de conflit le plus marquant a été conservée, mais en y ajoutant une question visant à inciter les acteurs à préciser pourquoi il était le plus marquant. Surtout, a été introduite une question sur le nombre de conflits (jusqu'ici abordé uniquement via le nombre de formes – or un même conflit peut prendre plusieurs formes) et des questions distinguant les situations où un seul conflit a été déclaré et celles où plusieurs l'ont été. On y interroge les RD et les RP de manière symétrique, ce qui permet une analyse croisée des points de vue (voir *infra*), sur des formes particulières de conflit (médiatisation, occupation du lieu de travail, etc.), les motifs du ou des conflits (spécifiques à l'établissement, sectoriels, interprofessionnels), la durée du conflit (le plus long quand il y en a eu plusieurs), le pourcentage de salariés impliqués (pourcentage le plus élevé s'il y a eu plusieurs conflits), ou l'issue de ce ou ces conflit(s) – en demandant qui a mis fin au conflit et si les revendications ont été satisfaites.

Sans documenter aussi précisément d'autres évolutions des questionnaires (qui ne seront pas systématiquement exploitées dans ce rapport d'ailleurs), mentionnons deux derniers points : le premier porte sur les dispositifs participatifs, où de légères variations (ajout en 2011 d'un item sur l'existence de « journées portes ouvertes » ou la modification d'une « enquête de satisfaction, évaluation à 180° » est devenue une « enquête de satisfaction ») peuvent être regrettées tant les évolutions, en la matière, ont été importantes entre 2005 et 2011 : la comparabilité stricte aurait été du coup plus intéressante que ces quelques modifications, qui perturbent l'analyse rigoureuse qu'on peut faire concernant les évolutions des dispositifs d'information et de participation des salariés<sup>4</sup>. De manière plus centrale pour nous, il faut aussi mentionner l'ajout d'une question portant sur la mobilisation des salariés pendant, avant ou après les négociations salariales. Visant à dépasser le constat d'un lien entre fréquence de formes de conflits et fréquence de négociations dans les mêmes établissements, et pour soutenir la thèse, avancée dans la précédente recherche d'une articulation forte entre conflits et négociations, il a en effet été introduit deux questions à ce sujet. 14% des représentants du personnel et 5% des directions - dans les établissements de plus de 11 salariés où ont eu lieu une négociation sur les salaires en 2010 – ont ainsi déclaré l'existence d'une mobilisation, la seconde question portant sur le moment de cette mobilisation (avant, pendant ou après les négociations).

---

<sup>4</sup> Comme souvent en matière de questionnaires cependant, si le maintien des questions se justifie pour pouvoir comparer dans le temps, leurs évolutions peuvent tout aussi être pertinentes pour rester (ou être plus) en phase avec les transformations perçues, ici des types de dispositifs participatifs.

Car une autre évolution importante a concerné le périmètre de l'enquête : les établissements de 11 à 19 salariés, auparavant exclus ont été intégrés, occasionnant par là aussi la nécessité de revenir sur un certain nombre de questions pour les adapter à des structures où il est imaginé a priori que le droit et les pratiques s'organisent différemment. En réalité, la taille de 20 salariés en elle-même, auparavant retenue dans les enquêtes de 1999 et 2005, ne correspond pas à un seuil légal, à l'exception, entre 2000 et 2003 de la dérogation qui leur était accordé quant à la nécessité de « passer aux 35 heures ». L'introduction de plus petits établissements a donc été une richesse qu'on tentera d'exploiter dans ce rapport, même si aucune comparaison dans le temps ne pourra être menée sur ces petits établissements et si l'hétérogénéité des situations de travail enquêtés s'est donc encore accrue, rendant plus incertains encore les moyennes et autres chiffres calculés sur l'ensemble des établissements. Car, « par-delà la question des effectifs, la taille renvoie à de fortes différenciations quant à la nature de l'activité, aux positions sur le marché, à la définition des objectifs, impliquant à leur tour un type de gestion, un style de management, un mode de régulation sociale, un rapport au capital, une relation à l'environnement institutionnel chaque fois spécifiques. (...) Ainsi entendue, la taille est une caractéristique structurelle de l'entreprise en ce sens qu'elle est corrélée, de façon positive ou négative, à toute une série d'autres caractéristiques » avance avec force Daniel Furjot (2000). Et c'est bien aussi l'extension du périmètre de l'enquête à ces petits établissements qui justifie une analyse en termes de « mondes d'établissements », qui a visé à étudier de manière différenciée ces petits établissements des plus grands – plus de 50 salariés mais aussi, même, plus de 100 ou 300 salariés. Il reste que l'analyse « continuiste » et systématiquement comparative que nous proposons des petits établissements, en les remplaçant systématiquement par rapport aux établissements de 20 à 50 salariés et de plus de 50 salariés, permet d'analyser des continuums plus que des mondes et des relations professionnelles foncièrement ou intrinsèquement différents.

### **1.3. Articuler quantitatif et monographies**

Comme en 2006-2008, notre étude articule enfin analyses quantitatives et études monographiques. On ne peut pas pour autant parler de répétition de l'étude, loin de là, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les terrains monographiques se prêtent bien peu à la répétition ou à la routinisation : chaque situation, chaque acteur est éminemment singulier et notre approche, qui cherche systématiquement à contextualiser les relations professionnelles locales étudiées dans leur espace (bassin d'emploi, environnement industriel ou économique, traditions syndicales locales, etc.) et surtout dans leurs temporalités (histoire de l'entreprise et de l'établissement, retour sur les événements structurants aux yeux des acteurs pour parler de leur travail, des relations professionnelles, des marchés sur lequel se situe l'établissement, etc.) ne peut qu'impliquer du nouveau, du singulier et éloigner toute répétition ou routinisation de l'enquête qualitative. La diversité des établissements interdit ici toute saturation du terrain et c'est sans doute trois fois plus de monographies que les treize réalisées qui permettrait d'aller vers une forme de saturation empirique telle que la décrit comme un horizon Glaser et Strauss (Glaser et Strauss, 2010). Ensuite, on ne peut parler de routinisation parce que les manières dont s'ouvrent ces terrains évoluent et peuvent fortement contribuer à infléchir les problématiques initiales (voir *infra*). Cela a été le cas pour cette recherche, qui, contrairement à la précédente, a permis de rencontrer de nombreux acteurs des directions (DRH, responsables de site, cadres et managers), ce qui n'est pas pour rien dans l'infléchissement de notre problématique vers une entrée



souhaitant saisir les logiques et stratégies de gestion de la main d'œuvre et des relations professionnelles locales. Commenant toujours par contacter les directions, nous n'avions pas toujours pu les rencontrer en 2006-2008 et avons réalisé un certain nombre de monographies en nous appuyant principalement, sinon exclusivement parfois, sur les points de vue des représentants du personnel. En se focalisant en 2012-2014 sur l'articulation entre conflit et négociations (et plus seulement sur les conflits), nous étions amenés logiquement à espérer rencontrer plus systématiquement les représentants de la direction des établissements.

Enfin, l'articulation entre travail quantitatif et analyses monographiques ne s'est pas déroulée de la même manière : bien que nous ayons, comme en 2006-2008, identifié des groupes d'établissement partageant quelques caractéristiques communes visant à permettre des comparaisons (par exemple : des établissements marqués par une position de sous-traitance et/ou une forte précarisation de la main d'œuvre et l'existence ou l'absence de conflits ; des établissements ayant déclaré une diminution de l'activité et l'absence de baisse des effectifs, sans conflits ; etc.), les choix d'établissement ont été effectués de manière plus souple. Nous avons ainsi souhaité rapidement enquêter sur le terrain, sans faire au préalable un important travail statistique de classification sur les bases quantitatives. Les critères de choix ont aussi été adaptés aux questionnements spécifiques de chacun des membres de l'équipe. Enfin, nous avons surtout renversé l'approche illustrative qu'impliquait la manière initiale de choisir les établissements, en analysant des configurations appuyées sur les monographies (voir partie 3) plutôt qu'en illustrant qualitativement une classification ou une typologie construite à partir des données statistiques.

Non pas que les données quantitatives aient été délaissées ; mais souhaitant mieux réussir l'intégration entre ces deux voies d'analyse, nous avons inversé l'approche habituelle qui met de facto les monographies en position d'illustrer des typologies construites à partir des données agrégées, en travaillant sur les configurations qu'on pouvait identifier à partir des terrains monographiques et en les rapprochant de ces résultats statistiques, qu'ils soient descriptifs ou cherchant à identifier des liens et des corrélations entre diverses dimensions des relations professionnelles. Ce traitement qualitatif des sources statistiques apparaît d'ailleurs cohérent avec l'usage précis qui en est fait de ce point de vue : car préparer des entretiens avec des représentants de direction ou du personnel en ayant à disposition les réponses que les uns et les autres ont formulé au questionnaire, même un ou deux ans auparavant, est infiniment précieux, en fournissant à l'enquêteur des ressources particulièrement heuristiques pour aborder ces entretiens. On peut ainsi s'interroger sur des silences, des refus, des précisions ou des absences de mention significatives, que l'on ne pourrait tout simplement pas repérer ni détecter sans ces éléments recueillis certes dans des contextes différents et parfois longtemps avant la rencontre avec un chercheur mais qui constituent autant d'appuis, mobilisables avant, pendant et après l'entretien, qui permettent de saisir le sens que les relations professionnelles, les conflits et les négociations ont pour les uns et les autres. De ce point de vue, la prise en compte des contextes de l'enquête – aussi bien dans son versant quantitatif que qualitatif, début 2011 et à propos des années 2008-2010, ou en 2012, 2013 voir début 2014 – apparaît indispensable pour comprendre les résultats que propose ce rapport.

## **2. Des années singulières (2008-2010... 2012-2014) ?**

Les contextes d'enquête sont, à chaque vague, spécifiques : en 1993, l'enquête prend

place dans une année marquée par la première récession de l'économie française depuis l'après-guerre. Le contexte économique est donc singulier tant se multiplient cette année là les plans de licenciements (qui, pour la première fois, touchent massivement les cadres et pas seulement les ouvriers ou employés), tant le contexte politique est aussi marqué par un désenchantement important (défaite historique des socialistes au pouvoir) et de nouveaux clivages (suite au référendum de Maastricht, ratifié de justesse en France). En 1999, c'est la loi sur les 35 heures qui marque le contexte sociopolitique (même si elle ne fait que commencer à s'appliquer) et, sur le plan économique, une reprise forte de la croissance. En 2005, la croissance est redevenue « molle » et c'est cette fois l'assouplissement des 35h qui imprime sa marque, dans le cadre de profondes évolutions du Code du travail (Bloch-London et Pélisse, 2008) et d'une polarisation de la structure productive (Wolff, 2008). Entre 2008 et 2010, c'est bien sûr la crise économique, ouverte à l'automne 2008 qui fait sentir ses effets en 2009 en France, et préside au contexte sur lequel sont interrogés directions, représentants du personnel et salariés. La loi sur la représentativité adoptée à l'été 2008 engage également de profondes évolutions des règles, qui ne s'appliquent toutefois que progressivement, débouchant nationalement au printemps 2013 mais bouleversant parfois les équilibres locaux bien avant.

L'enquête REPONSE permet de documenter ces évolutions, comme l'ont bien montré les premiers résultats publiés dans un *DARES Analyse* intitulé justement « entre changements institutionnels, crise et évolutions sectorielles » (Pignoni et Raynaud, 2013). Notre post-enquête monographique se déroule entre 2012 et début 2014, et intervient entre un an et deux ans après la passation des questionnaires (qui a eu lieu au printemps 2011 pour l'essentiel), ce qui exige de la part des enquêtés un effort rétrospectif important pour parler des années 2008, 2009 et 2010. Le cas d'ENGINS est ici un exemple parmi d'autres qui peut illustrer comment ces évolutions du contexte affectent la réalisation des terrains et les données que nous avons pu recueillir. Contacté à l'automne 2012, cet établissement connaît en effet une situation de chômage partiel qu'il avait connue en 2009 et 2010 mais abandonnée en 2011, lorsque l'activité repart. L'année 2012 voit cependant à nouveau diminuer les commandes et le volume d'activité et lorsque nous rencontrons la DRH en novembre (qui est arrivée trois mois auparavant sur le site, en remplacement de la DRH interrogée lors de l'enquête par questionnaire), l'établissement a recours au chômage partiel un jour par semaine depuis l'été. La situation apparaît même critique puisque au début du printemps 2013, l'établissement obtient de pouvoir passer en plus à 1 semaine de chômage partiel par mois. Lors de notre visite du site, en avril 2013 (pendant une semaine et un jour travaillée donc), ce sont de plus des ateliers en bonne partie vides que nous observons, une seule ligne fonctionnant au ralenti. En réalité, c'est l'année 2008 qui semble avoir été un point d'inflexion dans la trajectoire économique et sociale de l'entreprise : jusqu'à l'été 2008, l'établissement est en période de très forte croissance, recourant à de nombreux intérimaires depuis près de trois ans. Et c'est aussi en 2008 que la direction est confrontée à un conflit avec arrêt de travail et la montée de mécontentements. Cette année est enfin caractérisée par une évolution des acteurs – la CFDT disparaissant et la CGT redevenant majoritaire alors que se crée un syndicat FO. Mais ce n'est que quelques années plus tard que ce point d'inflexion apparaît comme tel, en particulier lorsque les acteurs rencontrés en 2012 et 2013 évoquent une situation toute autre, marquée par une chute de l'activité, la crainte de fermeture du site ou d'un plan social et des relations bien plus « calmes », au moins sur le plan collectif. Suivre sur plusieurs mois l'entreprise (ici presque un an et demi) permet alors d'inscrire dans une trajectoire plus longue des

renversements de tendance, même si l'incertitude domine toujours. Car, après une année 2013 marquée par un chômage partiel très important (près d'une semaine par mois en moyenne ou presque), lorsque nous recontactons début 2014 un délégué syndical rencontré au début de l'enquête, ce dernier nous informe que le site est repassé à un seul jour chômé par semaine en décembre. Et si cette situation perdure pour l'administration et le service qualité fin janvier 2014, en production, les horaires mis en place dès janvier et prévus jusqu'en mars sont de 42h50 par semaine, en modulation haute. « *Et la troisième ligne de production fonctionnera jusque fin avril au moins, nous ont-ils dit* », précise le délégué syndical, ajoutant : « *mais on a aucun visuel derrière, apparemment il y aurait d'autres commandes et c'est vrai qu'on est reparti plein pot, mais tout ça, c'est pour trois mois et on sait rien du tout pour après. Il faut attendre mi-février pour savoir si ça va continuer ou s'il y a rien, et alors ce sera très inquiétant. Surtout avec l'enquête compétitivité que la direction du groupe vient de mettre en place et qui va concerner notre site dans les prochaines semaines* » (entretien, janvier 2014).

Ces décalages temporels – qui expliquent que choisir certains établissements à partir d'une typologie construite à partir des données quantitatives, ne s'avère pas toujours pertinent tant leur situation a changé entre le moment de l'enquête par questionnaire et les entretiens – constituent, à l'évidence une contrainte pour l'enquête. Mais ils sont aussi une richesse, permettant d'historiciser davantage l'analyse, puisque la période sur laquelle se déploie cette dernière s'étend, et de réfléchir aux effets de déclarations et de catégorisations des situations et des acteurs. Autrement dit, la confrontation des réponses inscrites dans les questionnaires aux propos des acteurs en entretien affronte la question des moments où les choses ont été dites, et pas seulement celles des modes d'interrogation, ces décalages fournissant autant d'occasions pour dénaturer et questionner les catégories qu'emploient les acteurs pour décrire leurs relations.

### **3. Des catégories statistiques aux catégories d'observations : conformité, décalage et interprétation**

De ce point de vue, revenir sur quelques unes des catégories d'enquête centrales dans cette recherche apparaît indispensable, à la fois parce que la confrontation entre données du questionnaire et données des terrains le permettent, mais aussi parce qu'on pourra mieux cerner et délimiter nos questionnements relatifs à l'articulation entre conflits et négociations et au poids des logiques et stratégies patronales dans les relations professionnelles.

#### **3.1. Conflit déclaré, conflit mémorisé : une notion à (re)contextualiser dans l'histoire (courte) des acteurs**

La notion de conflits est loin de l'apparente simplicité qu'on lui prête souvent. Comme on le verra par la suite, les uns et les autres lui prêtent manifestement des sens différents, et ce résultat peut tout à fait se démontrer par une exploitation statistique – et c'est exceptionnel – qui compare les déclarations de deux types d'acteurs à partir des mêmes questions. Sans anticiper sur cette analyse, qui suivra directement, l'idée est ici de confronter les réponses aux questionnaires avec nos observations sur le terrain.

L'un des apports importants de REPONSE est en effet de ne pas se focaliser sur la seule grève, forme paradigmatique du conflit dont on a souligné l'histoire et le poids dans les représentations communes aussi bien que statistiques, administratives ou scientifiques des conflits en France. Déjà souligné, cet apport s'appuie sur les 9 formes stabilisées que

déplie l'enquête REPONSE depuis 1993 – une seule modification ayant eu lieu dans la question principale à ce sujet entre la première et la deuxième édition de l'enquête puisque le « coulage de la production » y a été remplacé par la « grève du zèle ». Une autre question porte sur la forme des conflits – à propos du ou des conflits les plus marquant puis, dans la dernière édition à propos de l'ensemble des conflits, puisqu'il est demandé aux uns et aux autres d'indiquer si ce ou ces conflits ont donné lieu à :

- une occupation de lieux de travail (1,2% des directions d'établissement de plus de 20 salariés l'indiquent en 2011)
- une séquestration de membres de la direction (0,06%)
- des menaces de destruction de biens ou des dommages à l'environnement (0,4%)
- une ou des manifestations de salariés à l'extérieur de l'établissement (4,3%)
- une occupation de lieux publics (1,6%)
- une ou des manifestations de solidarité du public (0,9%)
- une expression dans la presse, les médias, sur internet (3,3%)
- une menace de recourir aux tribunaux (2%)
- un recours aux tribunaux (1,3%)<sup>5</sup>

La palette des formes de conflits possibles est donc assez large, lorsqu'on ajoute ces formes aux neuf formes traditionnelles (débrayages, grèves de plus de 2 jours, grèves de moins de deux jours, grève perlée, grève du zèle, pétitions, manifestations, refus d'heures supplémentaires, autres formes). Comme les chiffres ci-dessus le soulignent, ces formes ne concernent toutefois que peu d'entreprises, seules 3 directions d'établissements sur 10 déclarant au final au moins une forme de conflits entre 2008 et 2010, un chiffre stable par rapport à 2005.

En entretien, les enquêtés ont rarement parlé spontanément des conflits (pourtant déclarés dans les questionnaires puisque nous avons pour la plupart des monographies, choisi des établissements où au moins un conflit avait été déclaré par le représentant du personnel), sauf lorsqu'un conflit a marqué profondément la structure des relations locales. A BANQUE DU SUD par exemple, tous les acteurs ont évoqué un conflit important qui a eu lieu au niveau de toute l'entreprise en 2010, à propos des salaires et avec près de 50% de grévistes dans l'établissement observé. A l'inverse, le conflit sur les retraites de l'automne 2010 a été peu évoqué, contrairement à nos hypothèses tant elles apparaissent présentes dans les réponses aux questions sur les autres thèmes de conflit (voir *infra*). Durant les entretiens, il s'agissait ainsi d'identifier ce qui faisait problème pour les uns et les autres, avant de demander explicitement s'il n'y avait pas eu de grèves, de pétitions ou d'autres formes, notamment lorsque ces dernières avaient été signalées par un ou les deux acteurs ayant rempli le questionnaire. D'un événement clairement repérable, délimité dans le temps, prenant une forme dominante (grève, pétition, manifestation...), opposant deux acteurs bien identifiés (salariés et directions), les visions du conflit qui ressortent des enquêtes monographiques s'avèrent bien plus brouillées. Apparaissent des conflits aux formes variées, combinant tensions récurrentes entre salariés, et entre salariés et managers, licenciements pour faute, débrayages et échanges agressifs entre syndicalistes et direction (comme à LUXE) ; l'expression de petites tensions aux thématiques multiformes (réorganisations du travail, problèmes de conditions de travail où se mêlent récriminations sur les salaires, que ce soit leur montant ou les primes et autres « avantages » rognés à l'image de la mutuelle à CERCLEX) ; des conflits qui n'en finissent pas, qui reviennent tous les ans (sur les

---

<sup>5</sup> On a retenu ici les situations où le représentant de la direction d'établissements de plus de 20 salariés a déclaré plusieurs conflits (les pourcentages sont proches lorsqu'un seul conflit a été déclaré).

salaires en particulier dans plusieurs entreprises et notamment à BUS), s'étalent sur une longue durée (comme la lutte pour l'embauche des intérimaires à ENGINs entre 2005 et 2008) ou, plus ponctuels, qui disparaissent dans la mémoire collective (comme ceux liés aux nombreux plans de licenciements à FONDERIE ou TRANSFORMATEUR).

Le conflit est donc une catégorie plastique, mouvante, réinterprétée au moment des entretiens, mise au service d'une présentation de la situation actuelle dont le récit dit souvent plus des interactions actuelles des acteurs que de la réalité de celles qu'elles étaient à l'époque ou lors de la période pendant laquelle il s'est déroulé. Les monographies permettent donc de contextualiser ces conflits, de les inscrire dans des contextes bien plus larges, qui touchent aux ambiances de travail, aux relations sociales mais aussi aux perceptions des contraintes et aux types de relations légitimes qui se nouent entre les salariés, leurs représentants et les directions. Les effets de mémoire sont importants et expliquent une partie des décalages entre questionnaires et entretiens : des conflits déclarés dans le cadre de l'enquête statistique sont oubliés par les acteurs, lorsqu'ils ne sont pas entourés d'un flou qui les rendent incapables de préciser les moments où ils sont intervenus, les formes exactes qu'ils ont pris, les enjeux qui les motivaient. A ENGINs, les grèves ont ainsi fait l'objet de peu de descriptions ou de précisions quant aux revendications qui impliquaient leur déclenchement et ce malgré la multiplicité des acteurs rencontrés. Une journée de grève a eu lieu en 2008 selon certains, en 2010 selon d'autres par exemple. A l'inverse, tous nos interlocuteurs ont décrit des anecdotes concernant des altercations entre superviseurs et ouvriers. L'inverse a aussi été rencontré : aucun conflit cité dans le questionnaire par les deux acteurs et, lors des entretiens, l'évocation de conflits persistants, personnalisés mais structurants, entre la représentante de la direction rencontrée et le délégué syndical, comme à LOGISTIK. C'est aussi que les conflits prennent moins la forme de grèves longues ou courtes et davantage des formes qui se situent à la frontière de l'individuel et du collectif. A ENGINs, c'est par exemple autour des pauses cigarettes que va se manifester la résistance du collectif ouvrier à l'instauration d'une organisation en *lean* production et en chaîne. Le conflit, même collectif, n'est donc pas forcément un événement ou une manière de qualifier des relations qui prend la forme de la grève ou de la pétition. Il peut bien plus signifier un refus de plusieurs travailleurs de se plier à des consignes ou à des règles, en ne remplissant pas systématiquement les casiers indiquant que des pièces ont été prises dans un système de kanban qui l'exige pour pouvoir fonctionner par exemple (comme à ENGINs), en prenant des pauses cigarettes interdites, en ne respectant pas les horaires ou en réagissant violemment à des manières dont les chefs peuvent s'adresser aux personnes, comme à LUXE.

En matière de conflit collectif, l'adhésion syndicale apparaît alors comme un marqueur important de visions qui s'opposent (en tout cas mettent en scène des oppositions et des intérêts distincts) : les entretiens menés avec les représentants du personnel non syndiqués à FORMATIO et CERCLEX, et a contrario avec le représentant de la direction... syndiqué de PROXIMAG ont souligné l'importance de l'appartenance syndicale, même cachée comme celle du directeur de PROXIMAG.

**A PROXIMAG, un directeur adjoint syndiqué à la CGT « en cachette »**

Au-delà des employés dans ce magasin, le personnel de direction et d'encadrement est lui aussi soumis à une pression difficilement tenable. Mr. A., le représentant de la direction interrogé (directeur adjoint du magasin enquêté, employant 13 salariés par une grande chaîne de

supermarchés), partage des conditions de travail qui ressemblent fortement à celles des autres employés. Et ce responsable (qui n'a pas le statut cadre) doit aussi assumer la pression que fait peser sur ses épaules le superviseur (qui est le cadre contrôlant le travail de Mr A.) :

*« Des fois j'ai des employés qui sont de mauvaise foi, 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. »*

Cette position très inconfortable expose Mr A. aux différentes formes de sanctions patronales, comme les avertissements par exemple (ce qui ne lui ai jamais arrivé toutefois). 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 qui 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 condamnée 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 annonce à l'enquêteur 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 syndicat, ni de délégué du personnel dans le magasin) :*

*« Ici je suppose qu'il n'y pas de délégué, ni de syndicats 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...*

*(surpris) ah bon ? Mais vous êtes syndiqué dans quelle organisation ?*

*(baissant la voix) La CGT (il désigne discrètement l'enregistreur en écarquillant les yeux)*

*Non mais vous inquiétez pas ! C'est anonyme, y'a que moi qui écouterait 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 le rapproche 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 précéderait 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.

Un entretien mené à LUXE avec le délégué syndical CFE-CGC et une élue cadre au CE, non syndiquée, a aussi été très révélateur de ce que l'engagement syndical, même lâche et

relatif comme c'était le cas ici, signifiait en termes de compréhension ou de cadrage politique dans la manière de définir les situations et d'analyser des transformations de l'organisation et du travail. L'élue non syndiquée explique ainsi que, face à des réunions de CE où ne sont abordés que des petits conflits, « *futiles, de manière non constructive et toujours dans la revendication* », elle déserte au bout de quelques mois cette instance où elle était allée chercher des débats sur la stratégie économique de l'entreprise. Au contraire, le premier, cadre promu et ancien de l'entreprise, comprend ce fonctionnement (sans le partager), souligne tout le respect qu'il a pour les délégués FO et témoigne d'une prise de distance et d'une capacité critique quant aux choix stratégiques faits par la direction (la finance contre le produit, pour aller vite), dont il perçoit des effets dans ces réunions de CE. Non pas que tous les élus non syndiqués doivent être considérés comme ne s'intéressant qu'à leurs catégories, leurs métiers ou leurs problèmes individuels ou ceux de leur seul service (l'élue non syndiquée était d'ailleurs allée chercher des débats sur la stratégie économique de l'entreprise), et qu'à l'inverse les syndicalistes s'opposeraient systématiquement, au nom d'intérêts collectifs forcément a priori antagonistes. Monsieur T., délégué du personnel non syndiqué à CERCLEX, s'est décrit comme un intermédiaire entre salariés et direction, se devant de défendre des intérêts collectifs – notamment en termes de salaire ou de montants alloués pour les activités types CE qui continuent malgré la disparition de ce dernier lorsque l'entreprise est passée sous la barre des 50 salariés. Mais, il a aussi montré une focalisation sur sa seule entreprise et l'intégration d'un rôle ambigu, entre intermédiaire, courroie de transmission et porteur de revendications qui s'intègrent sans poser problème dans la politique patronale qu'il s'agit plus d'accompagner et d'améliorer que de contester.

Comme le montre la pertinence des distinctions proposées dans l'analyse statistique – entre conflit avec et sans arrêts de travail, conflits individuels et conflits collectifs notamment –, il faut donc parler des conflits au pluriel. Et si des cohérences existent – via des corrélations solides, comme par exemple celle entre la taille, certains secteurs, la présence syndicale (en particulier lorsqu'elle s'accompagne de pratiques de mobilisation des salariés) et l'occurrence de conflits avec arrêts de travail (voir partie 2) –, c'est bien que ces catégories ont du sens, comme les enquêtes monographiques l'ont aussi montré. La complémentarité des méthodes et du type de données recueillis est donc réelle : si l'analyse des questionnaires implique d'isoler des formes et des thèmes, de préciser des enjeux et des issues, permettent la construction de modèles ou de types, les entretiens et les monographies ouvrent sur une autre appréhension de la forme et du sens des conflits du travail. Tout en soulignant le flou qui entoure la notion de conflit, l'approche qualitative met en exergue sa pertinence pour comprendre un type de relations, une appréciation du climat social, une réaction des collectifs salariés aux types de politiques développées par les directions.

### **3.2. Discussion/ négociation : derrière les termes, quelles pratiques ?**

La seconde notion au centre de notre analyse, celle de négociation, est plus directement emprunte d'ambiguïté et ce dès l'enquête par questionnaire. L'enquête REPONSE a, dès 1999, tenu compte de la polysémie du terme et de l'écart potentiellement important entre l'existence de négociations au sens du Code du travail et la réalité de « discussions » dans les établissements. S'écartant des bilans de la négociation collective que produit annuellement le Ministère du travail, l'enquête REPONSE entend donc saisir la réalité du dialogue social, celui, quotidien, qui se noue dans les établissements autour du temps de travail et des qualifications, des changements technologiques et

organisationnels ou de la protection sociale, qui ne se conclut pas forcément par un accord et n'implique pas forcément le(s) seul(s) délégué(s) syndical(aux) présent(s) dans l'établissement.

« Il s'agit d'aller au-delà des rôles institutionnels préétablis ou des proclamations d'intentions générales, et d'ouvrir en quelque sorte la « boîte noire » des interactions locales entre partenaires sociaux afin de comprendre en profondeur la manière dont elles s'élaborent » énoncent Coutrot, Malan et Zouary (2003, p.9) dans le bilan qu'ils font des deux premières éditions de l'enquête. Et ces auteurs d'ajouter que « l'accent avait été mis dans le questionnaire sur une distinction juridique chère aux juristes et aux syndicalistes français, celle entre négociation de plein droit (réservée au délégués syndicaux) et discussion informelle (à laquelle l'employeur peut convier des représentants élus, voire de simples salariés). Or cette distinction s'est révélée très souvent incompréhensible pour les répondants, car très éloignée de leurs catégories et représentations mentales : la nature juridique exacte des mandats détenus par les représentants des salariés apparaît assez indifférente aux yeux de beaucoup d'employeurs, l'important étant qu'ils aient une légitimité locale pour négocier (discuter) (...) La distinction entre « négociation » et « discussion » a donc été supprimée dans l'enquête de 1998, où l'on utilise indistinctement les deux termes ».

Avec l'extension, à l'époque, de l'échantillon des établissements de plus de 50 salariés à ceux de plus de 20 salariés, l'enjeu était prégnant et il l'est encore plus lorsque le champ de l'enquête est étendu aux établissements de plus de 11 salariés. De fait, il est manifeste que dans la dernière enquête les personnes interrogées ont bien compris qu'il ne s'agissait pas de rester dans les définitions juridiques du Code du travail, si tant est qu'elles le connaissent, d'autant que la formulation du questionnaire suggère explicitement les négociations **ou** discussions. Il reste que selon les thèmes évoqués, les enquêtés ont manifestement une perception différente du degré de formalisation supposée : les négociations sur les salaires le sont sans doute le plus, lorsque la direction accepte d'en ouvrir de manière collective du moins, ce qui ne signifie pas qu'elles aient lieu systématiquement pour autant même si, en présence d'un délégué syndical, elles doivent se tenir légalement tous les ans. A contrario, les échanges autour de l'organisation du temps de travail ou les changements technologiques relèvent souvent, comme on a pu le voir dans la post-enquête, de discussions plus informelles aux yeux des acteurs. Au final, tout le monde négocie... ou plutôt tente de négocier. Car si les chiffres montrent une diffusion très large de la négociation - discussion, y compris dans les petits établissements, plusieurs restrictions doivent immédiatement être apportées.

Tout d'abord, ces négociations ne sont pas forcément très fréquentes et/ou peuvent se tenir sur un ou deux thèmes seulement. Les effets taille jouent ici à plein. Ensuite, lorsqu'on s'intéresse aux seules négociations sur les salaires, force est de constater que moins de la moitié des établissements disent avoir négocié sur ce thème en 2010. Près d'un tiers des établissements qui y sont assujettis (car ayant un délégué syndical) n'en ont pas ouvertes (Naouas et Roman, 2014). Enfin, comme le montre nos enquêtes monographiques, il y a négociation et négociation. Autrement dit, et le propos est revenu à plusieurs reprises dans la bouche de nos interlocuteurs syndicaux en particulier, certaines négociations n'ont de négociations que le nom, comme à BANQUE DU SUD.

**Des négociations qui ont perdu leur contenu et n'en ont gardé que le nom...**

A BANQUE DU SUD, la centralisation des relations et du dialogue social qui s'est opérée à l'échelle du groupe lors de son intégration dans un grand groupe bancaire en 2010 a modifié le sens de ce qu'est une négociation pour les délégués syndicaux rencontrés. Non seulement parce



qu'en matière de salaire, l'intégration dans le groupe a fait perdre la prérogative de la négociation sur ce thème aux acteurs locaux, du côté de la direction comme des délégués syndicaux : les négociations salariales se déroulent depuis 2011 au siège, à l'autre bout de la France et les délégués syndicaux locaux se désolent de cet éloignement. Le rapport de force syndical y est en effet inversé (la CGT, très majoritaire à BANQUE DU SUD est largement devancée par la CFDT au niveau du groupe) et les militants de l'organisation majoritaire déplorent en plus des relations très distendues avec leurs correspondants au siège, présentés comme de véritables « syndicalo-syndicalistes », militants de carrière coupés des réalités du terrain, davantage préoccupés par la continuité de leur mandat que par la défense des salariés. Et si la CFDT a de meilleurs relais au siège, puisque le délégué syndical CFDT de BANQUE DU SUD est membre de la commission syndicale du groupe, la division avec la CGT mais aussi le SNB, l'UNSA et la CFTC joue en défaveur de la construction d'un rapport de force national aussi bien que local.

Surtout, bien que la direction régionale conserve une partie de son pouvoir de négociation dans plusieurs domaines, notamment sur le stress, 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. Aucun accord n'a donc été signé en 2012. La direction développe diverses tactiques qui contribuent à épuiser les syndicats dans des négociations sans fin : la direction ne s'oppose ainsi pas frontalement aux représentants du personnel lors des réunions de négociation, mais renvoie la responsabilité et le traitement des sujets à d'autres acteurs de l'entreprise, et notamment au siège du groupe. Elle fait aussi en sorte, selon les représentants du personnel rencontrés (aussi bien délégués syndicaux qu'élus au CE ou au CHSCT), d'étaler fortement dans le temps les négociations sans jamais adopter de positions claires.

Il n'y a rien d'évident, en effet, quant à ce qui définit sociologiquement (et non juridiquement) une « véritable » négociation ou discussion. Ce n'est pas parce qu'un échange n'a pas abouti à un accord formel signé par les parties (ou une partie d'entre elles) qu'il n'y a pas eu « négociation ». Un non-aboutissement formel peut très bien s'accompagner d'une véritable négociation, avec un dossier « qui a avancé », sans pour autant déboucher. A ENGINS, cela a été le cas à propos de l'accord 35 heures, dans lequel des représentants CGT, notamment cadres, se sont beaucoup impliqués dans les négociations, sans toutefois signer au final, la section CGT, dominée par le premier collègue et les ouvriers, refusant de signer l'accord (paraphé toutefois par l'autre organisation, la CFDT à l'époque). A plusieurs reprises, les acteurs ont pu souligner ce processus, dans lequel un ou plusieurs acteurs s'impliquent, proposent, font avancer les choses (pour reprendre cette métaphore employée sur plusieurs terrains), sans pour autant que les négociations ne débouchent ou, plus souvent, sans que tous les acteurs ne signent au final, même si, souvent l'un ou plusieurs d'entre eux signaient malgré tout l'accord proposé à la ratification.

Cette relation complexe entre négociations et accords peut être abordée par les données statistiques : non seulement en notant le décalage entre la proportion d'établissements déclarant avoir négocié et ceux indiquant avoir signé un accord (voir *infra*) ; mais plus finement, en s'intéressant aux situations où tous les interlocuteurs ont signé l'accord, seulement certains ou aucun d'entre eux, la direction se passant alors d'accord. Cette précision quant à la conclusion des négociations / discussions n'est demandée que dans le cas des échanges portant sur les salaires. Ainsi, parmi les 46% d'établissements de plus de 11 salariés qui ont négocié sur les salaires en 2010 (selon la direction), un sur deux a signé un accord entre tous les participants, 17% un accord entre la direction et certains participants, et 28% n'ont signé aucun accord, la direction prenant une décision unilatérale. Ces résultats traduisent, sans nul doute, des situations de rapports de force

différents, même si, à nouveau, les terrains nous renseignent sur le fait que ce n'est pas parce qu'aucun syndicat ne signe que le rapport de force est en faveur de la direction, ou que lorsque tous les syndicats signent l'accord, c'est parce que la direction a plié ou reculé. A FONDERIE par exemple, la direction a ainsi expliqué qu'après deux années sans signature de la CGT, il avait fallu trouver un accord qui lui permette de signer, pour tenir compte d'une situation qui se tendait. A l'inverse, à LUXE, en matière salariale, le délégué FO n'a jamais signé d'accord, le désaccord portant autant sur la méthode de négociation que sur une définition fondamentalement différente du sens qu'ont les augmentations de salaire (permettre un maintien du pouvoir d'achat face à l'augmentation du coût de la vie du côté syndical ; récompenser l'engagement et l'effort des salariés du côté patronal).

#### **A LUXE, des négociations sans accord... et inutiles ?**

Les négociations sur les salaires, obligatoires chaque année, ne débouchent ainsi jamais ou presque sur un accord, le délégué syndical refusant toujours de signer. Les négociations se déroulent toutefois de manière élargie : *« donc j'ai accepté, 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 (arrivé en appui il y a moins de deux ans, suite à un changement de DRH) décrit des négociations qui, aujourd'hui, se déroulent *« à 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. 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 ».*

Au-delà, les négociations ne se déroulent pas toujours entre direction et IRP seulement. Ou plutôt, ces négociations formalisées doivent bien souvent être précédées de négociations en amont, au sein de chacune des parties : on l'a signalé au sein de la section CGT d'ENGINS, entre cadres et non cadres, mais cela est arrivé sur d'autres terrains et aussi du côté des directions. Il y a été fait mention de désaccords, et de la nécessité de négocier en amont, au sein des comités directeurs, ou entre cadres dirigeants, le fait de se lancer, ou non, dans une négociation (ou un plan d'action, une réorganisation, la mise en place d'un dispositif, etc.). Cela a été le cas à ENGINS par exemple où l'ex-DRH a fait mention de ces désaccords, y compris sur des questions stratégiques comme la mise en place poussée du *lean management* et d'une organisation de la production qui transformait profondément le travail (*« c'étaient des fous du lean et moi j'étais pas pour qu'on y aille autant, on en a discuté, mais j'étais minoritaire »*), a ainsi souligné son ex-DRH). De même, à LUXE, la question de l'évaluation des salariés, réclamée par certains managers intermédiaires auprès de leur direction, s'est heurtée non seulement à l'opposition résolue des syndicalistes mais aussi à une réticence manifeste de la DRH de l'époque, peu encline à formaliser les relations de travail et

attachée à une ambiance et des dispositifs plus domestiques et paternalistes. Il n'y a donc jamais eu de passage en force de la part de la direction sur ce point, qui était possible, mais qu'elle n'a pas osé mettre en place... ce qu'un rapport d'expertise sur les risques psychosociaux commandé par le CHSCT, en 2011, a pour un temps au moins, à nouveau contribué à faire reculer.

De fait, la notion de négociation /discussion est, comme celle de conflit, relativement extensive. Elle est soumise, en outre, aux mêmes présupposés, instrumentalisation possibles par les uns et les autres, effets de mémoire pour qualifier la nature de leurs relations. « Le dialogue social » n'est-il pas magnifié, mis en avant, célébré ou revendiqué comme un objectif en soi dans les discours publics, que ce soient des politiques ou des médias (voir *infra*) ? Et de fait, il a été difficile, mais pas impossible, de savoir ce qu'il y avait derrière ces termes de négociations ou de discussions. Nous avons tenté de l'objectiver en demandant aux acteurs combien de réunions s'étaient tenues, quels acteurs étaient impliqués, quelle était l'ambiance de ces réunions, s'il y avait des documents préparatoires, des réunions en amont (au sein des sections syndicales, entre membres du CE, ou des comités de direction). Mais nous avons soit constaté la faiblesse de ces moments de préparation (dans certains cas), soit, plus vraisemblablement, un oubli de ces processus de préparation des négociations et discussions... qui passent pourtant par des lectures solitaires ou collectives de dossiers dont il est difficile de rendre compte, et tout un travail de discussion et de négociation auquel contribue chacun des acteurs. En outre, en tentant de mesurer, évaluer, formaliser ces processus de négociation, nous nous sommes heurtés, à nouveau, à l'informalité des pratiques. Cette informalité ne facilite d'ailleurs pas la construction de repères pour la mémoire, en particulier lorsque ces pratiques elles-mêmes (réunions de préparations, discussions stratégiques au sein de l'acteur « direction » ou « section syndicale ») n'ont pas donné lieu à des oppositions fortes, des événements (départ d'un acteur, scène forte, renversement d'alliance...)... ou des écrits. En outre, comme nous l'ont confié plusieurs délégués syndicaux, comme à PLATRE ou ENGINS, beaucoup de choses se font dans les couloirs, en amont, au quotidien, avec « *la DRH dont la porte est toujours ouverte et dès qu'il y a un petit truc, je vais la voir, on discute, pour essayer d'arranger les choses* » (le DS CGT d'ENGINS). Ces discussions informelles, quotidiennes, entre représentants du personnel et responsables des ressources humaines constituent l'occasion de véritables négociations où s'échangent des choses : un rôle de modérateur du délégué syndical contre une solution plus facilement identifiable du côté de la RH ou des managers, par exemple. A l'inverse, lorsque ce dialogue quotidien n'est pas possible, que le manager n'écoute pas, comme à LUXE, les représentantes du personnel (ici en magasin) « *font remonter au CE* ». Et cette formalisation de l'échange, qui revient au manager après la réunion de CE où le cas a été évoqué (parole blessante devant les clients, non respect de règles en matière de temps de travail, changement de poste jugé injustifié par une ou des salariés et que partagent les élus DP), est, au contraire, l'expression de relations conflictuelles, pouvant être rangée dans la case des « petits conflits » qu'on a évoqué plus haut.

Il y a donc discussion et négociation et si la plupart des acteurs mélangent ces termes ou les emploient indistinctement, d'autres font bien le distinguo. Les délégués syndicaux le plus souvent, fort de leurs prérogatives en la matière ; et même s'ils acceptent que les négociations se déroulent avec des élus, ils connaissent souvent la distinction juridique. Mais au-delà, c'est aussi que les négociations sont apparentées à des processus formels, encadrés par le droit et se déroulant sur une autre scène et dans un autre temps que ces

discussions / négociations informelles, de couloirs et quotidiennes. Evoquant celui qui l'a formé au syndicalisme, le délégué syndical d'ENGINS indique ainsi : « *Toutes les bases que j'ai c'est grâce à lui : le patron c'est pas celui sur lequel on tape dessus non, quand ça se passe bien avec le patron, on est d'accord, il n'y a aucune raison de faire une grève à partir du moment où il y a une communication, un négociateur, un orateur. C'est une pièce de théâtre et à partir du moment où on connaît sa trame, elle doit pouvoir être respectée dans toutes les autres trames dans toutes les boîtes. Et c'est ce que je m'efforce de faire depuis ce temps-là* ».

L'enquête REPONSE compte donc a priori dans une même catégorie, certes étendue, des processus bien différents, investis de significations variées, sinon opposées. Il est probable que l'expression négociation / discussion, si elle se veut plus ouverte que des questions sur les seules négociations, ne recouvre toutefois pas les discussions informelles évoquées ci-dessus. En demandant aux acteurs de détailler dans le questionnaire, avant d'aborder ces négociations ou discussions sur les salaires puis sur les autres thèmes, « combien de DP titulaires seulement étaient présents dans l'établissement » ou « combien de réunions de CE ou de DP ont eu lieu », les uns et les autres sont amenés à identifier ces négociations formelles plus que ces discussions informelles, de couloirs ou entre deux portes. Les thèmes eux-mêmes sont incarnés dans des catégories plutôt formalisées (protection sociale plutôt que mutuelle, intéressement plutôt que prime). Et ce qui compte peut être bien plus l'issue (un accord, formalisé ou non) que le processus (des échanges d'arguments lors d'une réunion ou de rencontres de couloir) lui-même. A CERCLEX, ce que désignent les uns et les autres, lorsqu'ils indiquent dans le questionnaire qu'il y a bien eu « négociation ou discussion sur la protection sociale complémentaire » est bien une réunion formalisée à ce sujet, demandée par les deux élus et accordées par la direction, lorsqu'il s'est agit de renouveler le contrat installant la mutuelle pour les employés<sup>6</sup>. Et si aucun accord n'est sorti de cette réunion, il n'était pas visé d'une part, et il y a bien eu échanges d'arguments sur la nécessité de maintenir la mutuelle, après que la couverture associée ait déjà été réduite deux ans avant, de manière alors unilatérale par le directeur de l'entreprise. Dans les deux cas (en 2010 et en 2012), il y a bien eu une réunion et des discussions où ce point a été abordé. Mais, pour les deux DP interrogés à CERCLEX, la décision de diminuer les remboursements (en 2010) a signifié une absence de négociation ou de discussion (car la décision a été unilatérale), ce qui n'a pas été le cas lorsque deux ans plus tard, l'employeur a accepté de prolonger la mutuelle. On voit bien ici que c'est le résultat, qui n'est dans aucun des deux cas un accord formalisé et bien plus le fait d'avoir été écouté ou pas, plutôt que le fait qu'il y ait eu échange d'arguments et discussion, qui fait que le qualificatif « négocié » va être employé ou au contraire, refusé. Il reste que si les statistiques fournies par REPONSE ne captent pas toutes ces subtilités, et comptent des choses différentes, elles sont d'un apport précieux pour analyser la plus ou moins grande formalisation des négociations / discussions, la nature des acteurs qui y participent ou sont consultés, et leur issue (accord ou pas, signé par tous ou par certains seulement). L'important nous semble donc bien être ici la description des pratiques qu'il y a derrière ces questions sur le fait qu'il y a eu négociation ou discussion, et c'est pourquoi le maintien, voire l'enrichissement, des questions portant sur le nombre de réunions, les acteurs qu'elles ont concernés, l'issue

---

<sup>6</sup> De fait, ici, on est bien dans une négociation au sens du Code du travail puisque, sur ce thème, la loi autorise des négociations avec les élus lorsqu'il n'y a pas de délégué syndical dans l'entreprise, comme c'est le cas ici. Voir Naboulet (2014) à propos de ces « négociations atypiques ».

de ces négociations ou discussions, l'existence de documents ou de réunions préparatoires nous semble important.

Au final, c'est la notion même de dialogue social qui mérite et peut être interrogée par l'enquête REPONSE et ce pas uniquement dans chacune des monographies, à partir d'une entrée singulière soulignant le poids de l'histoire des relations sociales dans telle ou telle entreprise. L'enquête quantitative, en permettant de travailler en même temps sur les points de vue des uns et des autres, interroge en effet la notion même de dialogue social, tout comme celle de conflit.

#### **4. Voir midi à sa porte ? Le dialogue social et les conflits au prisme des divergences, (dés)accords et (di)visions entre acteurs**

Depuis plus de vingt ans en France et en Europe, un dialogue social renouvelé, c'est à dire coopératif, pacifié et efficace, débouchant sur des accords majoritaires, sinon unanimes, est appelé de ses vœux par les élites en charge des questions de démocratie sociale<sup>7</sup>. De nombreux syndicalistes et employeurs défendent également, dans les confédérations, les branches et les entreprises, la nécessité d'un dialogue social « moderne » fondé sur le compromis. Celui-ci est conçu comme le pendant d'une culture de la conflictualité désajustée par rapport aux nécessités des contextes économiques, sociaux, et politiques et qui pèserait traditionnellement sur les relations professionnelles français. Ancrée dans l'approche définie par J.T. Dunlop en 1958, cette perspective défend une vision fonctionnaliste du système des relations professionnelles, qui repose sur quelques hypothèses fortes. Celle d'une dépendance des relations professionnelles à ses environnements économiques, sociaux et politiques, voire culturels ; mais aussi celle d'une « idéologie commune » aux différents acteurs et à leurs représentants (employeurs, salariés, Etat), indispensable pour que la négociation collective joue ce rôle d'ajustement des contextes et débouche sur des formes de régulation du travail et de la relation d'emploi (Chaskiel, 1997 ; Bevort et Jobert, 2008). On se propose ici d'interroger empiriquement, au niveau des unités de production et de service, autrement dit des lieux de travail que sont les établissements en France, l'existence de cette « idéologie commune », que l'on retrouve avec une terminologie différente chez d'autres auteurs, même critiques de Dunlop, comme par exemples C. Paradeise (1984, 2003) et l'existence de « super-règles » ou J.D. Reynaud (1989) et la notion de « régulation conjointe ». Car si toutes ces approches des relations professionnelles partent de l'existence de divergences d'intérêts entre employeurs et salariés, elles présupposent aussi la nécessité, pour les parties, de partager des diagnostics communs, des points de vue qui se rejoignent, « un ensemble de convictions communes qui définissent le rôle, la place et la représentation des acteurs » (Lallement, 2008, p. 38) et, au minimum, une définition similaire des situations et des règles du jeu qui les lient. Qu'en est-il empiriquement en France au cours des années 1990 et 2000 ? Les regards, perceptions, définitions des situations sont-elles convergentes entre employeurs et représentants des salariés, en particulier quant à la nature conflictuelle de leurs relations ? Les déclarations des uns *et* des autres et les points de vue des uns *sur*

---

<sup>7</sup> Cette sous-partie a été rédigée comme un article par Pierre Blavier et Jérôme Péliisse. Le titre renvoie bien entendu à un article de Thomas Coutrot (1996) qui a été le seul jusqu'ici, à notre connaissance, à étudier *systématiquement* cette question des points de vue croisés des directions et des représentants des salariés en s'appuyant sur REPONSE.

les autres divergent-ils et avec quelle ampleur en matière de climat social, de conflictualité ou de négociations ? Quelles évolutions, enfin, caractérisent depuis une quinzaine d'années ces (di)visions quant à la nature des relations qui lient employeurs et représentants du personnel dans les entreprises ? Depuis la fin des années 1990 et même depuis 2008, les contextes institutionnels et juridiques (décentralisation et incitations fortes aux négociations d'entreprise, loi sur la représentativité adoptée en 2008) mais aussi économiques (déclenchement d'une crise financière puis économique aigüe fin 2008) ont fortement évolué (Bloch-London et Péliasse, 2008). Ces bouleversements se répercutent et se diffractent-ils dans les regards que les uns et les autres portent sur la nature de leurs relations, plus ou moins conflictuelles, négociées ou pacifiées, et sur ce qui les lient en matière de salaires, de temps de travail, d'organisations ou de conditions de travail ?

L'enquête REPONSE permet ici de comparer le point de vue du Représentant du Personnel (RP) et celui de la Direction (RD) – et plus ponctuellement des salariés - dans leur manière de qualifier et de voir leur établissement, leurs relations et la nature de ce qui les place en situation d'interaction. En effet, RD et RP font l'objet d'une interrogation indépendante (enquêteurs différents, représentants interrogés de manière séparée) et c'est en utilisant cette caractéristique qu'on se propose ici de revenir sur les différences de déclaration entre ces deux acteurs et, ainsi, de reprendre et de prolonger le travail qu'avait réalisé T. Coutrot (1996) sur cette question à partir de la première enquête REPONSE réalisée en 1993 (une communication présentée aux Journées Internationales de Sociologie en 2007 par Denis et Péliasse avait déjà tenté de prolonger cette analyse à partir de l'enquête de 2005, sans déboucher sur une publication). Coutrot examinait ainsi les divergences de déclarations de ces deux acteurs sur l'existence de dispositifs participatifs, les pratiques salariales, l'appréciation du climat de l'entreprise et certaines formes de conflit (en particulier les grèves). Il proposait trois pistes d'explications pour en rendre compte : l'asymétrie d'information, liée à des effets de taille des établissements, de qualité de la diffusion de l'information au sein de ces derniers ou à l'ancienneté des répondants constituait une première explication mobilisable<sup>8</sup>. Des différences de positionnements culturels ou institutionnels (CSP du RP, fonction du représentant de la direction, diplômes, appartenance syndicale, questions « d'opinion », ...) et un contexte social spécifique de l'établissement, repéré par son climat social, l'existence de négociations plus ou moins fréquentes, de conflits ou de sanctions, constituaient les deux autres pistes d'explication envisagées pour analyser ces divergences.

Après avoir mis en lumière l'importance et la diversité des formes de divergences entre les acteurs en présence (représentants des directions, du personnel et salariés) autour de la question, a priori factuelle, de l'existence et des formes de conflits dans les établissements (partie 1), cette partie se centre sur la question des désaccords, c'est à dire des différences qu'expriment les acteurs d'un même établissement à l'égard des

---

<sup>8</sup> Cette question de l'asymétrie d'information a été approfondie, pour les seuls répondants directions, dans un article de Askénazy et Grenet (2009). Ces deux auteurs ont en effet travaillé sur un échantillon tiré de l'enquête REPONSE de 2005 et 1999 construit par les répondants employeurs membres d'une même entreprise, quoique répondants au titre d'établissements distincts (n= 191). Ils ont développé une méthodologie originale pour apprécier dans quelle mesure « les managers connaissent-ils leur entreprise ? » pour reprendre le titre de leur article, montrant que les problèmes d'informations les plus importants portaient sur les relations sociales et la présence de syndicats dans leur entreprise. Notre approche est différente, en ce que nous n'estimons pas forcément qu'il y a une bonne information concernant les dimensions des relations professionnelles que nous explorons, mais bien des perceptions différentes, qu'il s'agit d'explicitier, voire d'expliquer, et pas d'évaluer comme juste ou fausse.

mêmes questions en matière de conflit, de négociations ou de dispositifs participatifs (partie 2). Il s'agit alors d'en expliciter l'ampleur et d'évoquer quelques pistes interprétatives de ces désaccords qui renseignent tous sur la nature des interactions et l'existence de cette potentielle idéologie commune qui lieraient directions et représentants des salariés (partie 3). En conclusion, l'analyse s'étend pour identifier dans quelle mesure ces divergences et désaccords se sont réduits, ou au contraire se sont accrus, depuis une vingtaine d'années, dans des contextes institutionnels, juridiques et économiques qui ont considérablement évolué.

#### Points de méthode

Pour chaque établissement, sont interrogés en face à face *indépendamment* un RD, un RP, et des salariés (ces derniers le sont par questionnaire postal). Cet échantillonnage a donné lieu à l'estimation de différents coefficients de pondération liés à la taille, au secteur, etc., que, sauf mention contraire, nous n'utilisons pas ici, dans la mesure où c'est avant tout l'écart entre les déclarations des RD et des RP qui nous intéresse. On se limite, en outre, aux établissements de plus de 50 salariés appartenant aux bases RD et RP (c'est-à-dire ayant au moins un Représentation du Personnel) – ce qui restreint le champ d'étude de cette contribution aux seuls établissements d'une certaine taille (50 salariés au moins), avec un RP ayant répondu à l'enquête. On a systématiquement retiré les non-réponses qui, en tenant compte des filtres, demeurent résiduelles pour la plupart des questions exploitées<sup>9</sup>.

#### 4.1. Des « conflits » qui font conflit : des écarts importants entre RD et RP

Dès la première enquête REPONSE en 1993, Thomas Coutrot insistait sur l'ampleur des décalages entre les déclarations des uns et des autres sur les divers thèmes qu'il choisissait d'explorer à partir de l'enquête.

##### 4.1.1. Questions d'opinion et questions de fait

Distinguant des questions factuelles (par exemple : « parmi les formes de conflits suivants, quelles sont celles que votre établissement a connues au cours des trois dernières années ? ») d'interrogations relevant d'appréciations (par exemple : « comment qualifieriez-vous à ce jour le climat social dans votre établissement ? »), Coutrot notait ainsi à quel point « de façon déroutante pour le statisticien – adepte spontané de la dureté positiviste du fait statistique – la comparaison des réponses à ces questions « factuelles » révèle un nombre non négligeable de désaccords (de l'ordre de 15 à 25% des cas) : les divergences entre les interlocuteurs sont certes – heureusement pour le statisticien – moins fréquentes que pour les questions ayant trait aux opinions et aux représentations, mais elles n'en demeurent pas moins inéliminables » (Coutrot, 1996, p. 72). En matière de conflictualité – une dimension à laquelle Coutrot fait jouer un rôle complexe dans son modèle explicatif, tantôt variable expliquée, tantôt variable explicative ou mobilisée comme variable de contexte -, cet auteur concluait ainsi sur le fait que « la contamination des réponses aux questions de fait par le caractère conflictuel du contexte local apparaît clairement, cette contamination (étant) particulièrement forte à propos des deux questions les plus liées aux rôles institutionnels des acteurs représentants, c'est à dire l'existence de groupes d'expression et de grèves » (*ibid*). C'est pourquoi il apparaît particulièrement heuristique de se focaliser sur cette question des points de vue des uns et des autres sur la question des conflits.

Ces divergences sur des éléments factuels sont en effet saisissantes à ce propos. Car si

---

<sup>9</sup> Voir néanmoins sur la question des non réponses dans ce type de traitement, les réflexions critiques de Furjot (1996), réagissant à l'article de T. Coutrot déjà cité.

les divergences de points de vue de la direction ou du représentant, quant au rôle de référent que peut jouer ce représentant du personnel pour les salariés en matière de problème de conditions de travail, de mésentente avec un supérieur ou de procédure de licenciement sont attendues, tout comme on peut comprendre des différences d'appréciation des uns et des autres sur la nature tendue ou calme du climat social, l'importance des écarts en matière de déclaration d'un, plusieurs ou aucun conflit sont remarquables. En 2011, comme déjà en 1993, les directions déclarent ainsi beaucoup moins de formes de conflits que les représentants du personnel, les salariés se situant dans une position intermédiaire. Ainsi, alors qu'en 2011, 45% des directions d'établissements de plus de 50 salariés ayant un représentant du personnel déclarent l'occurrence d'au moins une forme de conflit entre 2008 et 2010, 69% des représentants du personnel en font autant. Et si l'on se restreint aux seuls établissements déclarés comme conflictuel par les directions, un représentant de la direction sur deux y déclare une ou deux formes de conflits, tandis que près de six représentants du personnel sur dix en déclarent trois et plus au cours de la même période (2008-2010). Quant au nombre de conflits durant ces trois années (une question introduite dans l'enquête de 2011), ils s'élèvent en moyenne à 1,3 selon les directions et 2,3 selon les représentants du personnel.

Ce que montrent ces divergences, c'est qu'il n'est pas possible de parler de sous- ou de sur-déclaration des uns ou des autres : le « vrai » pourcentage n'existe pas tant il dépend des activités de qualification et de catégorisation que chaque acteur met en œuvre pour déclarer qu'il y a eu conflit ou pas dans son établissement<sup>10</sup>. Car les écarts sont tout aussi importants lorsque l'on considère la part des salariés ayant connu dans leur établissement un conflit collectif au cours des trois dernières années (qu'ils y aient participé ou non). De ce point de vue, les RP et les salariés ont tendance à déclarer plus de conflits avec arrêt de travail que les directions. En revanche, les déclarations des salariés sur les conflits sans arrêt de travail sont très inférieures à celles de leurs propres représentants et se rapprochent de celles de leurs employeurs<sup>11</sup>.

**Figure 1 : Divergence entre RP, RD et salariés à propos des conflits (2011)**

<b>En% de salariés concernés</b>	Selon les employeurs	Selon les représentants du personnel	Selon les salariés
<i>conflit collectif avec arrêt de travail</i>	30,4	40,6	40,2
<i>conflit collectif sans arrêt de travail</i>	33,8	55,1	37,6
<i>Pas de conflit collectif</i>	57,1	39,7	54,5

Champ : établissements de 11 salariés et plus. Source : enquête REPONSE 2011

Lecture : en 2011, selon les employeurs d'établissements de plus de 11 salariés, 30,4% des salariés ont rencontré au moins un conflit avec arrêt de travail sur leur lieu de travail. Selon les RP, c'est 40,6% des salariés qui étaient dans ce cas, et selon les salariés eux-mêmes, 40,2% d'entre eux ont déclaré travailler dans un établissement ayant rencontré au moins un conflit avec arrêt de travail.

<sup>10</sup> Sur la mise en équivalence au fondement des déclarations à un questionnaire comme opération cognitive, on renvoie aux travaux de sociologie de la quantification ouvert par A. Desrosière (1993). Remplir un questionnaire s'apparente ainsi davantage à une expérimentation créatrice d'artefacts scientifiquement heuristiques plutôt qu'à la saisie ou la description d'une réalité objective et déjà là.

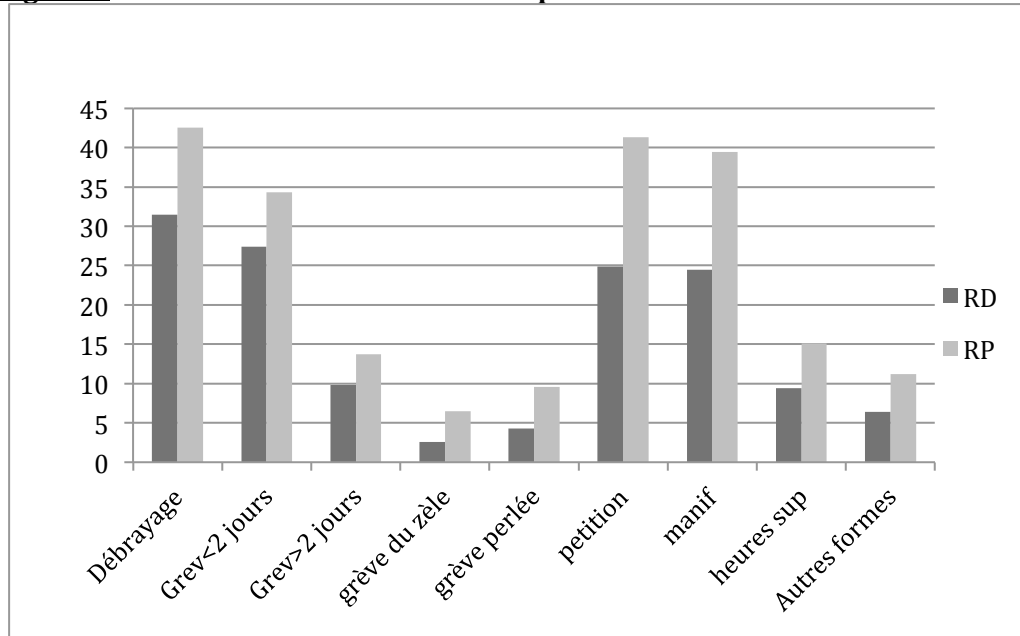
<sup>11</sup> Carlier et Tenret (2007) avait également remarqué cette position d'entre deux des salariés dans l'enquête REPONSE de 2005. Signalons pour le tableau ci-dessous que les chiffres sont pondérés.



#### 4.1.2. Décrire les conflits... différemment

Ces écarts varient en outre selon la forme de conflit considérée, les écarts les plus importants entre directions et représentants des salariés – dans les entreprises de plus de 50 salariés auxquels nous nous intéresserons exclusivement désormais - se rapportant aux formes les plus courantes que sont les pétitions, manifestations, débrayages et grèves de moins de deux jours (figure 2).

**Figure 2 : Déclarations des RP et des RD pour les différentes formes de conflits**



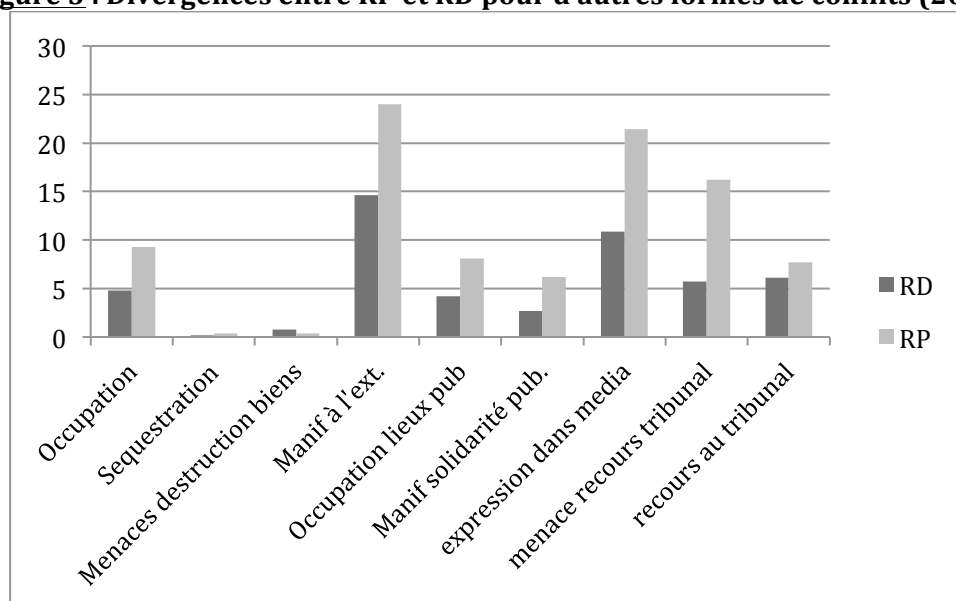
Source : Enquête REPONSE, 2011.

Champ : Etablissements de plus de 50 salariés ayant des IRP

Lecture : en 2011, 31% des RD déclarent qu'au moins un débrayage a eu lieu entre 2008 et 2010 contre 42% des RP.

Les différences restent tout aussi fortes et inégales concernant d'autres formes de conflits sur lesquelles sont aussi questionnés directions et représentants du personnel en fin de questionnaire, la question portant sur le fait que ce(s) conflit(s) (qui a ou ont été déclarés auparavant par l'interlocuteur) a-t-il / ont-ils donné lieu à :

**Figure 3 : Divergences entre RP et RD pour d'autres formes de conflits (2011)**



Source : Enquête REPONSE, 2011.

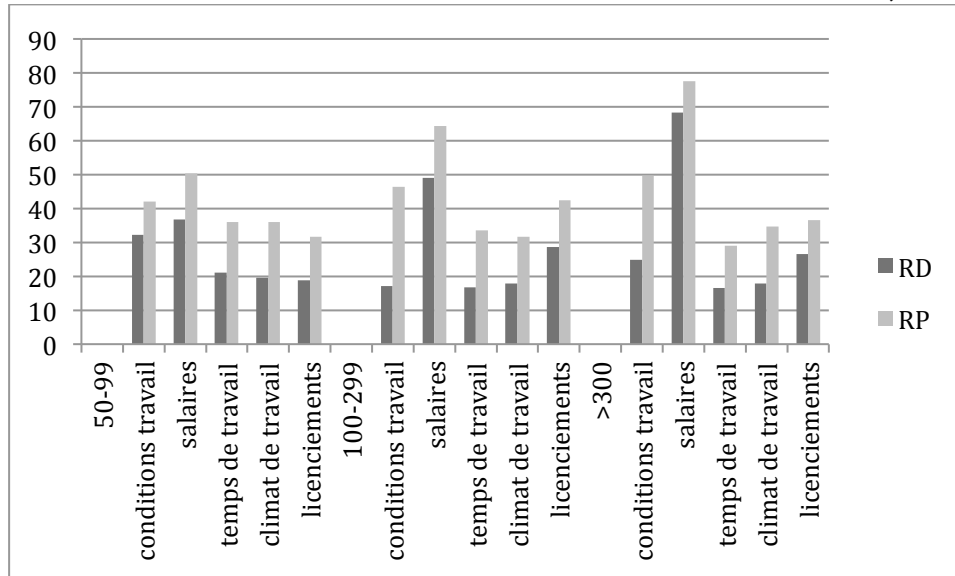
Champ : Etablissements de plus de 50 salariés ayant des IRP

Lecture : En 2011, 5,5% des RD indiquent qu'une menace de recours au tribunal a eu lieu entre 2008 et 2010, contre 16% des RP. Ils ne sont respectivement que 6 et 7,5% à déclarer qu'il y a effectivement eu un recours au tribunal.

Si certains écarts peuvent s'expliquer par des asymétries d'informations - le représentant de la direction ne sachant pas forcément que des refus d'heures supplémentaires, un débrayage d'une heure ou une pétition ait eu lieu dans tel ou tel atelier ou service de son établissement, voire que des menaces de recours juridiques ou des propos critiques dans un média d'un délégué syndical aient été proférés -, d'autres peuvent manifestement beaucoup moins s'expliquer ainsi. Ces écarts révèlent à quel point, en ce qui concerne les questions factuelles concernant l'existence de conflits, les points de vue des uns et des autres ne convergent pas pour dire qu'il y a eu grève, manifestation ou même occupation des lieux de travail.

Du côté des thèmes de conflit, les divergences sont encore plus saisissantes, les écarts révélant les thèmes sur lesquels les acteurs s'entendent le moins pour dire qu'ils ont été le sujet de ce qui les a opposés ces dernières années. Au-delà des différences parfois très importantes (en matières de conditions de travail, climat des relations de travail et temps de travail en particulier), et en tenant compte du fait que, comme pour les formes de conflits, les RP citent plus de thèmes que les directions (et plus souvent chaque thème), est-ce le signe que le conflit recouvre un ensemble d'enjeux plus conséquents, variés et divers chez les RP ? Les directions évoqueraient au contraire ces enjeux en les ramenant à un problème technique, à une cause et à un thème unique (bien souvent les salaires). En tout état de cause, les différences selon la taille (figure 5 ci-dessous) et les secteurs (figure 6) montrent des divergences parfois abyssales qui ne sont pas sans signaler des formes de régulation sociale variées au sein des branches, les acteurs s'accordant dans certaines - et pas dans d'autres - sur l'existence de thèmes structurant la conflictualité.

**Figure 4 : Déclarations des RD et des RP concernant les thèmes de conflits, selon la taille**



Source : Enquête REPONSE, 2011

**Champ** : Etablissements conflictuels de plus de 50 salariés ayant des IRP (soit 866 établissements)

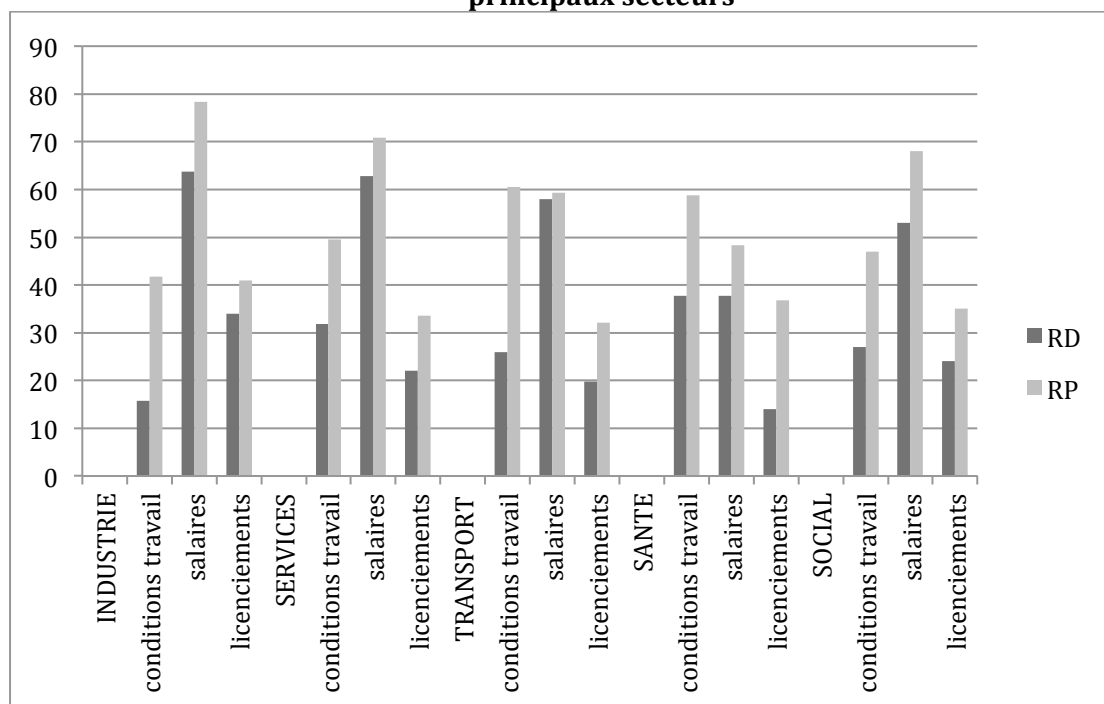
**Lecture** : en 2011, dans les établissements de 50 à 99 salariés, 31% des RD déclarent au moins un conflit ayant pour thème les conditions de travail contre 41% des RP. Dans les établissements de plus de 300 salariés, 25% des RD en font autant contre 50% des RP.

Ainsi, alors même que la taille s'avère un indicateur particulièrement synthétique pour résumer un ensemble de caractéristiques essentielles des relations professionnelles (dimension formalisée, très corrélée à l'occurrence d'IRP, d'accords ou de conflit), les écarts ne sont pas moins importants dans les grands établissements par rapport aux plus petits, alors que l'hypothèse d'une plus grande formalisation des relations sociales dans les grands établissements aurait pu y conduire. Est-ce à dire qu'une forme d'asymétrie d'informations liée à la taille (plus la taille de l'établissement est grand, plus les divergences sont grandes en raison de la dispersion des lieux et des acteurs) explique ces écarts ? Cette explication pourrait être mobilisée pour comprendre, par exemple, les écarts qui existent en matière de conflits concernant les conditions de travail, qui vont de près de 25 points dans les plus grands établissements (et presque 30 dans ceux de 100 à 299 salariés) à seulement 10 points dans les plus petits. On peut en effet penser que les directions des grands établissements peuvent être moins au courant que les représentants du personnel, plus proches des salariés, de leurs conditions de travail et des conflits qui éclatent à ce sujet, d'où des écarts plus importants dans les grands que les petits établissements sur cette thématique. Pour autant, comment expliquer la relative stabilité des écarts, à l'inverse, des conflits portant sur le temps de travail (15 points d'écarts dans les petites comme dans les grandes) – alors qu'il s'agit tout autant d'une dimension du travail susceptible d'être l'objet de « petits conflits » qui se déroulent de manière moins centralisée et plus quotidienne que ceux sur les salaires, plus institutionnalisés, ou les licenciements, plus ponctuels – et où les écarts varient autour de 10 points ?

C'est bien que l'asymétrie d'information n'est manifestement pas un facteur explicatif unique, systématique ou même central pour comprendre ces écarts et que la formalisation plus grande des relations dans les grands établissements, quasi systématiquement dotés de délégués syndicaux et pas seulement d'instances représentatives du personnel, ne s'accompagne pas d'une convergence forcément plus grande sur ce qui a été l'objet ou l'enjeu de conflits. L'importance des écarts de

déclarations est tout aussi frappante et diverse selon les secteurs, que d'éventuels effets taille ou même liés à la présence syndicale n'expliquent pas non plus entièrement : ces écarts sont manifestement à interpréter en mobilisant d'autres explications que les seules asymétries d'information, tant les relations professionnelles dans les services s'opposent par exemple à celles en vigueur dans l'industrie ou, pour prendre des secteurs plus précis, tant le transport (syndiqué et très conflictuel), le commerce (qui l'est beaucoup moins) ou la banque (très syndiqué et assez conflictuel) sont structurés par des modes de régulations sociales bien différentes, alors même que ces différents secteurs connaissent tous de très forts écarts de déclaration sur la plupart des thèmes de conflit.

**Figure 5 : Déclarations des RD et des RP concernant trois thèmes de conflits, selon les principaux secteurs<sup>12</sup>**



Source :

Enquête REPOSE, 2011

Champ : Etablissements conflictuels de plus de 50 salariés ayant des IRP des principaux secteurs (industrie, services, transports, santé, social, soit 788 établissements)

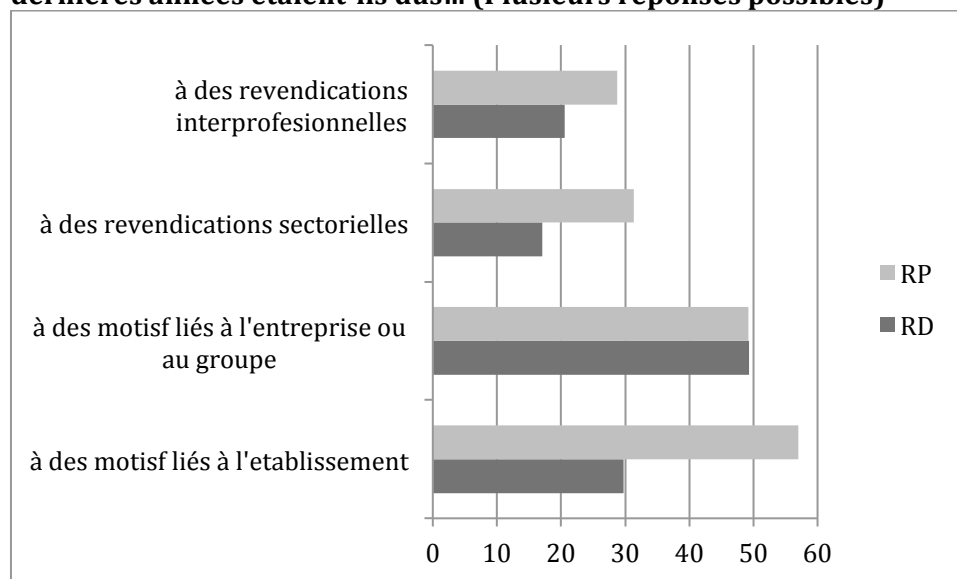
Lecture : en 2011, dans les établissements des services, 31% des RD et 49% des RP déclarent au moins un conflit entre 2008 et 2010 ayant pour thème les conditions de travail. Dans les établissements du transport, 26% des RD en font autant contre 60% des RP.

Ainsi, les acteurs décrivent de manière différente les conflits : leurs formes, ce sur quoi ils ont porté mais aussi leur durée, leurs motifs locaux ou non, et les raisons qui ont fait qu'ils ont été marqués par ce ou ces conflits. Les divergences sont ici plus ou moins importantes : en matière de durées, elles sont impressionnantes, soulignant à quel point la notion même de conflit est manifestement comprise et définie de manière tout à fait différente. La durée moyenne du conflit le plus long (en heures) déclarée par les RD est ainsi de 327 heures, trois fois inférieure à celle déclarée par les RP (plus de 1000 heures), ces écarts étant encore plus grands quand on se restreint aux durées moyennes des établissements où les uns ou les autres n'ont déclaré qu'un seul conflit au cours des

<sup>12</sup> Le temps de travail et le climat des relations de travail ont été enlevés pour des raisons de lisibilité. Mais les écarts y sont tout aussi importants et variables selon les secteurs.

trois dernières années (182 heures du côté des RD et 832 heures du côté des RP)<sup>13</sup>. Le conflit sur les retraites, qui a marqué l'automne 2010, quelques mois avant la passation du questionnaire, aurait aussi pu laisser penser à une forte convergence quant aux raisons locales ou nationales, selon les acteurs, qui ont motivé les mots d'ordre. Il n'en est rien, la convergence existant entre les acteurs quant au fait que le ou les mots d'ordre du conflit était lié à un motif lié à l'entreprise ou au groupe, mais pas sur le fait que ce ou ces mots d'ordre étaient purement locaux, ou au contraire sectoriels ou interprofessionnels (voir figure 6).

**Figure 6 : le ou les mots d'ordre des conflits que vous avez connus au cours des trois dernières années étaient-ils dus... (Plusieurs réponses possibles)**



Source : enquête REPONSE 2011  
 Champ : établissement de plus de 50 salariés avec IRP

Enfin, les raisons qui ont conduit le représentant de la direction, ou celui des salariés, à évoquer un conflit comme le plus marquant, sont là aussi distinctes, même si une même proportion des uns et des autres indiquent que c'est parce qu'il a été le plus long (39%). Les RP citent « le dernier conflit à avoir eu lieu » bien plus que les RD (peut-être en raison d'un effet mémoire lié au fait qu'ils déclarent plus de conflits) mais également celui qui a mobilisé le plus de salariés (effet nombre).

#### **4.1.3. Des divergences aux désaccords : les mots décrivant les autres formes de conflit**

Comme le signalait déjà Thomas Coutrot, l'analyse de ces écarts ne peut cependant pas en rester à cette comparaison agrégée, même précisée par tailles ou secteurs comme on l'a fait sur les thèmes de conflit : non seulement parce que ces divergences présupposent une homogénéité des points de vue entre tous les représentants du personnel ou tous ceux de la direction mais aussi parce que l'exploitation des questionnaires croisés

<sup>13</sup> Les répondants pouvaient indiquer un chiffre en heures, jours, semaines ou mois à la question « quelle a été approximativement la durée du conflit le plus long que vous ayez connu au cours des trois dernières années (2008, 2009, 2010) dans votre établissement ? ». Nous avons converti toutes les réponses en heures, sachant que 300 heures correspond à plus de 12 jours et 1000 heures à plus de 40 jours. Au-delà des problèmes de déclaration en la matière, et de cette opération de moyennisation en heures dont le niveau n'a pas grand sens en soi, l'idée est ici d'indiquer avant tout l'ampleur des écarts, que l'on peut interpréter comme le signe de conception différente de la réalité, du thème, et de la durée d'un conflit.

permet d'aller plus loin en étudiant l'importance des désaccords entre les acteurs d'un même établissement – et pas seulement les divergences entre deux ensembles d'acteurs (voir encadré 2).

### **Divergences et désaccords, de quoi parle-t-on ?**

Nous distinguons en effet les divergences, qui expriment l'expression différente d'opinions ou de faits au niveau agrégé d'un groupe (les représentants des directions ; les représentants des salariés ; les salariés, etc.), des désaccords – terme que nous réservons au fait que deux acteurs d'un même établissement (représentant de la direction d'un côté, et représentant du personnel de l'autre) expriment des opinions ou répondent sur des questions factuelles de manière différentes.

Travaillant sur ces écarts de déclaration et de perception, en divergences et en désaccords, nous construisons des taux de désaccords qui recouvrent la proportion de situations où lorsque l'un des acteurs d'un établissement déclare quelque chose, l'autre acteur, du même établissement, déclare autre chose. Il est parfois intéressant de préciser que ces taux de désaccords résultent principalement de l'une des deux configurations de désaccords toujours possibles. En effet, lorsque le désaccord provient des deux configurations possibles de manière à peu près égales, on peut émettre l'hypothèse que les problèmes d'information sont davantage à la racine de ces désaccords que lorsque ces derniers ont une origine plus déséquilibrée.

Ainsi, on a vu par exemple qu'en divergence, les écarts entre les déclarations des RD et des RP atteignent 11 points en 2011 à propos de la survenue d'au moins un débrayage entre 2008 et 2010 (31,5% d'établissements concernés selon les premiers et 42,5% selon les seconds). Le taux de désaccords, qui concerne la proportion d'établissements dans lequel les uns et les autres déclarent des choses contradictoires est de 21%. Et les trois quart de ces désaccords proviennent des situations où le RD ne déclare pas de débrayage et le RP au moins un débrayage entre 2008 et 2010.

De ce point de vue, s'intéresser aux autres formes de conflits - dont la fréquence et l'écart entre les déclarations des uns et des autres ont augmenté d'une vague à l'autre pour représenter une proportion non négligeable des formes de conflits déclarés (figure 8) – constitue une première manière, qualitative, pour saisir ces différences dans les manières de parler des conflits.

**Figure 8 : Evolution de la modalité « autres formes de conflits » 1993-2011**

%	1993	1999	2005	2011
RD	1,1	2,3	4,4	5,6
RP	3,1	4	9	9,3

Sources : Enquêtes REPONSE 1993-1999-2005-2011

Champ : établissements de plus de 50 salariés avec IRP

Lecture : en 2011, 9,3% des RP déclarent une autre forme de conflit que celles proposées par le questionnaire, ce n'est le cas que de 5,6% des RD.

Une question ouverte invitait en effet les répondants à détailler ces autres formes de conflits (jusque trois formes possibles). Or, à travers ces déclarations succinctes, « retranscrivant de façon ponctuelle et lacunaire des fragments d'expériences » apparaît un véritable « halo de pratiques protestataires, plus ou moins subversives (...) qui laissent entrevoir la réalité d'une conflictualité multiforme dans les établissements » (Béroud et alii, 2008, p. 85). En étant au plus près des mots employés par les uns et les autres, c'est donc bien tout ce travail de catégorisation, de qualification et de nomination d'événements conflictuels qu'on peut approcher de manière qualitative. De ce point de vue, « la façon de retourner les méthodes de gestion du personnel en manifestations de

mécontentement (par le boycott de réunions), d'interpeller les supérieurs hiérarchiques, voire de sauter délibérément des échelons en s'adressant à la direction centrale, en contestant le pouvoir de l'encadrement, ou même de faire appel à l'inspection du travail en publicisant un problème, traduisent des formes ordinaires – au sens où elles sont directement à la portée des salariés et procèdent parfois de l'apprentissage collectif - différentes des formes plus routinisées d'expression de la conflictualité » (Bérout et alii, 2008b, p. 53).

On retrouve en 2011 des similitudes et des différences proches entre les manières dont les RP et les RD décrivent ces autres formes par rapport à l'analyse que nous avons menée à partir de l'enquête de 2005. Les directions y décrivent (rarement) des « séquestrations » ou des « brûlages de pneu », - mais pas de sabotage, de vol ou de vandalisme comme en 2005 -, autant de termes et de formes de conflits où se manifeste une violence qu'on ne retrouve presque jamais mentionnée ainsi du côté des représentants des salariés (Pélisse, 2013 ; Bérout, 2010). Ceux-ci évoquent plutôt des « motions » ou des « accrochages », éventuellement verbaux, des « arrêts » (d'une heure, de la production, d'un système informatique) ou des « refus » (de venir travailler, d'astreinte, de formation, de « faire de la polyvalence », etc.). Les deux acteurs évoquent par contre de concert « lettres » et « courriers » ou « boycott de réunions » et « blocages » divers, tout comme, en matière d'autres thèmes de conflits, le conflit national sur les retraites de l'automne 2010 est fréquemment cité. Mais on peut noter que, sur l'ensemble des répondants d'établissements où l'un ou l'autre a au moins mentionné un autre thème de conflits (soit 422 établissements), des écarts persistent, inverses toutefois à ceux vus précédemment : si 29% des RP ont évoqué le conflit des retraites, 38% des RD l'ont fait dans cette question ouverte.

Mettre en regard les déclarations des uns et des autres permet de constater toutefois que lorsqu'au sein d'un même établissement le RP *et* le RD mentionnent chacun au moins une autre forme de conflit, soit ils se réfèrent à des événements manifestement distincts, soit ils qualifient de manières différentes un même événement, soit encore l'un répond et l'autre non. En se restreignant aux établissements où RD et RP déclarent chacun une forme « autre » de conflit *et* un seul conflit lors des trois dernières années, comme le permet l'enquête de 2011, cette ambiguïté peut être en partie levée<sup>14</sup>. Ainsi, dans un même établissement, alors qu'un DRH évoque une « lettre anonyme », le représentant du personnel parle de « courrier ». La différence porte ici sur une forme qui a touché personnellement le DRH d'un côté, exprimée de l'autre par le RP en s'appuyant sur un terme formalisé typique du vocabulaire militant. La dimension restreinte à l'entreprise (du côté des RP) ou au contraire publique de ces conflits (qui en fait sans doute de « véritables » conflits pour les RD) est de ce point de vue l'objet du désaccord à plusieurs reprises, comme lorsque le RD parle d'« attirer l'attention du public sur l'entreprise » ou un autre d'une « lettre ouverte à la direction, avec recueil de réclamations » tandis que les RP évoquent, respectivement, un « rassemblement des salariés qui étaient en chômage partiel » ou « démotivation et ralentissement du travail ». Les termes ne sont pas neutres non plus comme lorsque le représentant de la direction décrit un « blocage d'accès au site » alors que le RP indique une « occupation

---

<sup>14</sup> L'équivocité demeure, en réalité : RD et RP, même s'ils signalent chacun une seule forme de conflit catégorisée en « autre », peuvent ne pas parler du même conflit. La probabilité de cette discordance est toutefois réduite par rapport aux situations où l'un ou l'autre mentionnait plusieurs formes de conflit, susceptibles de correspondre à un même conflit (prenant plusieurs formes) ou à plusieurs conflits (les précédentes enquête REPONSE ne demandaient pas, en effet, combien de conflits avaient eu lieu au cours des trois dernières années mais uniquement si telles ou telles formes avaient été rencontrées au cours des trois dernières années).

des locaux de l'usine »<sup>15</sup>. Dans un cas, on insiste sur l'impact sur la production et la liberté bafouée de travailler, et dans l'autre sur la réappropriation des outils et lieux de travail par ceux qui y travaillent. La dimension individuelle ou collective est aussi qualifiée différemment : la mention d'une « insuffisance professionnelle » (par le RD) est décrite par le RP comme un « refus de changer de poste », tandis que là où un représentant de la direction évoque « des conflits individuels liés à des sanctions », le représentant du personnel met en récit « un début de grève qui a avorté faute de syndicat. Il existe depuis 2010 mais il n'y avait pas de syndicat avant ». Les représentants de la direction en effet, non seulement signalent moins souvent une autre forme que les RP, mais sont aussi moins diserts, les RP donnant davantage de détails ou d'explications sur le thème du conflit ou son issue : par exemple, au « prud'homme » auquel se cantonne le RD (bien qu'une question spécifique soit posée sur ce type de conflit individuel quelques instants avant dans le questionnaire), s'oppose le « travailleur handicapé à qui on refuse de donner du travail thérapeutique – il a gagné au prud'homme » indiqué par le RP. Mais l'inverse peut aussi se constater, tant la formalisation des conflits appuyé sur un vocabulaire militant peut aussi être plus forte du côté des représentants des salariés et la confusion entre formes et thèmes de conflit davantage l'apanage des directions. Ainsi de ces établissements où le représentant de la direction interrogé déclare « ne pas remplir un document dans les délais demandés » et le RP une « tentative de grève du zèle » ; ou un autre précise « conflit sur la mise en place d'outils de gestion de temps », alors que le représentant du personnel ne mentionne que les formes prises, sans doute, par ce conflit : « arrêts maladie » (formes qu'on pourrait penser illégitimes mais qui sont d'ailleurs plus fréquentes en 2011 qu'en 2005 ou en 1999 dans ces réponses ouvertes). Dans un troisième cas, le représentant de la direction expose quant à lui une « lettre au directeur qui avait laissé les rênes à son fils pour avertir que l'entreprise se portait mal », traduit, du côté du représentant du personnel en un « appel à la direction du travail » ambigu.

Ces mots, expressions, termes, précisions apportés par les uns et les autres quant aux (autres) formes de conflits qu'ils déclarent rencontrer dans leurs établissements, durant les trois dernières années, témoignent de ces luttes quotidiennes du travail que Bérout, Denis, Dsage, Giraud et Péglise (2008, pp. 65-75) avaient déjà étudiées à partir de ces questions ouvertes. On y retrouve les mêmes dimensions mais en s'intéressant plus spécifiquement aux différences entre RP et RD et aux situations a priori identifiées où les uns et les autres évoquent le plus probablement un même événement (le seul conflit qu'ils ont indiqué dans le questionnaire), on renforce encore le constat selon lequel ces divergences révèlent l'importance des modes de qualification et de définition des conflits, dont l'expression et la nomination sont en eux-mêmes un objet de luttes entre les acteurs. Certes, ces différences peuvent être liées à l'atmosphère de l'entretien, au statut d'un enquêteur considéré comme un représentant du ministère du travail, ou au moment où le questionnaire est administré (Gollac, 1994 ; Bessière et Houseaux, 1997)<sup>16</sup>. Mais les concepteurs de l'enquête REPONSE, depuis la première enquête jusqu'à la plus récente, ont pris en compte ces dimensions, pour évaluer d'éventuels

---

<sup>15</sup> Cette opposition revient d'ailleurs, lorsque un représentant de la direction évoque une « occupation de locaux qui n'avaient pas à être occupés par les manifestants » et le RP un « blocage de l'usine ». Sur le terme d'occupations, son histoire et les luttes symboliques qui en entouré cette catégorie, voire Péglise (2005a et 2005b).

<sup>16</sup> Sachant en outre que le cas de désaccord le plus fréquent, concernant cette question ouverte, est celui où l'un indique une autre forme ou thème de conflit tandis que l'autre ne l'indique ou ne la précise pas.



biais et repérer les effets, non nuls mais statistiquement maîtrisés par la taille de l'échantillon et le protocole d'enquête, de ces effets liés à la passation des questionnaires (Coutrot, Malan, Zouary, 2003 ; Pénissat, 2008). On se propose donc de dépasser le seul cas des « autres formes de conflit » pour saisir les désaccords qui peuvent s'exprimer *au sein de chaque établissement*, afin de croiser les points de vue et pas seulement de les juxtaposer de manière agrégée. Il s'agit d'étudier plus finement et rigoureusement l'existence de ces écarts susceptibles de mettre à mal, ou du moins de justifier une interrogation sur la portée réelle de « l'idéologie commune » qui serait indispensable au fonctionnement des systèmes de relations professionnelles aussi bien locaux que professionnels ou nationaux.

## **4.2. Représenter, participer, négocier : quelles reconnaissances entre acteurs ?**

De ce point de vue, se focaliser sur les points de vue des uns et des autres concernant les rôles d'intermédiation des représentants du personnel<sup>17</sup>, sur l'existence et le fonctionnement de dispositifs participatifs – dont la diffusion s'est notablement accrue dans les établissements français entre 2005 et 2011 (voir *infra*) – et sur l'existence ou l'issue de négociations constitue un premier ensemble de données qui souligne toute la fragilité de ce partage des points de vue et l'importance des décalages de reconnaissance de chacun des acteurs par rapport à l'autre au sein des mêmes établissements.

### **4.2.1. Les rôles des représentants du personnel : des perceptions très clivées... mais qui évoluent**

L'enquête REPONSE interroge en effet symétriquement RD et RP sur le rôle que les seconds remplissent de manière plus ou moins satisfaisante, les questions demandant aux uns et aux autres s'ils sont d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord ou pas d'accords (modalités que nous avons regroupées en deux modalités tranchées, ce qui minore les possibilités de réponses différentes) sur une série de propositions à partir desquelles on peut examiner l'ampleur des accords ou des désaccords. Même si, ici, on passe à des questions d'opinion, plutôt que de faits, où les écarts sont attendus en raison de positions institutionnelles bien distinctes et où la question des asymétries d'informations ne joue pas, exposer l'ampleur de ces désaccords souligne combien les avis sur le rôle d'intermédiation des représentants du personnel continuent à rester tranchés et bien distinctes<sup>18</sup>.

Ainsi, les représentants du personnel disent quasi unanimement qu'ils représentent bien les salariés (95%), et les RD partagent, globalement cet avis (80% disent aussi être d'accord ou plutôt d'accord avec cette idée). Mais lorsque les directions disent ne pas être d'accord (dans un cas sur cinq donc), près de 96% des RP disent le contraire...

---

<sup>17</sup> Par rôle d'intermédiation, on entend l'idée que les représentants du personnel assurent un ensemble d'activités de médiation entre salariés et directions, qu'il s'agisse de la formulation de revendications, de l'expression d'intérêts distincts de ceux de la direction ou de transactions passant par des négociations, formelles et informelles, entre les uns et les autres. Le terme permet de regrouper différentes questions posées aux uns et aux autres concernant leur perception du rôle que jouent les RP dans les établissements.

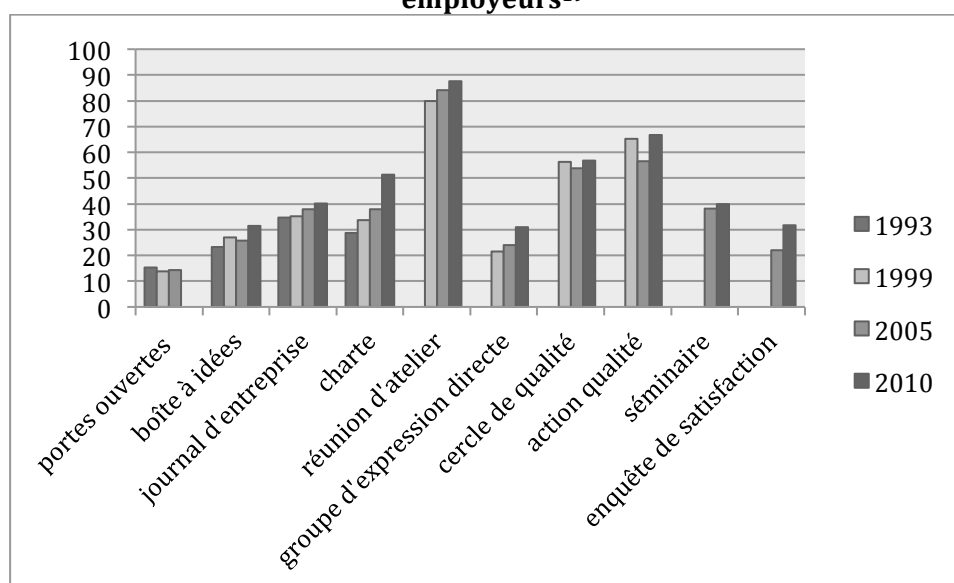
<sup>18</sup> Dans son article de 1996, T. Coutrot abordait cette question par les déclarations des uns et des autres en matière de pratiques (question du type : « à qui s'adresse en priorité d'habitude le salarié pour un problème de licenciement / de sanctions contestées / de conditions de travail »). La question, factuelle et non pas d'opinion, n'est toutefois pas plus aisée à interpréter que les questions de perceptions, et elle comprend, a contrario tous les effets d'asymétrie d'informations susceptibles d'expliquer ces désaccords. Ces questions ont en outre disparu en 2011. Choisisant de neutraliser ces effets d'asymétrie d'information et d'explicitier des points de vue, les questions d'appréciation portant sur la vision qu'ont RD et RP du rôle d'intermédiation des IRP et des syndicats nous ont donc semblé tout aussi, sinon plus pertinentes.

D'autres dimensions suscitent des opinions plus contrastées : ainsi de l'idée que les RP prennent en compte les possibilités économiques de l'entreprise dans les négociations, idée avec laquelle les RD sont d'accord dans 72% des cas, les RP étant aussi d'accord dans 87% des cas. Les désaccords sont cependant plus fréquents (près de 35% de désaccords - contre 23% précédemment -, principalement lorsque les RD disent ne pas être d'accord avec cette idée et que les RP les contredisent). Du côté des syndicats, les divergences sont du même ordre de grandeur concernant le fait que les syndicats rendent des services aux salariés (idée partagée par 76% des RD et 90% des RP), ou qu'ils gêneraient le déroulement des activités de l'entreprise (idée avec laquelle ne sont pas d'accord 76% des RD et 82% des RP) - les taux de désaccord s'élevant ici respectivement à 27 et 30%. Trois questions suscitent des divergences et des désaccords encore nettement plus prononcées : l'idée selon laquelle « chez nous, les salariés sont en mesure de défendre directement leurs intérêts » tout d'abord. 90% des directions le pensent, contre 57% des représentants du personnel, les désaccords concernant un cas sur deux en moyenne, mais en réalité principalement les cas où les RP disent ne pas partager cette idée, puisque dans ces situations, les désaccords atteignent 83%. D'autres questions cristallisent des opinions très largement opposées, ce qui n'étonnera pas forcément puisqu'elle porte sur la légitimité ou non de la présence syndicale en entreprise. Toutefois, 45 ans après la légalisation des délégués syndicaux en entreprise, force est de constater que les désaccords entre acteurs sont profonds quant à l'idée que les syndicats gênent le déroulement de l'activité de l'entreprise (30% de désaccords), qu'ils jouent un rôle irremplaçable dans la représentation des salariés (40%) ou, plus encore, qu'ils font passer leur mot d'ordre et leur intérêt avant ceux des salariés (52% de désaccords, plus de 80% de ces désaccords venant de la situation où le RD dit partager cette idée et le RP s'y opposer).

Pourtant, les représentations globales qu'ont les directions ont évolué récemment de manière plutôt favorable. Ainsi, entre 2005 et 2011, les directions reconnaissent systématiquement un rôle plus important des représentants du personnel, qu'il s'agisse de traduire les aspirations et revendications des salariés (+ 3,5 points), de prendre en compte les possibilités économiques de l'entreprise ou d'influencer les décisions de la direction lors des négociations (+ 5 points dans les deux cas, entre les trois quarts et 61% des directions étant respectivement d'accord avec ces idées). De même pour les opinions concernant les syndicats : si les directions jugent de manière à peu près stable que les syndicats sont irremplaçables pour représenter les salariés (de 43 à 45 puis 42% entre 1999, 2005 et 2011) - tout en pensant de plus en plus que les salariés sont en mesure de défendre directement leurs intérêts (+ 6,5 points depuis 1999) -, elles identifient peu les syndicats comme des acteurs gênant le déroulement des activités de l'entreprise (avec là aussi une petite évolution, de 27% en 1999 à 33% en 2005 et 25% en 2011). De fait, les perceptions des représentants du personnel vis à vis de leur propre rôle en la matière sont évidemment systématiquement plus positives ; mais l'évolution tend vers un rapprochement global des points de vue, constituant un argument possible pour soutenir la thèse, sinon d'une convergence des points de vue, du moins de visions partagées sur le rôle des représentants du personnel et des représentants syndicaux. On peut toutefois noter une exception significative : 45% des RP pensent en effet influencer les décisions des directions lors des négociations en 2011 contre 49% six ans plus tôt, les désaccords entre les deux acteurs concernant cette idée doublant entre 2005 et 2011.

C'est que « la reconnaissance (par les directions) de la capacité des représentants du personnel à exprimer concrètement les aspirations des salariés dépend largement du rapport de force dans l'établissement, la tendance spontanée des employeurs étant de ne pas reconnaître ce rôle aux délégués » (Coutrot, 1996, p.82). C'est bien pourquoi les dispositifs participatifs, aussi bien leur existence que leur fonctionnement, constituent un enjeu pour chacun des deux acteurs, tant ces dispositifs ont aussi pour objectif (ou pour conséquence) d'établir des contacts directs entre salariés et directions... sans pour autant évacuer le rôle d'intermédiaire des représentants du personnel, qui peuvent aussi se saisir de ces dispositifs pour leur travail de traduction et de mise en forme des revendications des salariés. La diffusion accrue et régulière de ces dispositifs, en particulier depuis la deuxième moitié des années 2000, selon les employeurs (voir figure 9) justifierait donc de se pencher sur ce qu'en disent les uns et les autres.

**Figure 9 : Présence de divers dispositifs participatifs entre 1993 et 2011, selon les employeurs<sup>19</sup>**



Source : enquête REPONSE 2011, base RD uniquement

Champ : établissements de 50 salariés et plus avec IRP (pondéré)

Lecture : 22% des directions déclaraient en 1993 chercher à stimuler la participation des salariés en utilisant une boîte à idée ; ils étaient 27% en 1999, 26% en 2005 et 31% en 2011.

Les enquêtes se suivent et ne se ressemblent pas tout à fait néanmoins, et la disparition de ce questionnement du côté des représentants des personnels, dans la dernière enquête notamment, ne permet plus d'investiguer cet enjeu. Ce qu'on peut retenir, en tout cas, c'est que malgré cette diffusion large et systématique des dispositifs participatifs dans l'ensemble des établissements, les points de vue des uns et des autres sur le rôle des représentants du personnel restent très largement divergents et marqués par de profonds désaccords : même si un certain rapprochement s'observe sur plusieurs dimensions (la représentativité, la prise en compte des possibilités économiques, etc.), ce n'est pas le cas sur tous (et en particulier sur le fait que les salariés peuvent se défendre seul, c'est à dire se passer des représentants du personnel, d'une part, et sur le fait que ces derniers influencent les décisions des directions, d'autre part).

<sup>19</sup> Les questionnaires variant au cours du temps, certaines formes ont disparu (portes ouvertes en 2011) tandis que d'autres sont apparues (séminaire ou enquête de satisfaction depuis 2005).

#### **4.2.2. Négociier / discuter : entre droit et pratiques, les représentations croisées des uns et des autres**

Les questions d'opinion qui viennent d'être analysées impliquent logiquement des divergences et des désaccords, même s'ils ne sont pas toujours dans le sens attendu – comme si les représentants du personnel avaient, par exemple, intériorisé l'idée qu'ils n'influençaient que modestement les décisions de leurs directions, alors que ces derniers estiment plus souvent subir une réelle influence. Encore faut-il qu'il y ait négociations et plus encore, qu'on s'entende sur le fait qu'il y en ait ou pas. L'enquête REPONSE a, dès l'enquête de 1999, tenu compte de la polysémie du terme et de l'écart potentiellement important entre l'existence de négociations au sens du Code du travail et la réalité de « discussions » dans les établissements (voir *supra*). Mais qu'en est-il du point de vue des uns et des autres ? Si l'expression négociation / discussion entend brasser plus large que les seules négociations prévues dans le Code du travail, les acteurs partagent-ils des visions communes sur le fait qu'ils négocient ou discutent ? Sont-ils d'accord pour déclarer qu'ils parlent de ces nombreux thèmes que les gouvernements ont, depuis 1982, mis à l'agenda, incitant les branches et les entreprises à négocier pour contribuer à relancer ou enrichir la croissance en emploi, améliorer les conditions de travail, la situation des jeunes, des séniors ou des femmes, réduire la durée du travail, étendre la protection sociale ou le partage des bénéfices par l'intéressement ou la participation ?

Un premier résultat, rassurant, indique de ce point de vue que les uns et les autres sont très largement d'accord pour dire qu'ils ont globalement négocié ou discuté, quelque soit le thème : 97% et 98% des RD et des RP ont indiqué qu'il y a eu au moins une négociation sur un thème autre que les salaires et les désaccords sont ici minimales (de l'ordre de 5%). Si l'on prend toutefois les trois thématiques qui font partie des thèmes des négociations annuelles obligatoires - temps de travail, conditions de travail et salaire -, l'importance des désaccords réapparaît néanmoins, ceux-ci décroissant régulièrement d'un thème à l'autre. Ainsi du temps de travail – un thème disparu des négociations interprofessionnelles et de la scène publique depuis la loi de 2008 -, qui continue à être l'objet de négociations / discussions pour 63% des RP, et seulement 46% des RD, et qui fait l'objet d'un taux global de désaccord de près de 44% (surtout du côté des directions : lorsque celles-ci déclarent une négociation sur le temps de travail, les deux tiers des RP en font autant ; mais à l'inverse, lorsque les RP déclarent avoir négocié ou discuté sur ce thème, seul un RD sur deux le confirme)<sup>20</sup>. Les conditions de travail – un thème large, qui ne faisait pas encore l'objet d'une négociation obligatoire lorsqu'ils ont été interrogés au premier semestre 2011 (ou plutôt l'obligation portait sur l'ouverture d'une négociation avant la fin 2012) – ont davantage fait l'objet de discussions / négociations entre 2008 et 2010 : dans 72% des cas pour les RD et 85% des cas pour les RP, le taux de désaccord atteignant ici 32%. Les négociations sur les salaires enfin – un thème qu'explore plus précisément le questionnaire et qui est réputé faire l'objet plus que les autres de discussion ou négociation chaque année – concernent les deux tiers des établissements, selon les RD et presque les trois quarts côté RP, parmi les établissements de plus de 50 salariés disposant d'IRP. Et les taux de désaccords y sont les plus faibles (26%), bien que non nuls puisque lorsque les RD déclarent une négociation sur les salaires, 15% des RP les contredisent et qu'à l'inverse, lorsque les RP en déclarent une, plus de un RD sur cinq n'en déclare pas (voir Nouas et Romans, 2014 sur les négociations salariales).

---

<sup>20</sup> Sur les négociations sur le temps de travail et ce que permet d'en dire l'enquête REPONSE 2011, voir Zilloniz (2014).

Les explications à ces désaccords relèvent manifestement de deux ordres : l'existence d'asymétrie d'information d'une part joue sans doute, tant des discussions sur le temps de travail dans un service, ou des « négociations / discussions » sur les conditions de travail (qui recouvrent un ensemble de thèmes aussi divers que l'ergonomie des postes, la fiabilité des outils ou l'existence d'organisations du travail stressantes par exemple), relatées par un élu du CE ou un délégué du personnel issu de tel ou tel service, peuvent ne pas être connues du DRH en charge de l'établissement. Mais il est probable, comme nous incitent à la penser nos enquêtes de terrain, que les uns et les autres ne valorisent (et par là ne catégorisent) pas les mêmes thèmes quant à ce qu'ils souhaitent ou pensent négocier : tandis que les directions d'entreprise ont tendance à se focaliser sur des dimensions économiques (le salaire), les RP se centrent davantage sur les conditions et l'organisation du travail. De fait, les quelques effets significatifs que permettent d'identifier des régressions logistiques visant à expliquer ces facteurs de désaccords confirment la présence possible de ces deux types d'explications, liés à des asymétries d'information d'une part, et des effets de positionnement, d'autre part.

**A la recherche des facteurs de désaccords, déconvenues autour d'une méthode routinisée.**

Cherchant à expliquer les désaccords en identifiant divers facteurs possibles, toutes choses égales par ailleurs, nous avons construit plusieurs modèles de régression en utilisant de nombreuses variables explicatives. Certaines visent à contrôler des effets de contexte liés au secteur, au statut de l'entreprise (indépendante, appartenant à un groupe, ou au secteur parapublic ; mono-établissement ou multi-sites) ou à la stabilité de ses effectifs. D'autres visent à saisir des effets d'asymétrie d'informations liées aux caractéristiques des répondants (ancienneté et niveau de diplôme des répondants, appartenance à la direction, au service RH ou à un autre service du RD) ou à l'établissement (nombre de dispositifs d'information et de participation), sans que leurs effets ne soient toujours simples à interpréter. On a vu ainsi que la taille pouvait réduire l'asymétrie d'information a priori, quand elle est petite (moins d'acteurs, plus proches...), mais aussi quand elle est grande – les relations entre acteurs étant alors plus formalisées et institutionnalisées, avec une circulation fréquente et partagée d'informations. Enfin, d'autres variables visent à tester des effets de position, liées à la catégorie professionnelle ou au fait que le RP est syndiqué ou non (et de quelle couleur syndicale il est, sachant qu'il s'agit de l'organisation syndicale majoritaire dans l'établissement, par construction de l'échantillon), que le RD estime que les RP influencent les décisions de la direction lors des négociations ou que les uns ou les autres déclarent au moins un conflit.

Ces nombreux modèles n'ont toutefois pas donné les résultats escomptés, et ce sur plusieurs types de désaccords – en matière de conflictualité, de négociation, de climat social. Quelques facteurs apparaissent significatifs – dont on fait état ci-dessous – mais bien peu eu égard à nos attentes, ou même aux résultats présentés par T. Coutrot en 1996. Ce dernier, alors qu'il s'appuie sur une enquête « qui essuie les plâtres » (pour reprendre ses propres termes), identifie en effet plusieurs facteurs explicatifs fondés sur une analyse économétrique. Ainsi, du rôle d'intermédiaire des RP, dont les désaccords s'expliquent en bonne part par l'appartenance syndicale et l'intensité de la politique de communication de l'employeur (Coutrot, 1996, p.81). Comme on le verra ci-dessous, quelques facteurs significatifs ressortent également de nos analyses. Mais nous devons avouer ici une certaine déception – malgré les nombreux modèles essayés – dont l'explication vient sans doute des effectifs (constitués ici du nombre d'établissements où les uns et les autres déclarent des choses différentes) et peut-être plus fondamentalement, de la difficulté d'isoler des facteurs ayant des effets propres dans l'analyse des relations professionnelles, et plus particulièrement dans celle des désaccords entre les uns et les autres. L'entremêlement des contextes, la variété, la diversité et le nombre des variables potentiellement explicatives – sans empêcher la mise en évidence de régularités statistiques en

termes descriptifs – constituent manifestement des obstacles à l'adoption d'un raisonnement toutes choses égales par ailleurs.

De fait, en matière de négociations, sur les divers thèmes explorés ci-dessous, très peu de facteurs apparaissent significatifs. Ainsi, concernant les salaires, seul le fait que l'entreprise est multi-site apparaît renforcer très significativement les désaccords entre RD et RP sur l'existence ou non d'une négociation à ce sujet, laissant penser que l'asymétrie d'information joue ici, conjugué à des confusions fréquentes des uns et des autres sur les niveaux où ont pu se dérouler ces négociations (établissements, entreprises, groupes ?). Sur les autres thèmes de négociations étudiées (conditions de travail, temps de travail, emploi), le nombre élevé de dispositifs d'information et de participation contribue à diminuer les désaccords : là aussi, l'asymétrie d'information explique vraisemblablement le nombre de désaccords. Poursuivant le raisonnement de Coutrot (1996, p. 84) différenciant les principales explications des désaccords selon les thématiques qu'il étudie, on peut donc sans doute conclure qu'en matière de négociations, l'asymétrie d'informations joue manifestement. Il reste que le niveau des désaccords, qui reste élevé y compris en matière de salaire, dont les discussions apparaissent beaucoup plus formalisées dès lors qu'existent des élus (et bien souvent une représentation syndicale, ce qui est fréquent dans les établissements de plus de 50 salariés), montre que cette explication n'est pas suffisante. Des effets de positionnements pesant sur les conceptions de ce qu'est, ou n'est pas, une négociation / discussion doivent être mobilisés pour expliquer ces désaccords, comme c'est plus particulièrement le cas en matière de déclaration de conflits et de mobilisation collective des salariés.

#### **4.3. Mobiliser, revendiquer, entrer en conflit : des affrontements autant cognitifs que de positionnements**

Tenter d'expliquer les désaccords sur la question des mobilisations pendant les négociations salariales par exemple, et plus largement à propos des conflits, révèle en effet à quel point cette explication par les asymétries d'information ne joue pas de manière générale pour tous les types de désaccords. En matière de conflits en particulier, le poids des positions et structures institutionnelles et le maintien de perceptions souvent distinctes et antagonistes expliquent bien plus les désaccords que les seules asymétries d'information.

##### ***4.3.1. Des négociations qui donnent lieu à mobilisation ?***

Une nouvelle question a en effet été introduite dans le dernier questionnaire de l'enquête REPONSE pour tenter d'approcher les manières dont négociations et conflictualité s'articulaient, au-delà du constat statistique répété qui font que les établissements les plus souvent concernés par des conflits sont aussi ceux qui négocient le plus (Bérout et alii, 2008, p. 95-118). Selon les directions, la négociation ou discussion sur les salaires en 2010 a ainsi donné lieu à une mobilisation collective des salariés dans 17% des cas (25% selon les RP) dans les établissements de plus de 50 salariés. De fait le taux de désaccord apparaît assez bas, puisqu'il ne concerne que 17% des situations, très largement lorsque les RD ne déclarent pas de mobilisation alors que les RP le font.

**Figure 10 : La discussion ou négociation sur les salaires de 2010 a-t-elle donné lieu, à un moment ou à un autre, à une mobilisation collective de salariés (manifestations, pétitions, blocages, grèves, débrayages, ...) ?**

	Le RP déclare une mobilisation	Le RP n'en déclare pas	Total
Le RD déclare une mobilisation	119	42	161
	73.9	26.1	100
	49.8	6.0	17.1
Le RD n'en déclare pas	120	662	782
	15.3	84.6	100
	50.2	94.0	82.9
Total	239	704	943
	25.3	74.7	100
	100	100	100

Champs : établissement de plus de 50 salariés avec IRP et ayant négocié sur les salaires en 2010

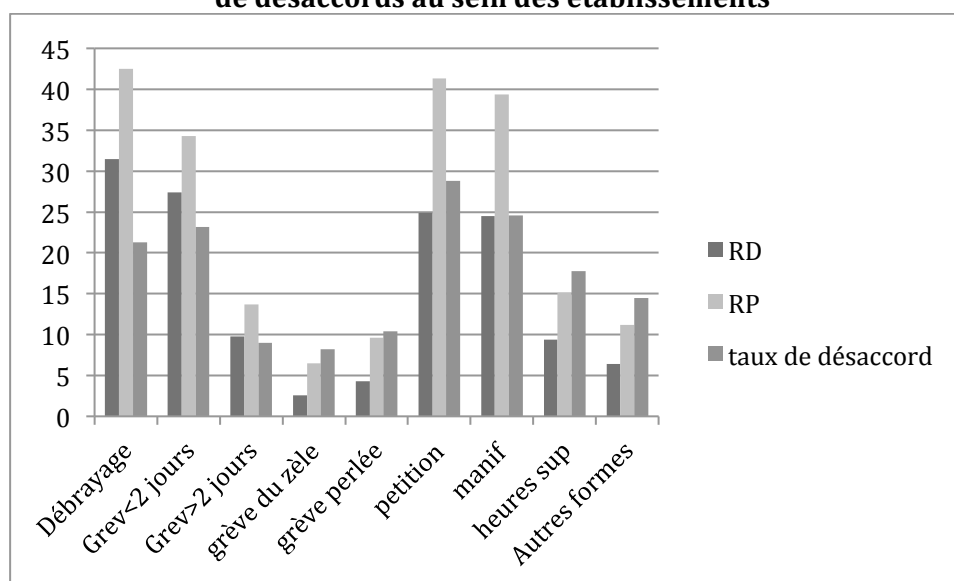
Lecture : Lorsque le RP déclare une mobilisation (dans 25% des cas), le RD n'en déclare pas dans un cas sur deux (50,2%). A l'inverse, lorsque le RD déclare une mobilisation, le RP en déclare une dans les trois quart des cas (73,9%).

En ciblant l'existence ou non d'une mobilisation à un moment précis (en l'occurrence lors des négociations sur les salaires en 2010), les désaccords apparaissent donc assez faibles, et ce d'autant plus que la mobilisation en question a eu lieu au moment des négociations ou discussions : les trois quart des acteurs sont d'accord pour évoquer l'existence d'une telle mobilisation à ce moment, les accords étant moins fréquents – de l'ordre d'un cas sur deux ou moins – lorsque la mobilisation a eu lieu avant ou après.

#### **4.3.2. Des désaccords sur les formes de conflit et le climat social**

Lorsque les acteurs sont questionnés de manière plus large, et qu'on les sollicite pour savoir s'il y a eu un conflit ou non durant les trois dernières années, les désaccords augmentent par contre significativement : si les désaccords concernent 17% des établissements lorsque le RD ou le RP déclare un conflit avec arrêt de travail, la proportion de situations avec désaccord augmente à 20 et 24% lorsque l'un des acteurs a évoqué un conflit sans arrêt de travail ou pas de conflit du tout. L'étude des désaccords par forme montre aussi des variations, au-delà du fait que la fréquence des désaccords est mécaniquement liée à leur diffusion. Concernant les quatre formes les plus fréquemment mentionnées par les uns ou les autres (pétition, manifestation, grève courte et débrayage), les désaccords concernent ainsi systématiquement plus de un cas sur 5, voire presque 3 cas sur 10 dans le cas des pétitions.

**Figure 11 : Déclaration des formes de conflit par les RD, les RP et fréquence des situations de désaccords au sein des établissements**



Source : enquête REPONSE 2011

Champ : établissements de plus de 50 salariés avec IRP

Lecture : en 2011, 31% des RD ont déclaré au moins un débrayage dans leur établissement entre 2008 et 2010 ; 42% des RP en ont fait autant. Le taux de désaccord entre RD et RP d'un même établissement est de 21% à ce sujet.

Ces taux de désaccord ne distinguent pas dans quels sens ceux-ci s'expriment : or ils sont beaucoup plus fréquents lorsque le représentant de la direction ne déclare pas de conflit ayant pris cette forme (et le RP si) plutôt que dans le cas inverse. Ainsi, pour l'occurrence de grèves de plus de 2 jours, par exemples, 71% des désaccords proviennent des situations où le RP en déclare au moins une et le RD aucune<sup>21</sup>. L'hypothèse d'une asymétrie d'information, mobilisée précédemment et toujours partiellement explicative<sup>22</sup>, ne suffit manifestement plus pour analyser ces variations. Comment expliquer sinon que le taux de désaccords en matière de grève est supérieur à celui des débrayages ?<sup>23</sup> Si cette différence d'information permet de comprendre les désaccords en matière de pétitions, de refus d'heures supplémentaires et a fortiori de grève du zèle ou de grève perlée – autant de formes dont la direction peut légitimement ne pas être au courant – comment comprendre que les taux de désaccords soient supérieurs dans le cas des grèves ou des manifestations ? C'est bien ici que la manière de définir, reconnaître, déclarer qu'il y a eu grève ou non résulte d'autres facteurs que la seule information, tant ces deux dernières formes passent a priori et potentiellement bien moins inaperçues qu'une pétition dans un service, un refus d'heures supplémentaires par quelques salariés dans un bureau, un débrayage de quelques heures dans un atelier, ou l'existence d'au moins un prud'homme concernant

<sup>21</sup> Parmi les neuf formes étudiées, cette source de désaccords (déclaration du RP de la forme et non-déclaration du RD) oscille entre les deux tiers des cas - grève courte (64%) et refus d'heures supplémentaires (66%) -, et plus de 80% pour les manifestations.

<sup>22</sup> Ainsi le taux de désaccord en matière de grève longue est-il significativement bas à hauteur de 9%, bien que des effets de structure liés à la faible occurrence des grèves longues jouent ici.

<sup>23</sup> On compare ici en outre deux situations aux occurrences proches, les déclarations de débrayage étant même plus fréquentes que celles de grèves courtes : l'effet de structure lié à la fréquence de déclaration jouant en sens inverse, le taux de désaccord supérieur des grèves par rapport à celui des débrayages montre bien qu'ici la question de l'information (a priori meilleure dans le cas de grève que de débrayage) n'est pas la principale explication mobilisable.



l'établissement<sup>24</sup>.

De fait, en revenant à une question d'appréciation et non d'information factuelle – qui laisse donc de côté l'explication en termes d'asymétrie d'information –, c'est bien dans la manière de qualifier le climat social que les divergences sont les plus importantes, et les désaccords les plus tranchés entre les deux acteurs. Ainsi, en divergence, alors que 85% des directions le jugent bon calme ou plutôt calme, seuls 47% des représentants du personnel en font autant. Les désaccords sont quant à eux encore plus massifs (dans plus d'un cas sur deux, les déclarations sont contradictoires) et proviennent dans plus de 90% des cas des situations où, alors que le représentant de la direction déclare un climat calme ou plutôt calme, le représentant des salariés le qualifie de tendu ou plutôt tendu. Combien de fois, en enquête monographique, le représentant de la direction rencontré a non seulement commencé l'entretien en soulignant que « tout se passait bien » dans son établissement, que le climat social y était calme ou apaisé ? Pourtant, pendant l'entretien, étaient abordés des conflits ou des situations de tensions, que nous évoquions en nous appuyant sur les questionnaires (et notamment le questionnaire du RP) et/ou les entretiens avec le ou les représentants du personnel de l'établissement. S'il n'est pas question d'asymétrie d'information à propos de cette dimension qu'est le climat social où il est demandé aux personnes d'apprécier subjectivement ce dernier, l'importance de ces écarts rappelle bien, au final, à quel point ces perceptions de situations tendues ou conflictuelles dépendent moins du fait d'être informé ou non de tels ou tels événements, que d'une vision des relations qui lient les directions et les salariés.

#### ***4.3.3. Des asymétries d'information à la socialisation professionnelle et syndicale : quelques pistes d'interprétation***

De ce point de vue, les résultats de nos analyses économétriques – même si peu de variables apparaissent significatives, pour les raisons avancées dans l'encadré précédent – soulignent le poids de ces perceptions, visions et socialisations des acteurs pour expliquer le fait qu'ils déclarent des conflits ou non et un climat social calme ou tendu. En effet, en se focalisant sur les désaccords concernant l'existence d'une grève courte<sup>25</sup>, les facteurs favorisant les désaccords sont, toutes choses égales par ailleurs, de trois ordres d'importance inégale : un premier facteur réduit les désaccords lorsque les représentants du personnel estiment être bien informés par leur direction sur un nombre de points significatifs. Ce facteur joue d'ailleurs aussi sur les désaccords concernant les pétitions et le fait que le climat social soit jugé calme ou tendu. On a bien ici l'idée que l'asymétrie d'information joue un rôle.

Mais d'autres facteurs jouent de manière plus forte : un deuxième ensemble est lié aux niveaux de diplôme des uns et des autres : du côté des RD, un niveau de diplôme bac plutôt qu'inférieur au bac favorise le fait d'être d'accord ; et du côté RP, un niveau de diplôme supérieur au bac, par rapport à un diplôme inférieur au bac, favorise à l'inverse les désaccords. Comme si la proximité sociale entre représentants des directions et

---

<sup>24</sup> En la matière en effet, le taux de désaccord atteint 25% ; mais l'origine de ces désaccords se partage en deux moitiés égales, entre les cas où c'est la direction qui déclare au moins un prud'homme et le représentant du personnel qui n'en déclare pas, et le cas inverse où c'est le représentant du personnel qui déclare au moins un prud'homme et la direction aucun. L'hypothèse d'asymétrie d'information a plus de chance ici de l'emporter du coup sur celle d'effets de positionnements puisque la distribution de l'origine des désaccords est équilibrée.

<sup>25</sup> Il s'agit ici des cas où le représentant de la direction n'a pas déclaré de grève courte (moins de deux jours) alors que le représentant du personnel, dans le même établissement, en a déclaré au moins une au cours des trois dernières années. La situation inverse qui concerne un désaccord sur trois n'est pas prise en compte ici.

représentants du personnel favorisait non pas l'accord mais le désaccord<sup>26</sup>.

Mais le facteur principal de désaccord - si l'on se fie à la robustesse et à la systémativité des effets significatifs, sinon aux odds ratios, nettement plus élevés dans ces cas - réside dans la syndicalisation des RP : toutes choses égales par ailleurs, le fait que les RP soient syndiqués favorise systématiquement l'occurrence de désaccord quant à la déclaration de grèves, de pétition ou d'appréciation du climat social, ce quelle que soit la couleur syndicale des représentants du personnel, sauf dans le cas de la CFTC. Autrement dit, la socialisation syndicale, ou encore la socialisation liée aux fonctions de représentation (de la direction, des salariés, en particulier lorsque cette fonction de représentation est inscrite dans un cadre syndical) qu'exercent les uns et les autres dans l'entreprise, constitue l'un des principaux facteurs de désaccords expliquant des visions et des perceptions, mais aussi des qualifications factuelles différentes et opposées entre acteurs<sup>27</sup>. L'opposition entre des intérêts différenciés et construits comme tel, en particulier par ou grâce au cadre syndical, apparaît comme un facteur majeur de désaccord et de fragilité quant à la légitimité d'un dialogue social pacifié, dont les présupposés impliquent bien souvent l'idée que les intérêts peuvent se rapprocher, se partager, sinon se rejoindre entre directions et salariés.

#### **4.4. Des points de vue de plus convergents ou divergents ? Quelques éléments sur vingt ans de visions plus ou moins antagonistes**

Mais qu'en était-il avant ? Même si le constat de divergences et de désaccords importants est fait, la tendance n'est-elle pas à la réduction de ces écarts et à une convergence, dont on a noté qu'elle se repérait sur les opinions exprimées par les uns et les autres sur le rôle d'intermédiation des représentants du personnel et des syndicalistes ? La question de l'évolution de ces divergences et désaccords est importante pour saisir les transformations des relations professionnelles depuis vingt ans et l'éventuelle progression d'une « idéologie commune ». Les uns et les autres convergent-ils de plus en plus au sein d'un système de relations professionnelles qui, dans les discours du moins, est censé reposer de plus en plus sur la négociation décentralisée et la capacité des acteurs locaux à construire des compromis en rapprochant, justement, leurs points de vue, sinon leurs intérêts ? Au sein d'un contexte qui a vu la conflictualité reprendre une certaine actualité, non sans se transformer (Bérout et alii, 2008), mais aussi, comme on l'a déjà évoqué, d'incitations fortes à la négociation dans un cadre réglementaire bouleversé (Bloch-London et Péliisse, 2008), une valorisation politique et idéologique forte des vertus du dialogue social, et des contextes économiques changeants (récessions, reprise, croissance forte puis faible, voire quasi atone), quelles évolutions de ces divergences et désaccords ? Malgré des désaccords à un niveau élevé en 2011, ne diminueraient-ils pas, traduisant la progression d'une culture et une idéologie commune entre acteurs, en construction ou en voie d'institutionnalisation durant ces vingt années ?

Les divergences en matière de déclarations de conflits que trace l'enquête REPONSE évoluent en effet mais pas de manière très importante et sans qu'une tendance globale claire ne se dégage, sinon qu'après avoir plutôt diminué, dans l'ensemble, entre le début

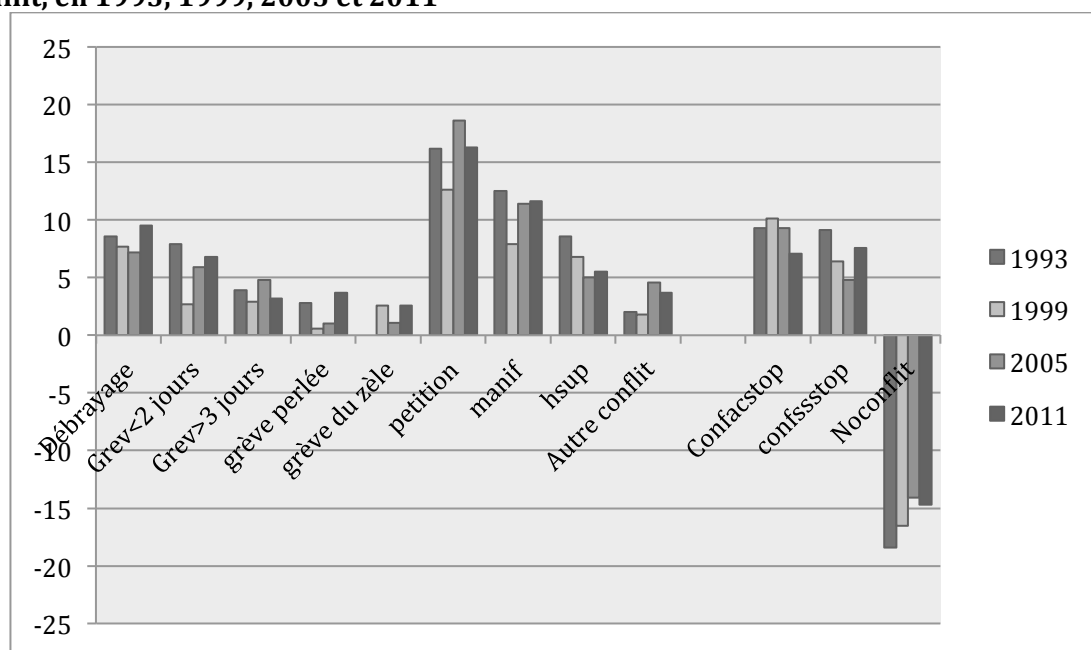
---

<sup>26</sup> Cette hypothèse gagnerait à être étayée et approfondie, par exemple en regardant la proximité effective dans chaque établissement entre RD et RP (en termes de formation, de catégories socioprofessionnelles, de fonctions) et en modélisant l'effet d'une telle variable sur l'importance des désaccords.

<sup>27</sup> On retrouve par là l'importance des organisations dans le travail de socialisation et de fabrication des militants, que souligne tout particulièrement l'ouvrage *Le travail militant* dirigé par S. Nicourd (2009).

et la fin des années 1990, ces divergences retrouvent des niveaux assez importants à la fin des années 2000 (figure 12).

**Figure 12 : Divergences entre les déclarations des RD et des RP pour chaque forme de conflit, en 1993, 1999, 2005 et 2011**



Source : Enquêtes REPONSE 1993, 1999, 2005 et 2011.

Champ : établissements de plus de 50 salariés, base pondérée

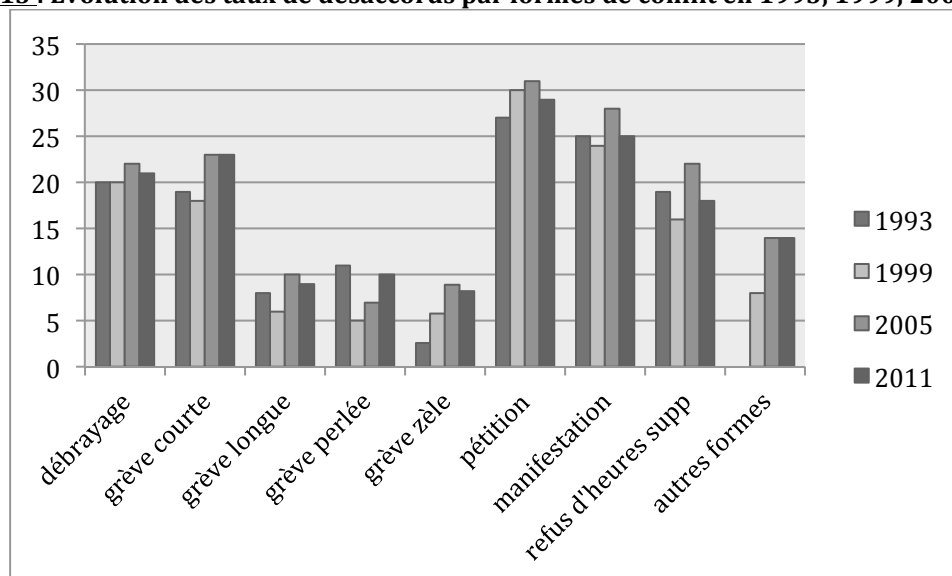
Lecture : en 1993, les divergences de déclarations entre RD et RP en matière de débrayage étaient de 8,2 points ; en 2011, il est de 9,4 points. Ces écarts étaient en sens inverse (ie moins de RP que de RD déclarant l'absence de conflits) de l'ordre de 18% en 1993 et un peu moins de 15% en 2011.

Ainsi, les écarts concernant les débrayages ont eu tendance à se réduire entre 1993 et 2005 avant de croître à nouveau entre 2005 et 2011, une augmentation ces dernières années qui concerne aussi les grèves de moins de deux jours, les grèves perlées et les grèves du zèle. Les divergences semblent par contre moins fréquentes dans la seconde moitié des années 2000 lorsque les uns ou les autres déclarent des grèves longues ou des pétitions, les niveaux de divergences retrouvant cependant ceux de 1993, plutôt que baisser significativement pendant la vingtaine d'années étudiée. Ces divergences accrues renvoient à un questionnement ouvert à partir de l'enquête du milieu des années 2000 qui relevait combien la progression des formes plus courtes d'arrêts de travail et des formes sans arrêts de travail étaient sans doute à relier à un contexte de précarisation et flexibilisation des emplois mais aussi de progression du flux tendu et d'organisations du travail rendant plus efficaces ces arrêts courts ou ces menaces de perturbation de la production (via des pétitions, manifestations, refus d'heures supplémentaires). En se maintenant à un niveau assez important (près ou plus de 10 points d'écart pour les débrayages, les manifestations et les pétitions), ces divergences traduiraient peut-être des perceptions différenciées entre les représentants du personnel et les directions : les premiers relatent davantage toutes les formes de mobilisation (même celles qui sont courtes ou ne perturbent pas (encore) directement la production) alors que les seconds se concentreraient sur les formes effectivement bloquantes.

Lorsqu'on s'intéresse aux désaccords (lorsque dans un même établissement le RD ou le RP déclare une forme de conflit et que l'autre ne le déclare pas), les évolutions ne sont

pas plus évidentes (figure 13). Concernant les formes les plus fréquentes (débrayages, grèves courtes, pétitions, manifestations et refus d'heures supplémentaires), les années 2002-2004 y apparaissent comme celles où les acteurs ont été le moins d'accord, les variations apparaissant au final limitées, malgré l'existence d'un saut entre 1999 et 2005 qui a vu les taux de désaccords augmenter sur presque toutes les formes. Mais, comme pour la déclaration de prud'hommes ou l'appréciation du climat social, c'est surtout le maintien à des niveaux élevés de désaccords qui marque ces vingt années.

**Figure 13 : Evolution des taux de désaccords par formes de conflit en 1993, 1999, 2005 et 2011**



Sources : enquêtes REPONSE 1993, 1999, 2005 et 2011<sup>28</sup>.

Champ : établissements de plus de 50 salariés, non pondéré

Lecture : en 1993, le taux de désaccord entre RD et RP des mêmes établissements concernant l'occurrence d'au moins un débrayage lors des trois années précédant l'enquête était de 21% en 2011 et 20% en 1993.

La conclusion apparaît assez claire : en dépit de contextes, aussi bien économiques qu'organisationnels, réglementaires et institutionnels, bien différents entre le début et la fin des années 1990, le milieu et la fin des années 2000, les accords ou désaccords sur l'existence ou non de conflits, selon leurs différentes formes, ou sur le fait que le climat social soit jugé calme ou au contraire tendu, selon les représentants du personnel et les directions, continuent à être importants. A propos de cette dernière appréciation sur le climat social, subjective mais particulièrement clivée, les taux de désaccords apparaissent même très stables, autour de 44% (chiffre que l'on peut construire à partir des quatre enquêtes et qui reste identique à un point près).

Les uns et les autres ne voient donc pas plus aujourd'hui qu'il y a vingt ans leurs relations et les événements qui les marquent (comme l'existence de conflits), de la même façon. Les divergences et plus encore les désaccords restent stables. On aurait pu penser, pourtant, que les asymétries d'information seraient diminuées, aussi bien avec la révolution des NTIC qu'avec la diffusion et l'intensification des dispositifs d'information et de participation qui se sont encore accrues entre 2005 et 2011, comme on l'a constaté précédemment ou, plus largement la diffusion d'innovations organisationnelles (*lean management*, aplatissage des lignes hiérarchiques, qualité totale, etc.) susceptibles de

<sup>28</sup> La ou les autres formes n'étaient pas demandées en 1993 et il faut signaler que cette année, la question portant sur les grèves du zèle était formulée autrement, en termes de « coulage de la production ».

réduire ces écarts de perception et de définition des situations.. Mais, à l'image de l'effet taille, qui joue en sens contraire à celui attendu sur cette dimension – tant la question de l'asymétrie d'information, a priori plus faible dans les petits établissements, est contrebalancé par l'existence de relations formalisées qui permettent aux acteurs de s'entendre sur l'existence ou non de conflits -, les deux autres variables mobilisées pour expliquer ces désaccords, liés aux positionnements des acteurs et surtout aux contextes conflictuels dans lesquels ils sont plongés, continuent à être importantes. Le maintien de fortes divergences et d'importants désaccords, en résistant simultanément aux années, aux contextes économiques et organisationnels, aux caractéristiques des enquêtés, à la diffusion des dispositifs d'information et de participation, montre bien, au final, combien pèsent, dans la manière de voir, percevoir, catégoriser les relations qui lient directions et représentants des salariés, des positions institutionnelles, des manières de construire des intérêts et des socialisations différenciés, peut-être structurellement antagonistes. De ce point de vue, certaines des évolutions contradictoires des caractéristiques sociales propres aux acteurs des relations sociales ces dernières années, telles que REPONSE peut les renseigner (voir ci-dessous) ne vont pas dans le sens d'un rapprochement entre ces acteurs. La distance sociale entre les uns et les autres ne semble pas en voie de diminution, sachant que la proximité sociale ne garantit pas pour autant un rapprochement des points de vue.

### ***5. Qui et comment répond-t-on à REPONSE ? Retour sur les conditions d'enquête et les acteurs locaux des relations professionnelles***

Qui répond en effet à l'enquête REPONSE ? Et comment y répond-t-on ? Un retour sur les acteurs, d'une part, et sur les conditions d'enquête d'autre part, que ce soit au moment de l'enquête par questionnaire ou de la post-enquête, s'avère ici utile, à la fois pour prendre la mesure des évolutions des acteurs des relations des relations professionnelles et pour interroger la notion même d'acteurs.

#### **5.1. Qui répond à REPONSE ? Des différences sociales qui se maintiennent entre RP et RD**

Deux résultats peuvent ici être avancés : l'un porte sur les transformations des acteurs, tels que les questionnaires des enquêtes REPONSE peuvent le renseigner tandis que le second revient sur la nature de ces acteurs, que le croisement entre enquête par questionnaire et enquête monographique permet de préciser.

En s'appuyant sur les questionnaires et en particulier les évolutions que l'on peut déceler entre les répondants à l'enquête en 1999, en 2005 et ceux à l'enquête de 2011 (ce qui exclut les répondants des établissements de moins de 20 salariés), plusieurs transformations peuvent être notées. Bien entendu, il ne s'agit pas ici de données représentatives puisque la pondération utilisée habituellement est construite à partir des caractéristiques des établissements et non des individus répondants. Mais plusieurs questions, dans REPONSE, permettent de savoir qui répond au nom des directions et au nom des représentants des salariés et les évolutions en la matière ne sont pas sans intérêts à relever. Une synthèse de cette analyse (réalisée par Rémy Ponge) permet ainsi de souligner plusieurs évolutions :

- du côté des caractéristiques sociodémographiques, rapidement mentionnées ci-dessus, on constate en effet des évolutions plutôt divergentes entre les représentants de la direction et les représentants du personnel.

Côté RD, on observe ainsi une féminisation importante et continue des répondants (26% en 1999, 29% en 2005 et 37% en 2011). Cela n'est pas anodin, surtout si l'on se réfère à ce que ce type d'évolution a pu produire dans le domaine des relations sociales aux Etats-Unis (Dobbin, 2009)<sup>29</sup>. Au niveau de l'âge on constate un léger vieillissement, avec une diminution de la part des moins de 35 ans (qui passe de 14% à 11% entre 1999 et 2011). La part des plus de 50 ans augmente légèrement (33% à 35% entre 1999 et 2011) et celle des 35/50 ans se maintient aux alentours de 53%. Ces évolutions sont différentes selon le sexe avec une diminution un peu plus élevée de la part des moins de 35 ans chez les hommes (-5%) et une augmentation plus significative des plus de 50 ans chez les femmes (+6%).

Côté RP, une féminisation bien moins importante s'observe parmi les répondants : +4% de femmes entre 1999 et 2011, à hauteur de 42% cette année là, qui s'opère en outre en dents de scie (entre 1999 et 2005, la proportion de femmes était tombée à 35%). Le vieillissement est a contrario bien plus marqué avec une diminution significative des moins de 35 ans (22% en 1999 et 15% en 2011) et un doublement de la part des plus de 50 ans qui passe de 17% à 34% entre 1999 et 2011. Sur la même période ces évolutions sont encore plus marquées chez les femmes que chez les hommes (+23% de femmes de +50 ans contre +14% d'hommes).

- en termes de diplômes et de catégories professionnelles, les écarts ne se réduisent pas non plus.

En effet, même si un problème de codage explique sans doute les surprenants résultats de 2011 du côté des représentants du personnel (passage des RP disposant d'un CAP-BEP de 13 à 33% parmi les répondants, principalement au détriment des RP disposant d'un bac + 2, qui passent de 30 à 18%), les écarts restent manifestement élevés puisque, du côté des directions, on observe une augmentation forte et continue du nombre de titulaires de diplôme supérieur à bac +4 (de 26 à 40% entre 1999 et 2011). Côté RP, le nombre d'ingénieur et cadre augmente bien sûr (de 16 à 21% parmi les répondants) mais finalement assez peu par rapport aux évolutions de la société française et c'est surtout un transfert entre ouvriers qualifiés (- 6 points) et employés (+ 4,5 points) qui s'opère entre 1999 et 2011, la part des manœuvres ou ouvriers spécialisés parmi les répondants à REPONSE restant stables à 4%.

- enfin, en termes de fonctions, c'est la stabilité qui domine.

C'est le cas pour les niveaux hiérarchiques des RD qui le précisent (en 1999, 2005 ou 2011, 11% environ des répondants déclarant n'en avoir aucun au-dessus d'eux ; 30% un seul et 8% deux, sachant que 45% des RD ne répondent pas à cette question), à défaut de chiffres concernant leurs fonctions. Les questionnaires ont effet varié entre 1999, 2005 et 2011 sur ce point, les répondants indiquant dans plus d'un tiers des cas en 1999 une « autre fonction » que celles proposées (cette proportion est encore d'un quart en 2005 et de 9% seulement en 2011). En 2011, 18% des RD interrogés sont donc chefs d'entreprise ou PDG, autant sont responsables des ressources humaines, du personnel ou des relations sociales et 30% sont les responsables ou directeurs des établissements.

---

<sup>29</sup> Cet auteur montre en effet de manière très convaincante comment les transformations des services RH dans les entreprises américaines (et notamment leur forte féminisation dans les années 1980) sont liées et ont participé au développement de la thématique du harcèlement sexuel au travail, et aux transformations législatives et judiciaires en la matière.

### Fonction des répondants représentant des directions (REPONSE 2011)

Fonction actuelle	%
Président, directeur général (PDG) / (DG), chef d'entreprise	18
Secrétaire général, directeur général adjoint	3
Directeur administratif, directeur financier	6.5
Directeur ou responsable d'établissement, directeur ou responsable d'usine, directeur ou responsable d'agence	30.6
Directeur ou responsable des Ressources Humaines (RH)	15.4
Directeur du personnel, chef du personnel, responsable du personnel	2
Directeur ou responsable des relations sociales	0.5
Comptable, responsable administratif, paie	7.7
Gérant	6.9
Une autre fonction	9.2
Total	100

Champ : établissements de plus de 20 salariés, chiffres pondérés

Si un quart des répondants indique en 2011 que l'établissement est doté d'un service des ressources humaines ou de gestion du personnel (une question non posée dans les éditions précédentes), 94% des répondants employeurs qui n'étaient pas directeurs du personnel, DRH ou responsables des relations sociales, dans l'édition de 2005 (question non posée ensuite), indiquaient que « leur fonction englobait les ressources humaines et le personnel ». Entre 2005 et 2011, la proportion d'établissement où plusieurs personnes s'occupaient des ressources humaines diminuent toutefois de manière significative : alors que moins de 20% des établissements de plus de 20 salariés disposaient de zéro ou une personne en charge des RH dans l'établissement, ils sont plus de 35% à se dire dans ce cas en 2011, la part des établissements disposant de plus de 4 personnes en charge des RH passant, elle, de 31% à moins de 15% entre les deux enquêtes. 17% des répondants direction signalent enfin, en 2011, être membre d'une association, club ou cercle de réflexion de DRH ou d'entrepreneurs (type APM, CJD, CDC, ETHIC, AFEP, ANDRH, etc.).

Du côté des représentants du personnel, on peut renvoyer aux analyses de M.T. Pignoni et E. Raynaud publiées en avril 2013 (p. 2 à 7) qui étudient la présence des différents types d'IRP (élus CE, CHSCT, DP et délégués syndicaux) et son évolution dans les années 2000. Elles notent en particulier une stabilisation du nombre de délégués syndicaux et d'IRP en dépit d'une diminution des CE dans les établissements relevant du champ de l'enquête. Du côté des répondants représentants du personnel, on peut souligner la stabilité de leur taux de syndicalisation (un sur deux), malgré d'importants écarts liés à la taille, qui n'évoluent pas dans le temps : 92% des répondants sont syndiqués dans les établissements de plus de 300 salariés, contre 62% dans ceux de 50 à 299 salariés et 36% dans les 20-49 salariés. Les organisations syndicales auxquelles adhèrent ces

répondants sont principalement la CGT et la CFDT (32,6 et 29%), ces adhésions étant soit anciennes (40% des RP ont adhéré il y a plus de 10 ans), soit au contraire assez récentes (37% ont adhéré il y a moins de 5 ans). Quant aux temps dont disposent les RP pour assurer leur fonction, l'enquête leur demande de combien de crédits d'heures ils disposent, les volumes variant bien entendu fortement selon la taille : 40% des RP des entreprises de 300 salariés et plus ont 45h ou plus par mois de crédits d'heures, tandis que dans les établissements de 20 à 49 salariés, ils sont autant à avoir en moyenne moins de 15h. Evolution peut-être significative : dans les établissements de 300 salariés et plus, la part de ceux qui disposaient de moins de 15h a augmenté entre 2004 et 2011 (de 3 à 8%) quand celle des RP disposant de plus de 15h et de moins de 45h a diminué (de 52 à 47%).

Les répondants à l'enquête REPONSE changent donc entre 1999 et 2011 mais sur finalement assez peu de caractéristiques (féminisation, élévation du niveau de diplôme, diminution du nombre de personnes en charge des RH du côté des représentants de la direction), la plupart des autres dimensions renseignées dans l'enquête restant stables. De fait, les caractéristiques des répondants, côté direction, que nous avons pu rencontrer dans les enquêtes monographiques (lorsqu'ils n'avaient pas changé) reflètent plutôt bien les principaux éléments relevés ci-dessous : 8 femmes sur 13 ; un âge moyen autour de 45 ans et une ancienneté moyenne, dans l'entreprise, de 7 années ; des responsables qui ont tous un bac + 4 et plus ; des fonctions variées qui toutes tournent autour de la gestion des personnels.

### Quelques caractéristiques tirées des questionnaires des répondants représentants de la direction des 13 monographies

ENTREPRISE	Transformateur	Bus	Logistik	Nettoyage	Fonderie	Banque du Sud	Engins	Luxe	Forgel	Plâtres	Cerclage	Proxi mag	Formatio
Sexe	F	F	F	F	H	H	F	F	H	F	H	H	H
âge	43	43	41	32	54	64	50	36	50	40	31	48	51
Diplôme	≥ bac +4												
Ancienneté ds l'entrep.	2	8	23	2	3	14	4	≤ 1	22	6	≤ 1	≤ 1	9
Fonction actuelle	DRH ou RRH	DRH ou RRH	Dir. ou resp. étab.	assistante RH de paie	DRH ou RRH	DRH ou RRH	DRH ou RRH	Dir. ou resp. étab	PDG / chef d'entreprise	DRH ou RRH	Comptable, resp. adm, paie	Dir. du personnel	Gérant
Service RH ou personnel	NR	NR	oui	non	NR	oui	oui	oui	oui	non	non	NR	Non
Effectif gérant RH	5	2	4	5	2	17	4	4	1	3	2	1	1
Appartenance au MEDEF	Non (mais UIM M)	non	NSP (mais Féd. trans)	oui	oui	non	oui	non	oui	oui	NSP	NSP	Non



Cependant, les acteurs changent entre enquête et post-enquête : comme on l'a noté précédemment, entre 2011 et 2012-2014, le contexte a évolué et il a en outre été courant de rencontrer un(e) autre DRH que celui ou celle qui avait répondu à l'enquête, un ou une autre syndicaliste ou élu(e) au CE que le répondant. Et même si les acteurs étaient les mêmes, ils ont en réalité changé : des syndicalistes membres de l'organisation syndicale majoritaire qui ne l'est plus ; des DRH qui ont changé de fonction (comme à ENGINs, où nous avons retrouvé et interviewé trois anciens DRH, le plus ancien n'ayant gardé que la fonction de directeur financier qu'il partageait avec celle de DRH lors des négociations 35h, son successeur étant parti sur un autre site de l'entreprise comme responsable logistique et la troisième, qui avait répondu au questionnaire REPOSE, ayant quitté l'entreprise). Plus largement et fondamentalement, tous les acteurs n'étaient en réalité plus les mêmes lorsque nous sommes allés les rencontrer car les situations avaient évolué, parfois fortement entre le moment où ils ont répondu au questionnaire et celui où ils nous ont reçus. Et suivre dans le temps certains de ces établissements a aussi permis d'assister à des évolutions, parfois importantes : à ENGINs, la CGT majoritaire depuis 2008 a perdu les élections de 2013 au profit de FO, fondé cinq ans auparavant ; à PLATRES, l'enquêteur, expliquant les conditions faisant obstacle à la mobilisation des salariés a dû reprendre l'analyse lorsqu'il a appris, rencontrant un nouvel acteur, qu'une grève avait éclaté entre temps dans l'établissement par exemple.

#### **PLATRE : une usine tranquille...vraiment ? Sur la nécessité d'enquêter sur le temps long**

L'idée de départ était de réaliser une monographie au sein d'un établissement 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 mondes : d'un côté celui des grands établissements aux relations sociales 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 questionnaire de l'enquête REPOSE, l'établissement, où étaient présents deux syndicats, n'avait connu qu'un seul « refus d'heure supplémentaires » et « une pétition » au cours de trois dernières années, tout en ayant une forte activité de négociation, 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, en 2011, l'usine connaît une activité croissante et ses effectifs sont déclarés 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. Mais 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'il 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 directeur 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, du type « 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 vus 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'autres 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 – surgie 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 réexaminer 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 système d'interaction<sup>30</sup>. C'est notamment le cas pour les RP, dont la position d'entre deux, entre direction et salariés, les amène constamment à devoir renégocier leurs prises de position, entre collaboration et contestation.

Au-delà de cet élargissement temporel que permet l'enquête qualitative s'appuyant sur

---

<sup>30</sup> Voir notamment la notion de « collectif flottant » élaborée par J. Péliasse (2009) pour rendre compte de ce type de collectif et d'appréhension processuelle de leurs caractéristiques.

les questionnaires, en suivant les acteurs dans le temps et en revenant à l'histoire de l'établissement, l'enquête monographique implique aussi, dans la plupart des cas, d'élargir les enquêtés. Nous avons souhaité et réussi à voir d'autres représentants du personnel pour ne pas se contenter du RP qui avait répondu au questionnaire : élu du CE et/ou CHSCT, délégué du personnel ou délégué syndical de la même organisation ou non, permettant de varier les fonctions et organisations ; syndiqués ou salariés non syndiqués parfois, comme à BUS où les discours de ces derniers ont constitué un utile contrepoint aux échanges organisés avec les représentants du personnel et les responsables. Du côté des directions, ont aussi été rencontrés des cadres en charge d'une autre fonction que la RH mais qui, anciens dans l'entreprise et sur le site, pouvaient nous décrire l'histoire, les changements qu'avait vécus l'entreprise : directeur financier, responsable qualité, cadre élu au CE et non syndiqué à ENGINs, directeur d'agence à BANQUE DU SUD, chef d'équipe à BUS, etc. Confronter les fonctions et caractéristiques des personnes qui ont rempli le questionnaire, dans les établissements enquêtés, et celles des acteurs rencontrés sur chacun de ces terrains, aurait été de ce point de vue instructif pour montrer comment, finalement, c'est la notion même d'acteurs des relations professionnelles que transforment à la fois la méthode (quantitative ou qualitative) et la problématique (de l'organisation et des relations professionnelles à l'articulation entre conflit et négociation et aux logiques de gestion de la main d'œuvre).

De fait, c'est aussi un retour sur une catégorie de la recherche – celle d'acteurs des relations professionnelles – que permet d'ouvrir cette question sur « qui répond à l'enquête REPOSE ? ». Cette notion d'acteur des relations professionnelles s'étend ainsi à la prise en compte d'autres acteurs lorsque nous avons pu les rencontrer, qu'ils soient internes à l'établissement (autres représentants du personnel ou salariés, dont les propos ont été importants pour l'analyse à FORMATIO et à BUS par exemples), voire à l'entreprise (lorsque nous sommes remontés à ce niveau, ce qui a été le cas uniquement pour ENGINs). Nos enquêtes monographiques nous ont même conduits à sortir de l'entreprise pour compléter la compréhension des relations professionnelles locales que nous visions : non seulement en rencontrant des anciens salariés (ex- DRH et ex-syndicalistes notamment à FONDERIE et ENGINs mais aussi à LUXE, CERCLEX, TRANSFORMATEUR, etc.) mais aussi en sortant du périmètre même de l'entreprise. A ENGINs, nous avons ainsi rencontré l'inspecteur du travail qui suit l'établissement et le secrétaire de mairie de la petite ville dans laquelle est implanté l'établissement pour élargir ce périmètre, tandis que pour NETTOYAGE et FONDERIE, ce sont des responsables syndicaux territoriaux (UL, UD) qui ont été rencontrés pour recueillir d'autres informations et d'autres points de vue sur les conflits et les négociations des établissements étudiés. De ce point de vue, même si ce ne sont pas des acteurs en tant que tels, certains documents récupérés ont pu avoir un rôle moteur dans certaines situations : rapports d'expertise comme à FONDERIE ou LUXE ou articles de presse relatant un conflit ou une décision de restructuration par exemples, comme à ENGINs ou FONDERIE. Les enquêtes de terrain, en permettant de multiplier les acteurs et les points de vue sur les relations professionnelles s'avèrent donc bien plus riches pour en étudier la texture, les transformations, les contextes historiques que l'enquête par questionnaire, qui, en particulier, oublie tous ces autres acteurs (autres représentants du personnel, cadres aux fonctions différentes, ainsi qu'acteurs externes à l'établissement comme les permanents syndicaux, les inspecteurs du travail, les consultants ou les avocats conseils de chacune des parties). Par la mise en série et l'agrégation des réponses des uns et des autres, les enquêtes statistiques ne sont

évidemment pas moins utiles, notamment pour faire apparaître des permanences ou des évolutions générales. De ce point de vue, il ne faut pas seulement s'interroger sur qui répond à REPONSE, lors du passage d'un questionnaire ou d'un entretien avec un ou deux sociologues. Il faut aussi se demander comment on y répond et dans quelles conditions se sont déroulées ces enquêtes.

## **5.2. Comment répond-t-on à REPONSE ?**

Là encore, un retour sur les deux types de méthodes et d'enquête apparaît essentiel pour situer la portée des résultats – que ce soient ceux de l'enquête par questionnaire ou ceux tirés des monographies. Car les conditions de passation des questionnaires, l'accueil fait par les acteurs et la perception qu'ils ont eue de nos demandes d'entretien ou de documents sont des éléments cruciaux qui renseignent en eux-mêmes sur ce qui est au centre de l'interrogation de l'enquête par questionnaire et de la post-enquête proposée.

Concernant l'enquête par questionnaire, il ne s'agit pas de reproduire l'analyse fouillée qu'avait proposé Etienne Pénissat (2008) des conditions de passation du questionnaire auprès des directions, des représentants du personnel et des salariés, grâce notamment à l'exploitation de la question qui clôture le questionnaire et sollicite les personnes sur « les remarques qu'ils auraient à faire sur le questionnaire ». En 2011, 62% des RD et autant de RP ont ainsi répondu à cette question, soulignant, ce que notait déjà Etienne Pénissat, l'implication forte des acteurs dans les interactions qui ont présidé au remplissage des questionnaires. On peut par contre souligner, pour en rester aux thématiques qui nous intéressent, combien, à nouveau, la fin du questionnaire qui porte sur les conflits a posé problème, notamment du côté des directions. En 2005 en effet, toutes les questions portant sur le conflit le plus marquant – dont on demandait au répondant de détailler les formes, la durée, les enjeux, l'issue, etc. – avaient été marquées par un très fort taux de non réponse de la part des directions en particulier. Alors même qu'ils avaient pu indiquer au moins un conflit, et donc, logiquement, pouvoir évoquer parmi ce ou ces conflits, un conflit le plus marquant, les représentants de la direction, en fin de questionnaire et sur un thème lui-même conflictuel (voir ci-dessus), répondaient très peu. La fatigue lié à un long questionnaire se mêlait, selon nous, à une interrogation sur une thématique sensible, rendant impossible toute exploitation sérieuse de cette partie du questionnaire, soumise, qui plus est, à des choix subjectifs et bien peu contrôlés puisque qu'il s'agissait de faire parler les acteurs du conflit « le plus marquant » selon eux. Cette partie du questionnaire a donc été considérablement modifiée en 2011. Par exemple, si une interrogation sur le conflit le plus marquant a été conservée, c'est en posant une question visant à saisir ce qui était « le plus marquant » (cf. partie 1 de ce chapitre).

La modification du questionnement en la matière (différenciant les situations où un seul conflit a été déclaré et celles où plusieurs ont été déclarés, tout en diminuant le nombre de questions) n'a cependant pas modifié ces non réponses massives dans la dernière partie du questionnaire, notamment du côté des directions qui ont continué à s'abstenir massivement sur ces questions : plus de 90% des répondants RD des établissements de plus de 20 salariés n'ont pas répondu à toutes ces questions de fin de questionnaire, alors que près de 3 sur 10 ont déclaré au moins une forme conflictuelle. S'apercevant en outre de non réponses nombreuses côté RP sur cette même partie du questionnaire, la DARES a initié une relance téléphonique pour compléter ces réponses, introduisant toutefois par là des variables (auxquelles le suffixe – flag a été rajoutée) dont le mode de

production (interrogation téléphonique ponctuelle, plusieurs semaines après le passage du questionnaire, permettant d'avoir une réponse ou de l'enrichir) rend l'agrégation avec les variables précédentes complexes et l'exploitation délicate. De fait, même si la plupart de ces rattrapages concernaient des questions touchant aux conflits (marquants en particulier ou en matière d'issues, de satisfaction, de fin de conflit), nous n'avons pas exploité, dans le rapport, ces éléments. Relevons simplement ici que c'est à nouveau à propos de cette (dernière) partie du questionnaire que des problèmes se sont posés et qu'il ne s'agit pas, selon nous, d'un hasard.

Revenir sur comment il est répondu à REPONSE a aussi un fort intérêt dans le cadre de la post-enquête. Car les conditions d'enquête – les manières dont nous nous sommes présentés, avons été reçus (ou pas : les refus sont parfois très significatifs), perçus, considérés et comment les acteurs se sont impliqués (ou non) dans notre étude – éclairent bien souvent l'objet de la recherche. On peut renvoyer ici à l'encadré précédent concernant PLATRE et plus généralement aux monographies en annexe qui toutes présentent, souvent de manière développée, ces dimensions essentielles pour comprendre ce que nous analysons à chaque fois ensuite (cf. notamment NETTOYAGE, PROXIMAG ou ENGINS). Une rapide synthèse de ces retours réflexifs sur les conditions d'enquête permet toutefois de souligner sur plusieurs points.

Tout d'abord, il faut noter le fait que l'équipe a rencontré très peu de refus de la part des acteurs : l'une d'entre nous a essuyé quatre refus consécutifs, dans des établissements de moins de 50 salariés, mais sinon, plusieurs membres de l'équipe n'ont rencontré aucun refus dans les deux ou trois tentatives qu'ils ont faites pour entrer en contact avec des acteurs. Non pas que des réticences n'aient pas été exprimées, notamment du côté des directions, ou que la prise de rendez-vous ait toujours été facile. Mais dans la plupart des cas, les entretiens ont pu être menés. Par contre, nous avons rencontré des décalages entre ce qui était indiqué dans les questionnaires et les situations rencontrées en post-enquête qui ont pu poser problème et amener, dans un cas, à abandonner l'établissement contacté (en raison, ici, d'une erreur de codage dans le questionnaire, l'établissement était composé très majoritairement de cadres et ingénieurs, alors que l'enquêteur visait au contraire un établissement ouvrier dans l'industrie), et dans un autre cas, à poursuivre l'enquête tout en infléchissant notablement le questionnement (cas où l'établissement était indiqué de 28 salariés... alors qu'il en comptait plus de 190, cf. ci-dessous). Ce premier constat – très peu de refus des acteurs pour nous rencontrer - tranche en tout cas avec l'enquête précédente, où nous avons en moyenne un refus pour deux contacts.

#### **LUXE, une PME plus grande que prévue... ce qui ne change pas tout**

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 » sans invalider pour autant notre interrogation sur l'articulation entre conflits et négociation aux prismes des logiques patronales de gestion des relations sociales dans les PME. Et ce 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, qui, même si moins ancien dans l'entreprise, a développé 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 retrouvés et nous a emmenés en plein milieu du café restaurant, où nous avons mené un entretien de 1h30 entourés de clients mangeant les plats et desserts renommés de l'établissement. Mme Volon a par ailleurs refusé tout enregistrement, invoquant des clauses de confidentialité... mais ne s'est pas censurée pour autant. Le ton a été très libre et l'entretien très riche, aussi bien sur son parcours que sur sa fonction et ses pratiques quotidiennes d'encadrante.

- Les entretiens suivants se sont 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 deux autres élus cadres ont été vus au siège à nouveau.

- 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 décrite pendant près de 2h30.

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 d'un rapport sur les risques psychosociaux 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.

L'enquête à LUXE est aussi intéressante pour réfléchir sur l'articulation quanti / quali. 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 Volon venait 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 passait alors régulièrement au siège) et surtout une DRH en poste depuis plusieurs années. Pourtant, c'est Mme Volon, 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 sur plusieurs terrains (cas de CERCLEX également par exemple). Il nuance l'hypothèse faite par les concepteurs du questionnaire qui estiment (ou plutôt espèrent) que les répondants choisis par les directions ont des vues assez panoramiques et informés sur l'établissement 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 Volon n'a pas compris notre question sur les nombreuses grèves du zèle qu'elle avait mentionnées, deux ans auparavant, dans le questionnaire. Mais la rencontre d'un responsable des ressources humaines, même arrivé en 2012 (entre le passage du questionnaire et notre enquête) a largement complété, du côté des négociations et de la gestion formelle des relations sociales, le management quotidien des vendeuses et caissières du magasin évoquée par cette directrice de magasin qui avait, lors de l'entretien, presque trois ans d'ancienneté.

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 : « *Mais c'est la meilleure amie de Mme Volon (la directrice) !* ». Même si ce jugement n'aurait sans doute pas été porté en 2011, il reste que l'actrice rencontrée par BVA, si elle avait une certaine ancienneté, n'était pas une actrice pivot de la représentation des salariés à l'époque.

Il faut donc toujours situer les acteurs rencontrés. 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. Et ce cas n'est pas isolé puisque nous l'avons aussi constaté à BUS où le nom donné par le RD pour contacter un RP n'a pas été celui de l'organisation majoritaire, occasionnant une prise de contact avec le délégué syndical de cette dernière délicate (voir *infra*, partie 3).

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 REPONSE, côtés RD comme RP, et d'autre part les difficultés de répondre précisément aux questions de datation (date d'arrivée 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, les réponses à de telles questions fluctuent d'un acteur à un autre.

Second constat, après celui fait concernant le peu de refus d'entretiens : les quelques difficultés que nous avons pu rencontrer pour entrer en contact se sont avérées liées à des problèmes de changement d'acteurs, plutôt que de refus ou tergiversations liés à la thématique que nous mettions en avant (les négociations et les relations sociales en entreprise). A TRANSFORMATEUR, la difficulté à entrer en contact avec le RP qui avait rempli le questionnaire était liée au fait que ce dernier était parti à la retraite et était retourné en Tunisie, son pays natal. Conjugué à une RH rencontrée rapidement mais qui, ensuite, n'a plus répondu aux mails ou messages téléphoniques, aussi bien pour ouvrir le terrain du côté des syndicalistes que du côté des cadres de direction dont elle avait accepté le principe que l'enquêteur les rencontre, l'enquête a mis du temps pour démarrer. Mais les principaux protagonistes, y compris des ex-responsables syndicaux ont finalement pu être rencontrés. On peut donc en quelque sorte réitérer le premier constat : non seulement, nous avons rencontré peu de refus mais aussi peu de réticences, même si certains entretiens ont pu être qualifiés de « glacials » par l'un ou l'autre d'entre nous. A contrario, à ENGINs par exemple, nous avons pu dépouiller tous les journaux d'entreprise mais aussi les comptes rendus de DP et de CE sur plusieurs années, dans les locaux de l'entreprise.

### **A ENGINs, un accueil révélateur et une perception des enquêteurs significative**

Notre accueil sur ce 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. Cette situation est observée dès novembre 2012 : le standard ne répond que rarement à nos appels ; le site est fermé tous les vendredis et en plus une semaine par mois entre janvier et l'été 2013 ; 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 2013 (une semaine et un jour travaillé) confirme cette sous-activité : 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 (activité partielle de longue durée, qui permet de compenser en grande part les salaires des travailleurs en chômage partiel – un dispositif révisé quelques mois avant notre prise de contact) 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. Installés dans une petite pièce en verre visible de l'entrée de l'usine, nous avons passé deux demi-journées à dépouiller ces documents, comme si nous étions des consultants en audit épluchant les comptes. Coté 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 agent de maîtrise 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 seize enquêtés. La contrepartie à cette entrée « facile » sur le terrain a été une forte méfiance des différents acteurs pour nous donner accès aux salariés, ce qui a rendu impossible la réalisation d'entretiens avec des salariés non syndiqués, une piste que nous souhaitions explorer mais que nous n'avons pu mener à bien.

Cette facilité d'accès, en particulier du côté des directions, a été une surprise sur laquelle nous avons rebondi. C'est en effet aussi parce que ces acteurs ont été disposés à nous parler et que nous avons pu rencontrer parfois plusieurs cadres de la direction (et pas seulement le répondant au questionnaire, comme à LUXE, ENGIN, FONDERIE, BANQUE DU SUD ou BUS), que la perspective d'une analyse prenant en compte les politiques patronales s'est faite jour parmi les chercheurs de l'équipe.

## ***6. Conflits et négociations aux prismes des politiques patronales : apports et limites de l'enquête***

La problématique de recherche s'est donc enrichie et déployée vers la prise en compte des stratégies que développent les directions d'entreprise ou plutôt d'établissement pour gérer les relations sociales en leur sein. C'est plus exactement par cette entrée que l'analyse des conflits et de leur articulation avec les négociations a été saisie, d'une manière qui nous semble originale et en tout cas peu adoptée par la recherche qui se focalise bien davantage sur les pratiques syndicales ou les transformations des organisations du travail sans toujours faire le lien entre ces dimensions. C'est l'une des ambitions de notre recherche que d'articuler ces dernières mais avant d'en présenter les résultats dans les deux parties suivantes, il nous apparaît important de pointer les intérêts de cette approche mais aussi ses limites et en particulier celles que nous avons pu rencontrer en exploitant l'enquête REPONSE et en réalisant treize monographies.

En effet, si REPONSE apparaît comme une enquête précieuse et unique pour analyser les stratégies patronales en tant qu'elles s'inscrivent dans des interactions avec des salariés, des collectifs et des représentants – et le double point de vue des uns et des autres sur plusieurs dimensions de ce qui les unit (organisation du travail, travail de représentation et de défense des intérêts, négociations, dispositifs participatifs, conflits, etc.), que l'on peut même croiser comme on l'a fait dans cette première partie, est ici unique -, l'enquête ne permet pas tout et rencontre plusieurs limites. Il ne s'agit pas seulement ici de limites inhérentes à la démarche par questionnaire où les personnes peuvent se voir imposer des problématiques, doivent cocher des cases (mais REPONSE ménage de nombreuses possibilités et questions ouvertes pour réagir à côté ou de manière plus approfondie), et sont rencontrées éventuellement plusieurs mois après avoir répondu au questionnaire. Mais, en prenant aussi en compte les limites liées à notre approche monographique, il s'agit plus précisément de réfléchir sur ce que nous pouvons analyser, ou non, à partir de ces deux jeux de données quantitatives et



qualitatives, lorsqu'il s'agit d'étudier les stratégies des directions en matière de gestion de la main d'œuvre et des relations sociales comme on propose de le faire dans cette recherche.

Une première limite tient au commanditaire de l'enquête, le service des études du Ministère du travail, de l'emploi et du dialogue social, à la fois au moment du passage du questionnaire et au moment des entretiens, un ou deux ans plus tard. Le ministère est un acteur essentiel des relations professionnelles : doté d'une image, rattaché à des acteurs de terrain à qui l'entreprise a affaire (en particulier les inspecteur du travail), dotés souvent de compétences et de fonctions de contrôle (même si le conseil est aussi développé), le commanditaire n'est pas neutre pour les directions d'entreprise. De ce point de vue si les non réponses sont traitées par la DARES, si la probabilité de répondre (ou ne pas répondre) à l'enquête y est modélisée, et si les refus des RD de communiquer les coordonnées des RP sélectionnés sont pris en compte par pondération (à l'aide d'une régression logistique), il reste que des biais peuvent exister (cf. Pénissat, 2008).

Pour la post-enquête, il en est de même, de manière sans doute encore accentuée : 49% des représentants des directions ont ainsi donné leur accord, ce qui sélectionne encore les établissements potentiellement enquêtés, ce qui est moins le cas (mais cela l'est aussi) pour les représentants des salariés puisque ils sont eux 73% à avoir accepté de rencontrer un chercheur à l'issue du questionnaire. Au final, sur la base initiale, composée de 4023 établissements (643 établissements de 11 à 19 salariés et 3380 établissements de 20 salariés ou plus), 1008 établissements sont composés de directions et de représentants du personnel (qui doivent donc être présents et avoir répondu à l'enquête) qui ont accepté de recevoir un ou des chercheurs. A l'exception de FORMATIO dans notre enquête - sans représentant du personnel -, tous les établissements enquêtés font partie de ce millier d'établissement... qui ne composent qu'un quart de ceux qui ont répondu à l'enquête.

De fait, comme on l'a souligné tout particulièrement pour ENGIN, mais cela a été plus ou moins le cas dans tous nos terrains, la mention d'une étude pour le Ministère du travail n'a pas été sans effet pour que s'ouvrent ces terrains. On peut noter, de ce point de vue, que ce sésame, y compris pour les directions, a pu se payer. Certains entretiens ont ainsi été « glacials » comme avec le directeur de NETTOYAGE, tandis que dans plusieurs cas les acteurs de la direction sont restés sur une réserve explicitement exprimée, comme à TRANSFORMATEUR mais aussi, même si plusieurs cadres ont été vus, à ENGIN. Retrouver d'anciens cadres, partis de l'entreprise ou à la retraite et dont la parole était plus libre, a de ce point de vue révélé à quel point la glace ne s'était pas toujours rompue et de nombreuses choses avaient été passées sous silence, pas forcément pour cacher des choses mais bien plutôt en raison d'une attitude, bien compréhensible, de circonspection qui conduit les membres des directions à rester sur la délivrance d'un discours public et contrôlé.

De ce point de vue, la seconde limite importante à notre enquête tient à nos méthodes. Si les questionnaires permettent d'objectiver des faits et des opinions, en ce que la mise en variable et l'analyse statistique ouvre sur des constats impossibles à faire autrement, ils s'avèrent bien évidemment limités pour analyser finement des stratégies patronales, décrire et comprendre la nature d'interactions complexes entre acteurs, qui sont elles-mêmes inscrites dans des espaces et des temps qui, souvent, leur donne sens et les déterminent. Mais les entretiens, s'ils permettent d'accéder aux significations de ces pratiques, aux interprétations et aux jugements que font les acteurs des situations, des événements, des relations qui les lient, ne sont pas non plus sans limites pour étudier

ces stratégies et les manières dont elles configurent l'articulation entre conflit et négociation identifiable dans les établissements. Ce ne sont en effet jamais des pratiques que nous avons pu observer, sauf exception, lors de situations de coprésence entre représentants du personnel ou salariés et cadres de direction par exemple, ce qui explique pourquoi ces moments fugitifs ont souvent été relevés et interprétés dans nos monographies. Nous n'avons bien entendu pas pu assister à des réunions de négociations, des discussions de couloirs, des réunions d'information, des rédactions ou distributions de tracts, et encore moins aux débriefing hebdomadaires du comité de direction, aux échanges réguliers entre cadres de direction et cadres intermédiaires, ou aux entretiens d'évaluation ni au quotidien du travail qui constituent pourtant tous autant de pratiques incarnant ces stratégies patronales, ces (ré)actions syndicales, ces formes d'expression des collectifs de travail et des salariés. Il ne faut jamais l'oublier même si nous espérons qu'en s'appuyant déjà sur deux grands types de données, que nous tenterons d'articuler (en particulier dans la partie 2) et même si, contrairement à la précédente enquête, nous partirons davantage (et en réalité exclusivement) de nos données monographiques dans la partie 3, cette recherche éclaire comment se recomposent conflictualité et négociations à la fin des années 2000 au prisme de stratégies patronales éminemment plurielles.

## DEUXIEME PARTIE

### Les dynamiques de la conflictualité et de la négociation collective

Dans cette deuxième partie, nous allons à présent revenir sur les principaux enseignements de cette dernière édition de l'enquête REPONSE, concernant les dynamiques des conflits et de la négociation collective au tournant des années 2010. Nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les déclarations des représentants du personnel d'une part, et celle des représentants de la direction d'autre part, divergent sur les représentations qu'elles nous donnent de ces deux dimensions. Parce que l'échantillon des représentants des directions est plus complet que celui des représentants du personnel – en raison de l'absence de ces derniers aussi dans de nombreux petits établissements – et parce que l'un de nos objectifs était précisément de chercher à tirer pleinement profit de l'élargissement du champ de l'enquête REPONSE aux petits établissements comptant entre 10 et 20 salariés, nous avons fait le choix, dans cette deuxième partie, de travailler prioritairement à partir des déclarations des représentants des directions.

L'étude des dynamiques des conflits collectifs et de la négociation collective a déjà fait l'objet de premières analyses par les services de la DARES (Pignoni et Raynaud, 2013). De plus, l'examen des déterminants structurels des conditions de développement de la négociation collective et des conflits a été déjà documenté par de nombreux travaux. Nous y avons directement contribué lors de la précédente enquête REPONSE, en soulignant que la présence syndicale, les effets de secteur et la taille des établissements agissent comme des variables structurelles très clivantes dans la manière dont se développent les conflits dans le monde du travail (Bérout et alii, 2008). L'exploitation des données de la précédente édition de l'enquête nous avait permis d'établir que, à l'opposé des discours des journalistes et des « experts » annonçant le déclin des conflits au travail, il ressortait que la conflictualité se transforme plus qu'elle ne recule. En effet, entre 1996-1998 et 2002-2004, la part des établissements conflictuels avait augmenté. Des différentes formes de conflit recensées par l'enquête, seul le nombre d'actions de grève de plus de deux jours avait continué à diminuer dans les déclarations des représentants de la direction. Enfin, dans le prolongement de ce que plusieurs autres travaux avaient déjà établi (Furjot, 2002), il était apparu que les conflits collectifs et les négociations ne s'opposaient pas, mais tendaient, au contraire, à se développer dans les mêmes établissements.

L'objectif de ce chapitre n'est pas de revenir sur ces acquis dans la compréhension des déterminants de la conflictualité et de la négociation collective. Il s'agit plutôt d'en prolonger l'analyse en trois temps. D'abord, nous reviendrons sur la manière dont ont évolué la négociation collective et les conflits du travail depuis la dernière édition de l'enquête, dans un contexte caractérisé tout à la fois par la crise économique et financière et par une recrudescence des journées d'action syndicales en protestation contre la politique économique du gouvernement Fillon. Dans un second temps, nous appréhenderons de façon plus dynamique comment se déterminent et s'articulent les différentes formes de conflits au travail en fonction des caractéristiques structurelles des établissements (taille, secteur, présence syndicale). Enfin, nous mettrons en

perspective les dynamiques de la conflictualité déclarée dans les établissements avec celles de la négociation collective. Nous nous efforcerons d'expliquer les différentes logiques et modalités en fonction desquelles les pratiques de la négociation collective et de l'action collective des salariés en viennent à se combiner dans les pratiques des représentants du personnel.

Pour développer ces différents points de l'analyse, nous chercherons d'abord à tirer profit de certaines des nouvelles questions introduites dans le questionnaire, qui permettent d'apporter des éclairages supplémentaires sur la conflictualité et ses modes d'agencement avec la négociation collective. Par ailleurs, nous commencerons ici à croiser les enseignements de l'enquête statistique avec ceux qui ressortent de nos enquêtes monographiques. L'objectif est de pointer ainsi ce que ces études de cas approfondies permettent d'appréhender, avec plus de finesse, la diversité des formes prises par la conflictualité au travail et la négociation collective dans les entreprises. A travers cette mise en perspective, l'objectif est plus généralement de mettre en évidence comment la combinaison de ces méthodes d'enquête peut nous aider à enrichir notre compréhension des ressorts de la conflictualité et de ses modalités d'encastrement dans des formes d'institutionnalisation différentes des relations professionnelles.

## **1. Les évolutions de la conflictualité dans les années 2000<sup>31</sup>**

L'exploitation de l'enquête ACEMO portant sur la fréquence de la négociation collective et des grèves dans les établissements français en 2011 laisse apparaître une légère hausse des premières et une baisse beaucoup plus sensible des secondes. Seuls, 1,8% des établissements déclarent en effet l'existence d'une grève contre 3,3% l'année précédente (Desage et Rosankis, 2013). Ces résultats ont suffi pour que certains experts des relations sociales en concluent de nouveau que la « conflictualité sociale ne cesse de reculer depuis plusieurs années, que ce soit par nombre de conflits, par la proportion des salariés participants au mouvement ou par la durée de la grève » (Landier et Geuze, 2013). La peur du chômage, la perte d'influence du « syndicalisme sous ses formes traditionnelles » ou encore le comportement plus individualiste des jeunes salariés sont évoqués comme autant de raisons susceptibles d'expliquer cette tendance supposée à la baisse des conflits du travail (Landier et Geuze, 2013).

Assurément, les résultats de la dernière livraison de l'enquête ACEMO nous invitent à la plus grande prudence quant à l'interprétation qu'il est possible de faire des résultats de l'enquête REPONSE portant sur la période 2008-2010. En effet, dans l'enquête ACEMO, l'année 2010 ressort comme une année de forte conflictualité gréviste par rapport à la part des établissements ayant connu une grève au cours des années précédentes. De ce point de vue, le recul du taux d'établissements grévistes enregistré en 2011 est en réalité déjà moins important si on le compare au taux enregistré en 2007 (1,8 déjà) et 2008 ou 2009 (2,1 et 2,2). Autant que le recul observé en 2011, c'est donc aussi la hausse des établissements grévistes en 2010 qui caractérise l'évolution des grèves ces dernières années et donne au recul des grèves en 2011 un surcroît d'ampleur.

Au regard de ces fluctuations annuelles des grèves enregistrées par l'enquête ACEMO, l'enquête REPONSE permet de « lisser » les fluctuations enregistrées d'une année sur l'autre et d'offrir un plus grand recul, nécessaire avant de se lancer dans toute tentative

---

<sup>31</sup> Les traitements statistiques mobilisés dans cette première partie du chapitre ont été réalisés par Rémy Ponge, pour l'essentiel, et par Charles Berthonneau et Amaël Marchand. Ils portent uniquement sur les établissements de plus de 20 salariés.

d'explication des évolutions de la conflictualité au travail et de ses causes. REPONSE a aussi pour intérêt d'élargir la focale d'analyse de l'évolution de la conflictualité au travail, par la distinction qu'elle opère entre les différentes modalités d'action de grève, et par les indicateurs de mesure qu'elle donne des autres formes que peuvent prendre les conflits au travail, qu'il s'agisse de mobilisation collective des salariés sans arrêt de travail ou bien de formes de conflits plus individuels. Même si, nous allons le rappeler, la capacité à prendre la mesure de ces formes individuelles de conflit reste très difficile à travers le recours à des enquêtes statistiques.

### 1.1. La dynamique des conflits collectifs

A l'occasion de la précédente édition de l'enquête REPONSE (2002-2004), nous avons noté une hausse significative de la part des établissements conflictuels, tout en montrant que les différentes formes de conflit n'évoluaient pas dans le même sens. La proportion d'établissements alors touchés par une grève de plus de deux jours avait en effet encore continué à baisser, quand toutes les autres formes de conflits déclarés étaient, elles, en augmentation. De la dernière édition de l'enquête, il ressort que la tendance à la hausse des conflits collectifs ne se confirme pas au cours de la dernière période investiguée. Cela n'implique pas pour autant une baisse importante ni uniforme des formes de conflits déclarés par rapport à la dernière édition de l'enquête.

#### 1.1.1. Une recomposition des formes de la conflictualité collective

La tendance globale est ainsi à une légère diminution (-1,3 points) des directions déclarant l'existence de conflits dans leur établissement, à mettre en perspective avec un climat social moins souvent considéré comme « tendu » ou « plutôt tendu » : les directions étaient 10,3 % à le penser entre 2002 et 2004, contre 8,9 % pour la période 2008-2010. Ce recul dans les tensions et les conflits déclarés reste cependant modeste et le taux d'établissements conflictuels est encore largement supérieur à celui enregistré pendant la période 1996-1998, puisque leur part est près de 8 points supérieure à ce qu'elle était douze ans auparavant.

#### Les établissements conflictuels

Types de conflits	% d'établissements concernés			Evolution 98-04	Evolution 2004-2010
	1998	2004	2011		
Etablissements conflictuels ayant connu au moins un arrêt de travail	12,8	15,1	15,9	+2,3	+0,8
Etablissements conflictuels n'ayant pas connu d'arrêt de travail	7,9	14,9	12,8	+7	-2,1
Etablissements non conflictuels	79,3	70	71,3	-9,3	+1,3
<b>Total</b>	100	100	100		

Champ : établissement de plus de 20 salariés  
Source : Enquêtes REPONSE 1998, 2004, 2011. Volet RD - DARES

Autre élément notable à la lecture de l'évolution globale de la conflictualité déclarée dans les établissements, les différentes formes de conflits évoluent selon des modalités différentes, et dans un sens en partie inverse à celui qui avait été observé lors de la précédente enquête. En 2004, l'augmentation de la proportion d'établissements

conflictuels concernait surtout des établissements ne connaissant que des conflits sans arrêts de travail (+7 points). En revanche, la quasi stabilité de la proportion d'établissements conflictuels entre 2002-2004 et 2008-2010 résulte d'une légère augmentation des établissements connaissant au moins un conflit avec arrêt (+ 0,8 point) et d'une diminution de la proportion d'établissements ne connaissant que des conflits sans arrêts de travail (-2,1 points).

Deux premiers enseignements importants peuvent ainsi être tirés. D'abord, **le niveau de la conflictualité au travail, entre 2008 et 2010, dans le contexte de la crise économique et financière, reste à un niveau comparable** à celui du début des années 2000, pourtant marquées **par une période de croissance et de réduction du chômage**. Alors que le retour de la croissance avait été évoqué à l'époque comme une raison de la recrudescence de la conflictualité dans les entreprises (Coutrot, 2001), on ne constate pas d'effet inverse quand la conjoncture économique se dégrade de nouveau, du moins à court terme.

Ensuite, si le nombre d'établissements concernés par des formes de conflit collectif diminue légèrement, le nombre de ceux qui ont connu une forme d'arrêt de travail est, lui, en légère augmentation. En résumé, dans un paysage de conflictualité globalement stable, les conflits **tendent plutôt à se durcir** avec une augmentation continue des établissements concernés par des formes avec arrêts de travail entre 1998 et 2011 et au contraire des variations du nombre d'établissements concernés par des conflits uniquement sans arrêt de travail.

Cette évolution de la conflictualité au travail dans la période 2008-2010 peut être précisée en étudiant séparément l'évolution des différentes formes de grève et de conflit recensées par l'enquête REPONSE. Concernant les formes de conflit sans arrêt de travail, ce sont des évolutions contrastées qui se donnent à voir. Le nombre d'établissements déclarant l'organisation d'une pétition est en baisse (-2,3). La baisse est plus importante concernant le refus des heures supplémentaires par les salariés, alors que c'était précisément la forme de conflit qui avait connu l'augmentation la plus significative lors de la précédente période. Le recours à la manifestation est, en revanche, lui, stable (+0,5).

Concernant les conflits avec arrêts de travail, on observe là aussi une évolution différenciée des trois principales modalités d'action de grève mesurées, qui va dans un sens relativement comparable à celle qui avait été observée en 2004. En l'occurrence, entre 2008-2010, la fréquence des grèves de plus de deux jours déclarés continue de baisser légèrement (-0,7). A l'inverse, les établissements ayant connu des grève plus courtes sont, elles, globalement en augmentation. Cette augmentation est plus importante concernant les grèves de moins de deux jours, en hausse de 1,4 point par rapport à 2004, soit la forme de conflit qui a connu l'augmentation la plus importante sur la période. Quant au nombre de directions qui déclarent avoir affronté des débrayages, il est, lui, stable (-0,2 points).

#### L'évolution des différentes formes de conflit dans les établissements

Types de conflits	% d'établissements concernés par chaque forme conflictuelle			Evolution 98-04	Evolution 2004-2010
	1998	2004	2010		
Débrayage	7,5	10,5	10,3	+3	-0,2
Grève<2jours	7,5	9,2	10,6	+1,7	+1,4

<b>Grève de 2j.ou plus</b>	3	2,6	1,9	-0,4	-0,7
<b>grève perlée</b>	1	1,3	1,3	+0,3	0
<b>grève du zèle</b>	0,9	1,5	1,6	+0,6	+0,1
<b>refus d'heures sup.</b>	3,2	9,7	7	+6,5	-2,7
<b>manifestation</b>	4,9	6,7	7,2	+1,8	+0,5
<b>pétition</b>	8,5	10,6	8,3	+2,1	-2,3
<b>autres formes</b>	1,8	3,8	4,1	+2	+0,3
<b>Toutes formes confondues</b>	20,7	30	28,7	+9,3	-1,3

Source : Enquête REPONSE, 1998, 2004, 2011.

Champ : établissement de plus de 20 salariés, volet RD

**Même dans un contexte de crise économique et de précarisation du salariat, la grève continue donc d'occuper une place centrale dans les stratégies d'action syndicales.** Même si le recours à la grève correspond de plus en plus souvent à des formes d'arrêt de (très) courte durée, rien n'indique une éventuelle tendance à la substitution de la grève par d'autres modalités d'action qui pourraient sembler a priori mieux ajustées à la fragilisation de la situation économique des salariés. Au contraire, alors que le recours à la pétition apparaît par exemple comme une forme d'action moins contraignante à organiser et moins coûteuse à réinvestir pour les salariés, elle est l'une des modalités d'action qui connaît le recul le plus important, selon les directions du moins, pour qui c'est sans doute une forme de conflit moins marquante que les arrêts de travail ou les manifestations toutefois.

### **1.1.2. Une intensification des conflits dans les établissements conflictuels**

Cette tendance à l'intensification et au « durcissement » des conflits là où ils se produisent est enfin confirmée par la concentration des conflits déclarés dans les établissements. De fait, par rapport à 2004, le nombre d'établissements déclarant l'existence de trois formes de conflits ou plus augmente de 2 points, par rapport à la part des directions qui déclarent deux ou une seule forme de conflit.

#### **Nombre de formes de conflits déclarées**

<b>Nombre de formes de conflits citées</b>	<b>2002-2004</b>	<b>2008-2010</b>
	(% en colonne calculés uniquement sur les établissements déclarés conflictuels)	(% en colonne calculés uniquement sur les établissements déclarés conflictuels)
<b>1</b>	52	51
<b>2</b>	26	25
<b>3 et plus</b>	22	24
<b>Total</b>	100	100

Source : Enquêtes REPONSE 2004, 2011. Volet RD - DARES

Champ : établissement de plus de 20 salariés, volet RD

De même, au-delà de l'augmentation du nombre d'établissements touchés par une grève de moins de deux jours, le nombre d'établissements déclarant n'avoir connu qu'une ou deux actions de grèves est en baisse (-1,4), alors que la part d'établissements ayant connu plus de trois débrayages a quasiment doublé depuis 2004.

#### **Evolution de la fréquence des grèves dans les établissements en ayant connus une grève de moins de deux jours**

Une grève de moins de deux jours	2004	2010	évolution
Plus de 5 fois	1,4	2,7	+1,3
De 3 à 5 fois	1,3	2,8	+1,5
De 1 à 2 fois	6,5	5,1	- 1,4
Jamais	90,8	89,4	-1,4

Source : Enquêtes REPONSE 1998, 2004, 2011. Volet RD - DARES  
Champ : établissement de plus de 20 salariés, volet RD

Quels que soient les indicateurs statistiques retenus, il est difficile de conclure que le rétrécissement très relatif de l'espace des établissements conflictuels reflète une tendance plus générale à la baisse de la conflictualité collective au travail. La stabilité qui marque l'évolution de la conflictualité entre le milieu et la fin des années 2000 s'accompagne en réalité d'une recomposition des formes de cette conflictualité, là où elle se développe, qui va dans le sens d'une augmentation du recours à de courts arrêts de travail et à une intensification de ces formes de mobilisation collective des salariés. L'évolution des formes de conflits collectifs implique cependant d'être mise en perspective avec l'évolution des formes plus individuelles de conflits. Si la conflictualité au travail ne se résume pas à la grève, elle ne se réduit pas davantage aux différentes pièces du répertoire de l'action collective des salariés. Elle passe aussi par des formes de tensions et de conflits, tout à la fois plus individuelles et diffuses, qui innervent le quotidien des relations professionnelles en entreprise.

### **1.2. Conflits individuels et résistances au travail**

Sans doute plus diffus encore que les conflits collectifs, ces conflits individuels sont plus complexes à appréhender, en raison tout à la fois de la diversité des formes qu'ils peuvent prendre et de la difficulté à les quantifier. Le dispositif de l'enquête REPONSE permet néanmoins de repérer quelques unes des modalités possibles de ces formes de conflits : le recours aux prud'hommes par les salariés (c'est à dire au tribunal), le recours à des sanctions par la direction (qui passent par un véhicule juridique), mais aussi l'occurrence des tensions perçues dans le collectif de travail par la direction.

#### **1.2.1. Une diminution du recours au droit et à la justice**

Sur la base de ces indicateurs statistiques, c'est une tendance à la baisse significative des établissements confrontés à ces modalités d'expression de la conflictualité en entreprise qui se dégage. Le recul est important concernant le recours aux prud'hommes (- 6,2 points), qui ne concerne plus que 36% des établissements de 20 salariés, et seulement 28% si l'on considère l'ensemble du champ des établissements de l'enquête. Le principal motif de saisine des prud'hommes (une question introduite en 2011 pour en savoir un peu plus sur ces recours judiciaires) est la contestation, par les salariés, des motifs de leur licenciement. Les motifs salariaux sont en revanche beaucoup moins souvent cités,



tout comme les questions de temps de travail.

#### Les motifs de saisine des prud'hommes en fonction de la taille des établissements (2008-2010)

Motifs de saisine des prud'hommes	Etablissements de 20 salariés et +	Tous établissements 11 et +
Contestation d'un motif de licenciement	25	19,5
Contestation des indemnités liées à une rupture du contrat de travail	6,5	5
Contestation concernant les salaires	6,1	4,2
Contestation concernant les questions de temps de travail	3,6	2,7
Ensemble des établissements concernés par une procédure prud'homale	36	28,2

Source : Enquêtes REPONSE, 2011. Volet RD - DARES

Le recours au droit continue d'occuper une place importante dans les stratégies de contestation et de défense des salariés face à leur employeur. Mais cette nouvelle édition de l'enquête REPONSE confirme que le recours à la voie judiciaire par les salariés et leurs représentants ne connaît assurément pas de progression linéaire (Jefferys, 2011). De même que, comme nous le verrons plus tard, elle ne se distribue pas de manière homogène. A ce stade, l'hypothèse d'une judiciarisation des conflits du travail, consistant à penser que le règlement des litiges étaient appelés à passer de plus en plus souvent par le recours à la voie d'action juridique, en lieu et place des modes de protestation plus collective de la part des salariés, se trouve donc de nouveau infirmée (Pélisse, 2009).

Cette diminution de la fréquence des procédures de recours aux prud'hommes s'inscrit en outre dans un contexte également caractérisé par une diminution de l'usage des sanctions par les directions (+ 3,6 points d'établissements n'ayant exercé aucune sanction). Le recul des sanctions patronales, qui passent par le maniement d'outils juridiques (avertissements, mises à pied, licenciements pour faute), se vérifie quelle que soit la modalité et la « gravité » de la sanction prise. Mais elle apparaît particulièrement forte concernant les « licenciements pour faute », en recul de 7,2 points.

#### Evolution du recours aux sanctions par les directions

Sanctions appliquées aux salariés	2004 Etab de 20 salariés et +	2010 Etab de 20 salariés et +	2010 Etab de 11 et +
Aucune sanction	14,3	17,9	23,4
Avertissements écrits	62,7	58,7	48,1
Mise à pied	28,3	26,4	18,5
Licenciement pour faute	35	27,8	19,6

Source : Enquêtes REPONSE 2004, 2011. Volet RD

#### 1.2.2. Le symptôme de relations sociales moins tendues ?

Le recul de la part des établissements concernés par le recours à des procédures prud'homales est à mettre en perspective avec le recul de la part des directions déclarant que leur établissement a connu des tensions au cours de la période 2008-2010

(-7,6 points). Parmi les quatre formes de tensions pour lesquelles il est possible d'établir une comparaison avec la précédente enquête, le recul est particulièrement significatif pour trois d'entre elles : les tensions entre salariés et leurs supérieurs ; les tensions entre salariés ; les incidents répétés provoqués par certains salariés. Seuls, les accidents du travail répétés connaissent une légère augmentation.

#### Evolution et fréquence des tensions déclarées par les RD

Tensions déclarées par les RD	2004 Etab de 20 salariés et +	2010 Etab 20 salariés et +	2010 Etab de 11 et +
De fortes tensions entre certains salariés et leurs supérieurs	39,5	31,8	30,5
De fortes tensions entre certains salariés et leurs collègues	44	36,1	37,9
Des accidents du travail	10,7	12	8,7
Des incidents répétés provoqués	29,4	19,2	19,7

Source : Enquêtes REPONSE 2004, 2011. Volet RD

Le constat d'une baisse significative des tensions déclarées va dans le même sens que la diminution de la part des directions qui déclarent que le climat social est « tendu » dans leur établissement. Elle interpelle néanmoins à deux égards. D'abord, cette baisse significative contraste avec le maintien de la part des établissements concernés par des formes de conflits plus collectifs. Cette évolution différenciée des formes de conflits déclarés dans les établissements peut sembler a priori contre-intuitive, dans un contexte dit de crise économique. On aurait pu en effet faire l'hypothèse que cette conjoncture économique contribue davantage à dissuader les salariés à se mobiliser collectivement et favorise plutôt la recrudescence de formes de conflits larvés. Cette hypothèse, largement relayée dans la littérature managériale, fut d'ailleurs souvent reprise à leur compte par les représentants des directions d'entreprise rencontrés dans le cadre de nos enquêtes monographiques. Or, il ne se dégage, des données statistiques, **aucune tendance générale et homogène** à la substitution des grèves et des autres modalités de l'action syndicale par des formes de tensions plus larvées, pouvant traduire des processus de désengagement des salariés de leur travail.

#### ***1.2.3. Les résistances à la hiérarchie : une réalité polymorphe, difficile à mesurer, mais centrale aux yeux des directions***

De fait, en dépit de la diminution de la part des directions d'établissement déclarant l'existence de ce type de tensions, pour l'immense majorité d'entre eux, ce sont ces tensions « larvées », ces attitudes de retrait au travail qui posent bien plus souvent problème que la gestion des conflits collectifs qu'elles ont à affronter. Chez TRANSFORMATEUR, la directrice des ressources humaines déplore la « culture de la grève » qu'elle estime avoir découvert dans cet établissement au moment de son recrutement. Elle regrette en particulier l'action de grève engagée par les représentants syndicaux à l'occasion des NAO de 2011, pendant une semaine, une action qu'elle juge « inappropriée » et « ridicule ». Pour autant, il s'agissait là de la première action de grève qu'elle avait à affronter depuis de longues années. Et si son action de DRH a effectivement été consacrée à essayer de développer un « dialogue social » plus « apaisé » avec les représentants du personnel, l'essentiel de son travail a surtout consisté, en accompagnement des changements organisationnels mis en œuvre (cf.

partie 3) à renforcer les dispositifs de contrôle des salariés en arrêt maladie, en généralisant le recours aux contre-visites médicales pour les salariés concernés et le principe d'un entretien « d'accueil » du salarié, par son supérieur hiérarchique, au moment de son retour dans l'entreprise. Ces dispositifs d'action ont pour objectif d'endiguer un absentéisme jugé trop important et assimilé à un manque d'implication plus générale des salariés dans leur travail.

La même situation se donne à voir dans une autre entreprise industrielle étudiée, ENGIN. Dans cet établissement, en effet, des actions de grève, sous forme de courts arrêts de travail, ont été recensées au cours des dernières années. Même si l'intensité de ces conflits reste relative, ce type de conflits n'avait pas existé depuis la fin des années 1990. Pour autant, cet établissement est présenté comme un établissement peu conflictuel par les différents acteurs rencontrés. Mais ce sont surtout des formes plus individuelles et larvées de résistances opposées par les salariés que la direction, comme les représentants du personnel, mettent en avant dans les entretiens, et qui ressortent des PV des CE et des DP comme le principal objet de discussion développé à l'intérieur de ces instances. Et c'est clairement la lutte contre ces formes de résistance qui est au cœur des préoccupations de la direction du site, dans le cadre des politiques managériales mises en œuvre pour augmenter la productivité et la qualité du travail des salariés du site. Bien entendu, ces deux formes de conflit ne s'opposent pas nécessairement. Elles peuvent au contraire parfaitement s'articuler, comme en témoigne le mouvement de grève d'une journée, accompagné d'une manifestation devant le site, déclenché en 2009. Cette action ne porte pas en effet sur la question des salaires ni de l'emploi, au cœur d'autres conflits recensés dans l'entreprise, mais plus directement sur les rapports conflictuels entre les ouvriers et les « petits chefs ». Cette mobilisation s'inscrivait de ce point de vue dans la continuité directe de l'accumulation de nombreuses tensions entre les ouvriers et leur hiérarchie, qui ont accompagné le processus de réorganisation du travail dans ce site industriel (cf. partie 3).

Bien sûr, ces formes de conflits larvés ne sont pas uniquement signalées dans des établissements ayant connu des conflits collectifs. Elles sont aussi mentionnées comme un « problème » dans des établissements qui ne déclarent pas l'existence de conflits collectifs. En dépit de la diminution enregistrée au cours de la dernière période concernant les tensions ressenties à l'intérieur des collectifs de travail et la fréquence déclarée des accidents de travail, le questionnaire réactualisé de l'enquête REPONSE intègre à présent d'autres attitudes de retrait au travail qui aident d'autant mieux à prendre la mesure de leur caractère diffus. Ainsi, en 2011,

- 40,7% des directions des établissements de + 20 salariés et 33,7 % des établissements de + 10 salariés déclarent des arrêts maladies répétés pour plusieurs salariés
- 28,5% des + 20 salariés et 25% des + de 10 salariés déclarent avoir rencontré des problèmes de qualité ou reçu des plaintes de clients, ce qui peut être au moins en partie interprété comme le signe d'un manque d'implication des salariés dans leur travail, si ce n'est de tentatives de sabotage de la production.
- Dans 34,5% des établissements de + 20 salariés et dans 29% des établissements de + 10 salariés, l'absentéisme des salariés est enfin présenté comme un problème.

L'interprétation de ces différents problèmes déclarés par les directions d'établissement

reste évidemment toujours problématique. On ne peut pas par exemple attribuer mécaniquement les problèmes de qualité de la production uniquement au désengagement des salariés de leur travail. D'autres facteurs, tels que le vieillissement des machines, la réorganisation des procès de production ou bien encore la réduction des effectifs des établissements peuvent ainsi venir altérer la qualité de la production sans que l'engagement des salariés dans leur travail soit nécessairement en cause. De même, on ne peut considérer que le nombre d'arrêts maladies reflète nécessairement un niveau de conflictualité dans l'entreprise. On sait en effet que les transformations de l'organisation du travail – et notamment l'intensification du travail – ont eu pour effet ces dernières décennies de renforcer l'exposition des salariés à des risques pour leur santé physique et psychique. A contrario, le dispositif de l'enquête REPONSE maintient encore dans l'ombre d'autres attitudes au travail pouvant traduire des actes de résistance et/ou l'expression de motifs d'insatisfaction : les démissions de salariés (correspondant à des formes d'*exit* en situation de conflit, pris en compte en annexe dans l'analyse des modes de gestion des effectifs grâce à l'appariement de REPONSE avec les DMMO) ou le freinage font par exemple partie de l'éventail classique des comportements par lesquels les salariés peuvent opposer une résistance à leur hiérarchie, qui ne sont pas répertoriés dans l'enquête (Bouquin, 2008 ; Roy, 2006 ; Corouge et Pialoux, 2011). Quant aux formes de mise à distance critique de l'autorité hiérarchique par l'humour, l'ironie ou la moquerie dont les salariés peuvent faire preuve, en coulisses ou en situation de face à face, à l'endroit de leurs supérieurs, ce sont des attitudes tout bonnement quasiment impossibles à quantifier.

A ce niveau de l'analyse, il nous semble cependant nécessaire de souligner et de comprendre la tendance des directions d'entreprise, même lorsqu'elles sont confrontées à des mobilisations collectives des salariés, à considérer que ces attitudes de retrait au travail des salariés constituent le principal problème, la principale forme de « résistance au changement » qu'elles ont à affronter. Et ce, même si leur fréquence semble évoluer à la baisse dans la dernière période étudiée. Plusieurs raisons peuvent l'expliquer. La première tient sans doute à ce que les directions ne sont pas nécessairement disposées à voir dans des mobilisations collectives de salariés le symptôme d'un réel sentiment d'insatisfaction et d'une situation de conflit. Certaines actions syndicales peuvent ainsi être assimilées à des formes « d'agitation syndicale » au moment des négociations par exemple, faisant partie du déroulement normal des discussions, mais sans être perçues comme la traduction d'une situation de conflit dans l'établissement ou comme le signe d'un « problème » dans le fonctionnement de leur établissement. La seconde raison tient au coût économique élevé que peut représenter pour une direction l'existence d'une conflictualité diffuse dans les rangs de ses salariés, là où la perturbation de la production générée par une grève est plus facile à surmonter, a fortiori quand la grève se limite à des arrêts de travail de courte durée.

Le DRH de l'établissement FONDERIE, comme beaucoup d'autres de ses collègues sans doute, tend ainsi à dédramatiser les débrayages organisés à plusieurs reprises par le syndicat CGT de son établissement lors des NAO 2011. Certes, il reconnaît que la participation des salariés a été importante, et qu'elle traduit une aspiration largement partagée à obtenir une augmentation salariale, dans un établissement où les salaires des ouvriers sont faibles. Il s'est d'ailleurs efforcé de trouver un terrain de compromis avec les représentants syndicaux à l'occasion de cette négociation – nous y reviendrons. Il considère néanmoins cette situation de conflit salarial aux prises avec les représentants syndicaux comme des « relations normales de travail », et a le sentiment de travailler

avec des « personnes qui discutent en bonne intelligence ». Ce qui le préoccupe davantage, c'est le niveau d'absentéisme et la difficulté que la direction rencontre pour améliorer, comme elle le souhaiterait la qualité de la production. Cela s'explique d'une part par un sentiment qu'il lui est plus facile de gérer une situation de conflit organisé et structuré par des militants syndicaux que des formes de désengagement individuel dans le travail plus difficiles à repérer et à contenir. La réaction de ce DRH se comprend d'autant mieux que l'impact économique de ces attitudes de mécontentement ouvrier ne sont pas les mêmes pour l'entreprise. De fait, le coût des débrayages, pourtant relativement bien suivis et organisés à plusieurs reprises, a été très marginal, puisque les salariés ont accepté, à l'issue des négociations leur ayant en partie donné satisfaction, de faire des heures de travail supplémentaires – y compris un samedi matin, jour où les salariés ne travaillent pas habituellement – pour rattraper le retard de production accumulé au cours de ces arrêts de travail. En revanche, l'absence de salariés ou le défaut de qualité repéré sur certaines pièces sont d'autant plus problématiques qu'il est difficile de remplacer certains salariés – le travail des ouvriers est très qualifié et la main d'œuvre compétente est très rare sur le marché du travail local – et que les retards de production et de livraison coûtent très cher à l'entreprise en pénalités financières.

L'attention parfois plus grande portée par les DRH aux multiples formes de désengagement et de résistances que les salariés peuvent opposer aux prescriptions de la hiérarchie plutôt qu'aux formes classiques de l'action collective est ainsi à mettre en perspective avec le coût économique différent qu'impliquent ces formes de tension, dans un contexte marqué par l'évolution des formes de la conflictualité (des arrêts de travail plus courts) et par le renforcement des contraintes économiques dans lesquelles sont prises les directions d'entreprise dans le cadre de leurs relations commerciales avec d'autres entreprises, notamment donneuses d'ordre.

Enfin, comme le suggère également le discours de ce DRH, la perception de cette micro-conflictualité comme problème central pour le management est à mettre en perspective avec le renouvellement des générations d'ouvriers. Dans l'histoire de cet établissement, la question de l'amélioration de la qualité de la production n'est pas nouvelle. Si elle est aujourd'hui omniprésente dans les débats des IRP, elle était aussi fréquemment évoquée dans ce cadre dès la fin des années 1970, pour les plus anciens PV que nous avons pu retrouver. En revanche, ces problèmes de qualité de la production sont à présent associés à un « manque d'implication » et de « professionnalité » de la part des salariés. De fait, le discours de ce DRH et des hauts cadres (anciens ou actuels) est très largement structuré autour d'une opposition entre anciens et jeunes ouvriers. Evoquant par exemple le secrétaire de la CGT, proche de la retraite, l'ancien directeur de la production parle d'un « militant politique », d'un « rouge » avec lequel il a de profondes divergences politiques, et dans l'analyse des politiques de gestion à mettre en œuvre dans l'entreprise. Mais il lui reconnaît d'être un « très bon professionnel », qui « connaît parfaitement le métier et qui le fait très bien ». Avec lui, il dit n'avoir jamais eu de problème dans la gestion du travail. S'il estime que les jeunes salariés entretiennent un rapport beaucoup plus distant à la CGT – seul syndicat ouvrier de l'usine –, il considère cependant que leur investissement dans le travail est beaucoup plus problématique : ils seraient beaucoup moins attachés à l'usine, plus réticents au travail ouvrier, moins dotés en savoir-faire professionnels et, en définitive, beaucoup moins soucieux de faire du « bon travail ». Ce n'est donc pas par leur engagement syndical que ces jeunes salariés poseraient problème, mais par leur moindre engagement dans le travail. Cette vision binaire ne se retrouve pas de manière aussi univoque et simpliste dans notre enquête. De fait, nombreux sont les salariés plus âgés – jusque parmi les représentants syndicaux

– qui manifestent des attitudes de retrait au travail face à une évolution de « leur » usine et de « leur » travail qu'ils contestent. En outre, le désengagement au travail des plus jeunes salariés – loin d'être univoque – peut autant s'expliquer par la plus grande distance que certains maintiennent avec leur travail à l'usine qu'aux ressources sociales qu'ils peuvent opposer aux ordres de la hiérarchie. De ces différents points de vue, la perception par le DRH et les cadres de cette entreprise du « problème » de l'engagement au travail de la jeune génération de salariés est aussi à mettre en relation avec la plus grande distance sociale et générationnelle qui sépare ces deux catégories d'acteurs.

### **1.3. Les effets de conjoncture sur la dynamique des conflits**

Dans l'analyse des grèves, la conjoncture politique et économique est généralement envisagée comme une dimension structurante à intégrer dans l'analyse pour expliquer les variations dans le temps de l'intensité des grèves. De ce double point de vue, la période qui nous intéresse a été caractérisée tout à la fois par le développement d'une nouvelle crise économique et financière, mais aussi par l'organisation de plusieurs journées d'actions syndicales en riposte aux politiques gouvernementales mises en œuvre pour gérer cette période de crise économique. Pour conclure ce premier temps de réflexion sur les dynamiques d'évolution de la conflictualité au travail, on voudrait donc mettre en évidence les apports mais aussi les limites des connaissances que nous offre le dispositif de l'enquête REPONSE pour nous aider à repérer l'impact de cette conjoncture politique et économique.

#### ***1.3.1. Une conflictualité nourrie par les appels confédéraux à la mobilisation ?***

Entre 2008 et 2010, la France, comme plusieurs autres pays européens (Hamann et Kelly, 2010 ; Gall, 2014), a connu un regain important du nombre de journées de mobilisations interprofessionnelles organisées par les syndicats pour protester contre les politiques économiques et les réformes du marché du travail mises en œuvre par les différents gouvernements nationaux. En France, ces journées d'action se sont caractérisées par l'unité réalisée entre huit organisations syndicales et par l'ampleur des manifestations qui se sont succédées (Béroud et Yon, 2009). Beaucoup d'observateurs de ces mobilisations ont par ailleurs considéré que la participation des salariés du privé était plus importante à l'occasion de ces journées d'action. Effectivement, leur engagement était faible lors des grands mouvements sociaux connus par la France au cours de ces dernières décennies. A l'occasion des mouvements de 2010, les mobilisations ont été particulièrement fortes et visibles dans le secteur de la raffinerie. On pourrait alors faire l'hypothèse que l'augmentation du nombre d'établissements du secteur marchand touchés par des manifestations et de courtes actions de grève est à mettre en relation avec cette recrudescence des mobilisations syndicales initiées à l'échelle interprofessionnelle. On sait cependant que les effets de loupe médiatique risquent toujours de biaiser la perception des dynamiques des mobilisations sociales (Fillieule, 2007).

Une question de l'enquête REPONSE permet justement d'essayer d'aller au-delà de ces représentations médiatiques. Elle interroge en effet les représentants des directions et du personnel sur l'origine des motifs du (des) conflit(s) qui se sont développés dans leur entreprise. Sans surprise, une grande majorité des conflits déclarés sont attribués à des motifs internes à l'entreprise (57%) ou à l'établissement (35,5%). Pour autant, 21,7% des établissements ayant connu au moins un conflit collectif déclarent des conflits au moins en partie liés à des mots d'ordre de mobilisation interprofessionnel. Ils sont une proportion presque équivalente (19,5%) à déclarer avoir connu des conflits liés à des

revendications sectorielles.

Ces résultats peuvent être mis en perspective avec ceux que nous livre l'enquête ACEMO, qui permet de recenser *chaque année* l'occurrence des grèves liées à des motifs « extérieurs » à l'entreprise. Il en ressort que la fréquence des grèves associées à des motifs extérieurs est beaucoup plus élevée en 2010 (65% des établissements déclarant l'existence d'une grève, soit cependant 2,1% seulement de l'ensemble des établissements), qu'en 2009 (30% des établissements déclarant l'existence d'une grève) et qu'en 2008 (21% des établissements déclarant l'existence d'une grève) (Desage et Rosankis, 2012). L'impact des mobilisations interprofessionnelles sur la dynamique des conflits, et des grèves en particulier, dans les établissements du secteur marchand semble ainsi se vérifier. On peut peut-être y voir un facteur d'explication à l'augmentation des grèves de courte durée enregistrée entre 2008 et 2010. Dans l'établissement industriel TRANSFORMATEUR, dans lequel les syndicats de la CGT et de la CFDT étaient alors dirigés par des militants engagés politiquement (PCF pour le 1<sup>er</sup>, LO pour le second), les journées d'action interprofessionnelles qui se sont succédées entre 2008 et 2010, ont ainsi donné lieu à l'organisation de plusieurs débrayages, de une à deux heures, mobilisant selon la direction entre 30 et 50 salariés, pour effectif global de 360 salariés. Ce sont les seuls conflits avec arrêt de travail déclarés pendant la durée de l'enquête.

On peut aussi voir dans ce décalage apparent entre cette hausse des grèves associées à des motifs de revendication externes à l'établissement, un élément d'explication au maintien d'un niveau d'établissements conflictuels globalement stable, alors que le niveau des tensions internes aux établissements signalés par les directions est en recul. Assisterait-on au maintien d'une conflictualité collective en partie déconnectée de motifs de tensions internes aux établissements et alimentée par des dynamiques plus politiques de contestation syndicale ? Cette hypothèse est à considérer avec la plus grande prudence au regard d'abord d'un autre enseignement de l'enquête REPONSE. Sans surprise en effet, c'est dans les établissements ayant connu plusieurs conflits que la part des conflits associés à des mots d'ordre extérieur à l'établissement et à l'entreprise est la plus élevée.

#### Origine des motifs de conflit en fonction du nombre de conflits déclarés

Origine des mots d'ordre de conflit	Etab de 20 salariés et + ayant déclaré un seul conflit collectif	Etab de 20 salariés et + ayant déclaré plusieurs conflits collectifs
Motifs spécifiques à l'établissement	37,8	33,4
Motifs liés à l'entreprise	46,6	68,4
Revendications sectorielles	15,7	23,3
Revendications interprofessionnelles	16,6	27,1

Source : Enquêtes REPONSE 2011. Volet RD – DARES

Champ : Etablissements conflictuels de 20 salariés et +

On peut ici faire l'hypothèse que c'est la présence syndicale qui, dans ces établissements, contribue à favoriser l'organisation de la mobilisation collective des salariés que ce soit autour de motifs internes à l'établissement ou bien autour de mots d'ordre de

mobilisation interprofessionnels relayés par les équipes militantes. Mais c'est aussi le signe de ce qu'une approche plus ethnographique des conflits du travail permet facilement de mettre en évidence : même lorsqu'elles sont organisées dans le cadre de journées d'action interprofessionnelles, les mobilisations syndicales se limitent rarement aux mots d'ordre revendicatifs portés par les confédérations. Au contraire, comme nous avons pu le montrer par ailleurs, pour encourager la mobilisation des salariés et saisir l'opportunité d'action que leur offrent les appels confédéraux à la mobilisation, les représentants locaux des syndicats s'emploient généralement à réinvestir ces temps de mobilisation en faisant le lien avec des enjeux de lutte et de motifs de revendications internes à l'entreprise, que ces mobilisations interprofessionnelles servent à promouvoir et à rendre plus visibles (Giraud, 2009). En d'autres termes, l'engagement des salariés dans des actions syndicales initiées à l'échelle professionnelle ou interprofessionnelle est rarement déconnecté de motifs de protestation liés plus spécifiquement à la gestion de l'entreprise. De l'articulation qui peut se faire entre ces deux niveaux de revendication dépend même, en général, le niveau de participation des salariés à l'action initiée par les syndicats.

Difficile, en l'état du questionnaire, d'aller plus loin dans l'analyse. D'abord parce nous ne disposons – puisqu'il s'agit d'une question modifiée (elle ne concernait que le conflit le plus marquant dans les éditions précédentes) – de données de comparaison pour évaluer l'impact éventuel des journées d'action interprofessionnelles dans la dynamique des mobilisations collectives qu'elle a pu contribuer à alimenter. D'autre part, parce que le questionnaire ne permet pas d'établir quelle forme a prise la mobilisation lorsqu'elle est associée à des mots d'ordre de mobilisations externes à l'entreprise. Nos enquêtes de terrain confirment néanmoins ce que nous avons déjà pu observer par ailleurs : lorsqu'elles ne s'inscrivent pas directement dans le prolongement de dynamiques de luttes internes aux établissements, et quand elle ne se limite pas à des arrêts de travail limités dans le temps et dans le nombre de salariés impliqués (à l'image de l'établissement TRANSFORMATEUR ou ENGINS), la participation à des journées d'action interprofessionnelles se limite généralement à la présence des représentants du personnel aux défilés ou rassemblements syndicaux – grâce notamment à l'utilisation des heures de délégation-, sans arrêt de travail (Giraud, 2009).

### ***1.3.2. Les conflits en contexte de crise économique***

C'est par ailleurs l'impact du contexte économique sur les dynamiques des mobilisations syndicales qui peut être ici questionné. On peut d'abord l'appréhender du point de vue des motifs de conflits déclarés par les directions d'entreprise.

#### **1.3.2.1. Une évolution des motifs de conflit**

En contexte de crise économique, plus qu'en tout autre encore, c'est sur les luttes pour la défense de l'emploi que se focalise l'attention médiatique et politique. Ce prisme médiatique n'est pas nouveau, et nous avons eu déjà l'occasion de montrer, lors de la précédente enquête, que cette focale appliquée aux conflits dans le secteur privé donnait une image déformée de la variété des motifs pour lesquels les salariés entrent en conflit. Cette précaution vaut encore dans le contexte de la crise économique de 2008. Certes, une évolution est perceptible dans la hiérarchie et dans la fréquence des thèmes de conflit. En l'occurrence la thématique des salaires diminue, de manière relativement importante (-10 points). Semble ainsi se trouver a priori validée l'hypothèse qu'un contexte de crise économique tend à faire reculer les revendications salariales, en contribuant à faire intérioriser aux salariés la nécessité de modérer leurs aspirations.



Pour autant, les salaires restent en tête des motifs de revendications portés par les organisations syndicales en cas de conflit collectif. Surtout, le tassement des revendications salariales ne se fait pas au profit d'une augmentation des motifs de conflit portant sur l'emploi. Comme le niveau des établissements conflictuels est resté relativement stable, on aurait pu faire l'hypothèse que le motif de la défense de l'emploi vienne se substituer au motif des salaires dans les luttes collectives des salariés. Il n'en est rien, puisque l'occurrence des motifs de conflit concernant l'emploi est stable. Ce qui augmente de manière significative, ce sont les conflits portant sur des motifs concernant les conditions de travail (+8,3 points), ce qui n'est pas sans faire écho dans nos terrains monographiques (voir partie 3 notamment). Les conflits portant sur les questions de temps de travail enregistrent, eux, un recul également important (-7,4 points), ce qui s'explique par le fait que la séquence liée à la réforme des 35h, qui avait suscité des conflits lors des négociations, est passée.

#### Thèmes de conflits les plus cités

Thèmes de conflits collectifs	2002-2004 % sur les établissements conflictuels	2008-2010 % sur les établissements conflictuels	2008-2010 tous établissements
EMPLOI/LICENCIEMENTS	21	20,5	5,9
TEMPS DE TRAVAIL, DUREE AMENAGEMENT	29	21,6	6,2
SALAIRES, PRIMES	50	40,1	11,5
CLIMAT DES RELATIONS DE TRAVAIL	22	21,8	6,3
QUALIFICATIONS, CLASSIFICATIONS	10	5,8	1,6
CONDITIONS DE TRAVAIL	15	23,8	6,8
CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES ET INOVATIONS ORGANISATIONNELLES	9	10,3	3
FORMATION PROFESSIONNELLE	1	1,2	0,3
DROIT SYNDICAL	2	2,3	0,7
AUTRES	13	6,1	

Source : Enquêtes REPONSE 2004, 2011. Volet RD - DARES  
Champ : établissements de 20 salariés et +

#### **1.3.2.2. Les effets de la situation économique des établissements**

Cette évolution des motifs de conflit est à mettre en perspective avec l'étude des effets du contexte économique sur l'intensité des conflits. Cette question est très classique dans l'analyse des grèves, en particulier dans les paradigmes d'analyse économique des grèves. De cette vaste littérature, il ressort qu'il reste très difficile d'établir un lien univoque entre l'évolution de la conjoncture économique et les variations de l'intensité gréviste. Quand certains travaux défendent l'hypothèse que l'augmentation du taux de chômage a des effets de modération des revendications syndicales en dissuadant les salariés d'entrer en grève, d'autres suggèrent au contraire que les situations de crise

économique – notamment au moment du renversement de l'état de la conjoncture économique – ont pour effet d'exacerber les tensions dans les établissements, et de favoriser, par conséquent, le développement de conflits (Giraud, 2009).

Les données confirment cette difficulté à établir des liens de corrélation simples entre l'évolution de la conjoncture économique – saisie du point de vue microéconomique de l'évolution de l'activité économique de l'établissement – et la dynamique des conflits qui s'y développent. Ainsi, si l'on distingue les établissements selon que leur activité est déclarée croissante, stable ou décroissante, on observe que la part des établissements conflictuels est plus importante parmi les derniers que parmi les établissements ayant connu une activité stable ou en croissance. C'est donc plutôt la thèse selon laquelle un ralentissement de l'activité économique d'un établissement, par les conséquences qu'il implique sur les conditions de rémunération et de travail des salariés ou la réduction de la taille de ses effectifs, tend à créer davantage de situations de conflits.

#### Les formes de conflit selon l'évolution de l'activité économique de l'établissement

Croissance de l'activité selon le RD	types de conflits collectifs			Total
	conflits avec arrêt de travail	conflits sans arrêt de travail	établissements non conflictuels	
<b>Supérieur</b>	15.5	11.2	73.3	100
	41.1	36.7	43.1	42
<b>Equivalent</b>	16.5	12.3	71.2	100
	34.3	31.5	32.8	32.9
<b>Inférieur</b>	15.6	15.8	68.7	100
	24.2	30.2	23.7	24.6
<b>NSP/NVPR/ Sans objet</b>	12.4	34.7	52.7	100
	0.4	1.5	0.4	0.5
<b>Total</b>	15.8	12.8	71.4	100
	100	100	100	100

Source : Enquêtes REPONSE, 2011. Volet RD – DARES

Champ : ensemble des établissements

Ce lien se vérifie quelle que soit la taille des établissements observés. C'est particulièrement le cas des établissements de taille moyenne employant entre 20 et 48 salariés. Près de 66% de ces établissements ayant enregistré une activité (fortement décroissante) ont en effet connu au moins un conflit, contre à peine 35% (31 points d'écart) pour ceux qui ont connu une activité croissante ou très croissante. Dans la catégorie des établissements de plus de 300 salariés, l'écart est de 21 points entre les établissements à forte croissance et ceux dont l'activité est au contraire en forte décroissance. Parmi les établissements de taille comprise entre 20 et 50 salariés, cet écart est encore de 10 points.

Comparé à la précédente édition de l'enquête, on constate d'abord qu'un lien de corrélation identique s'observe entre la situation économique des établissements et leur niveau de conflictualité. Ce sont en effet les établissements dont l'activité est en recul qui sont les plus conflictuels. Ce lien de corrélation se vérifie concernant les établissements ayant connu des conflits sans arrêt de travail. Mais, à la différence de ce que l'on vient de

décrire pour la période 2008-2010, c'est surtout la part des établissements ayant connu des conflits avec arrêt de travail qui augmente significativement parmi les établissements ayant connu une activité décroissante. En dépit de ces différences, ces résultats indiquent qu'un contexte de ralentissement de l'activité économique des établissements n'a pas nécessairement pour effet d'étouffer l'émergence de mobilisations collectives et protestataires des salariés. Ce constat semble corroboré quand on compare la dynamique des conflits collectifs déclarés dans les établissements en fonction de l'évolution de leurs effectifs. C'est en effet parmi les établissements qui ont vu leurs effectifs diminuer que la part des établissements ayant connu au moins un conflit avec arrêt de travail est, de loin, la plus élevée. La relation ne se vérifie pas en revanche – comme en 2004 – pour les établissements n'ayant connu que des conflits sans arrêt de travail, ce constat valant pour toutes les catégories d'établissement, indépendamment de leur taille.

#### Conflits en fonction de l'évolution des effectifs

Evolution des effectifs	Formes de conflits collectifs			TOTAL
	établissements conflictuels avec au moins 1 arrêt de travail	établissements conflictuels sans arrêt de travail	établissements non conflictuels	
<b>Augmentation</b>	12.4	14.1	73.5	100
	31.4	44	41.2	40
<b>Stabilité</b>	13.4	10	76.5	100
	34.5	31.7	43.6	40.6
<b>Baisse</b>	27.8	16.1	56	100
	33.9	24.3	15.1	19.3
<b>NSP</b>	66.2	0.00	33.8	100
	0.1	0	0	0
<b>Total</b>	15.8	12.8	71.3	100
	100	100	100	100

Source : Enquêtes REPONSE, 2011. Volet RD – DARES

Champ : ensemble des établissements

Ces résultats confortent l'idée selon laquelle, au niveau microéconomique d'un établissement, un ralentissement de l'activité économique favorise la cristallisation et l'accumulation de tensions susceptibles de venir alimenter la mobilisation des salariés. Mais, si le ralentissement de l'activité économique des établissements n'a pas pour effet mécanique d'entraîner un déclin de l'activité, il n'a pas non plus pour effet, *a contrario* d'entraîner une radicalisation de cette conflictualité. C'est en effet l'occurrence des conflits sans arrêt de travail qui tend à augmenter quand le volume de l'activité des établissements décroît. Et si la réduction des effectifs semble contribuer à un durcissement des relations sociales dans les établissements, on a vu que, pour autant, les établissements ayant connu des conflits centrés sur des motifs liés à la question de l'emploi n'a pas augmenté. En cette période de crise économique pourtant particulièrement destructrice d'emplois, les conflits collectifs au travail ne se limitent donc pas à des luttes pour la défense de l'emploi, pas plus qu'ils ne se maintiennent au

prix d'une radicalisation des formes de mobilisation collective des salariés.

### **1.3.2.3. Pour une approche plus dynamique des interactions entre conflictualité et contexte économique**

Cette tendance au durcissement contenu des relations sociales dans des établissements touchés par un ralentissement de leur activité suggère ainsi la complexité des relations entre le contexte économique et la dynamique des conflits. Si elle n'entraîne pas nécessairement un déclin immédiat et mécanique des conflits collectifs, un ralentissement de l'activité économique induit des contraintes sur les stratégies d'action syndicale. En situation de difficultés économiques, si les motifs de tension s'exacerbent, les capacités de mobilisation se retrouvent aussi fragilisées par la plus grande précarité économique et dans l'emploi des salariés dans ce genre de situation. Il peut donc sembler « logique » que, dans ce contexte, les salariés et leurs représentants privilégient, pour exprimer leurs doléances, des modes d'action sans arrêt de travail, moins coûteux pour les salariés. Etudier les effets du contexte économique sur la dynamique des conflits au travail implique donc de s'intéresser autant à l'évolution de leur intensité qu'à l'évolution de leur morphologie. A cet égard, l'approche ethnographique permet d'enrichir la compréhension des relations entre la dynamique des conflits au travail et les micro-contextes économiques dans lesquels ils s'inscrivent. D'abord, elle aide à saisir la manière dont la perception que les représentants syndicaux se font de la situation économique de leur établissement – leur « conscience de conjoncture » pour reprendre Michelle Perrot (Perrot, 1973) - impacte les limites qu'ils s'imposent dans les stratégies d'action qu'ils s'autorisent à investir pour organiser la mobilisation des salariés et contester les décisions de leur direction. Elle aide par ailleurs à réinscrire l'analyse des effets du contexte économique sur les dynamiques de la conflictualité sociale dans une perspective historique de plus long terme, et plus attentive à la spécificité des contextes propres aux établissements.

L'histoire de l'établissement TRANSFORMATEUR met par exemple en évidence les effets variables produits par la restructuration d'un établissement industriel sur les dynamiques des conflits qui s'y développent. Créé au début du XXe siècle, cet établissement est spécialisé dans la production de TRANSFORMATEUR électriques de grande puissance. L'activité de l'entreprise consiste à la fois dans la conception, dans la réalisation et dans la maintenance de TRANSFORMATEUR électriques. Pendant toute la période de construction du parc électro nucléaire français, l'entreprise 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, son principal client, sont en chute libre, et les constructeurs français se révèlent peu compétitifs à l'étranger. Si l'établissement paie alors, de l'avis de la plupart des acteurs, un déficit d'investissement dans l'innovation et la recherche de nouveaux produits plus performants, les difficultés économiques rencontrées sont aussi le fruit d'un renversement (temporaire) du marché. Dans ce contexte, l'entreprise va être vendue à plusieurs reprises et connaître une succession de plans de restructurations conduisant à une réduction très importante de ses effectifs. Dans cet établissement de forte tradition syndicale, portée par des syndicats (CGT et CFDT notamment) dirigés par des militants politisés, ces restructurations entraînent dans un premier temps de nombreux conflits. 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 ». Entre 1995 et 2006, année où l'activité économique de l'entreprise repart à la hausse, l'entreprise ne connaît cependant plus de conflits d'envergure, même si la réduction des effectifs et la modernisation de l'entreprise se poursuit tout au long de la décennie. Le recours à des dispositifs de départ en préretraite et le non remplacement des départs à la retraite pour réduire les effectifs sans procéder à des PSE l'explique en partie. Mais c'est aussi visiblement la « résignation » des salariés face à cette politique de restructuration et le renouvellement des équipes syndicales qui expliquent ce déclin des mobilisations collectives. Dans l'esprit des représentants syndicaux actuels – sans engagement partisan à la différence de leurs prédécesseurs – s'est en effet imposée l'idée qu'il fallait privilégier un « syndicalisme plus pragmatique », et que la mobilisation collective des salariés était aujourd'hui plus difficile qu'avant. De leur point de vue, les salariés pensent avant tout à sauver leur emploi et sont trop préoccupés par « leurs crédits ». C'est ainsi qu'ils justifient ne pas avoir engagé d'action pour protester contre la poursuite de ces restructurations « silencieuses ». Mais c'est aussi la raison pour laquelle ils n'engagent pas davantage de mobilisation collective des salariés, même lorsque l'activité de leur établissement repart à la hausse. Profondément marqués par ces longues années de restructuration, au cours desquels ils ont eu le sentiment de voir progressivement s'épuiser les liens de solidarité ouvrière, ils semblent rester convaincus que la mobilisation collective des salariés reste bien difficile, pour ne pas dire impossible, dans leur établissement. Pourtant, une grève de cinq jours a bien été organisée, « à la demande des salariés » selon eux, à l'occasion des NAO 2010. Les représentants syndicaux ont été parmi les premiers surpris qu'une telle action ait pu avoir lieu. Ayant échoué à obtenir satisfaction de la part de la direction, ces représentants syndicaux continuent cependant de minimiser eux-mêmes la portée de cette mobilisation. Selon eux, parce qu'elle n'a impliqué qu'une minorité de salariés (entre 50 et 100), elle serait paradoxalement la démonstration que l'organisation d'actions collectives des salariés est devenue beaucoup plus difficile.

Ce que suggère cette monographie, comme d'autres – voir notamment FONDERIE -, c'est que le déclin de l'activité économique d'un établissement peut avoir des effets variables et durables dans le temps sur les dynamiques des mobilisations syndicales. Ils sont ici à mettre en relation avec les effets de démoralisation militante auquel contribue l'accumulation de restructurations et avec la transformation des équipes militantes des syndicats. Mais ce cas montre aussi le vacillement de la croyance qui peut se produire chez des syndicalistes eux-mêmes dans l'efficacité du recours à l'action collective, quand l'histoire singulière de leur établissement, et leur expérience du travail et des restructurations d'entreprise semblent venir conforter à leurs yeux les discours dominants sur l'individualisation croissante des comportements ouvriers et sur l'impossibilité de les mobiliser collectivement dans un contexte de crise économique plus générale.

Le cas de ENGIN permet d'apporter un autre éclairage sur les relations entre dynamiques de restructuration de l'industrie et conflictualité au travail. Installé dans un bassin d'emploi qui a connu une forte désindustrialisation dans le courant des années 1990, cet établissement appartenant à un grand groupe industriel a longtemps fait figure d'exception, puisqu'il a connu une forte croissance économique au début des années 2000. Cette période de forte croissance de l'activité (et de la productivité, en lien

avec une réorganisation importante du travail qui passe par l'introduction des principes de la *lean* production) a été marquée par le développement de plusieurs conflits collectifs portant tout à la fois sur des revendications d'augmentation salariale, d'embauche des intérimaires, mais aussi sur des motifs liés à des conflits entre salariés et superviseurs. Depuis fin 2008, la crise économique a remis en cause cette croissance. L'activité a chuté de plus de la moitié en quelques mois. La direction a stoppé le recours aux intérimaires mais n'a pas fait de PSE. 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.

Dans ce contexte de ralentissement de l'activité du site éclatent encore plusieurs conflits collectifs. Au moment du retournement de conjoncture, un débrayage a ainsi été organisé autour de la question de l'avenir du site. Dans la période antérieure, les questions de salaires et d'emploi étaient au cœur des conflits qui opposaient direction et représentants syndicaux. Mais c'est toutefois autour d'un autre thème que se cristallise le conflit qui semble avoir le plus marqué les acteurs de l'entreprise. Il ne relève ni de la question des salaires, ni de l'emploi mais des rapports conflictuels entre les ouvriers et l'encadrement, et il exprime plus généralement une contestation des nouvelles formes d'organisation du travail (passage en chaîne et en *lean* production). Il s'est manifesté par une journée de grève et une manifestation devant le site de nombreux salariés (environ 80, y compris des employés). Si le ralentissement de l'activité de l'établissement contribue à susciter des conflits, ce n'est donc pas seulement pour des raisons liées au déclin de l'emploi ou pour contester les décisions du groupe qui fragilisent la situation du site. C'est aussi en raison des tensions qui s'exacerbent dans ce contexte entre les salariés et leur hiérarchie, en raison du nouveau modèle d'organisation du travail mis en œuvre par le groupe pour améliorer la compétitivité de l'établissement (cf. partie 3).

Les militants syndicaux continuent donc, en dépit du ralentissement de l'activité de l'établissement, à entrer régulièrement en conflit avec la direction de l'établissement et du groupe sur les questions liées à la politique salariale (critères d'attribution des primes, répartition augmentation générale/augmentation individuelle), aux conditions de travail (organisation des pauses) ou la mise en place de protections sociales supplémentaires pour les salariés (mutuelle, intéressement et participation). Dans le même temps, cependant, leur attitude traduit aussi une inclination certaine à modérer leur propension à faire usage de l'action collective et de la grève face à la direction. Cela est particulièrement perceptible dans la façon dont les représentants syndicaux cherchent à contenir les tensions pouvant opposer les salariés à leur hiérarchie, et plus largement à relayer les efforts engagés par la direction pour « discipliner » les salariés et contribuer à améliorer leur engagement dans le travail. Le DS de la CGT, syndicat majoritaire, s'est par exemple activement engagé dans l'enquête de satisfaction organisée par la direction du groupe et portant sur le taux d'engagement des salariés dans leur travail (cf. partie 3). Il s'implique dans le remplissage du questionnaire, expliquant aux ouvriers l'intérêt stratégique de répondre de manière positive afin d'être bien vus par la direction du groupe, davantage susceptible, alors, de maintenir un site malgré sa faible activité. Il s'implique également dans la mise en place de commissions de travail avec l'encadrement. Plus encore, la direction du site explique en entretien s'appuyer sur le syndicat CGT pour « mobiliser » les salariés au travail dans un contexte

où les liens avec l'entreprise se distendent puisque les salariés sont souvent absents du site du fait du chômage partiel. Ainsi, certains délégués syndicaux CGT sont invités à « prendre la parole » sur les chaînes de montage le matin lors du briefing fait par le superviseur.

L'attitude de ce représentant syndical s'explique notamment par la place singulière qu'occupe cet établissement dans ce groupe, dont il n'est qu'une petite unité. De fait, aussi bien les cadres que les syndicalistes ouvriers estiment que les décisions sont prises à un niveau centralisé sur lequel ils ont 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 relativement réduite de ce site (280 salariés) – 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, neveux, etc.) – et par le fait qu'une partie des cadres soit insérés 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. Dans ce contexte de ralentissement de l'activité économique du site, le syndicat majoritaire contribue donc autant à relayer les doléances des salariés et à faciliter leur mobilisation collective, qu'à motiver les salariés à rester engagés dans le travail et à contenir le recours aux pratiques de l'action collective dans les limites qu'ils jugent nécessaires de respecter pour ne pas mettre en difficulté la direction de leur site, et risquer à terme de mettre en péril le maintien du site.

*A contrario*, dans un autre établissement du groupe, les relations apparaissent beaucoup plus conflictuelles entre la direction de l'établissement et les représentants syndicaux locaux. En effet, nous avons pu mener une comparaison entre ces deux sites, en réalisant un entretien avec deux militants CGT, dont un élu au CE, et un entretien avec un cadre, ancien responsable des RH sur l'établissement initialement enquêté et aujourd'hui responsable logistique sur cet autre site, situé à Grenoble et beaucoup plus important<sup>32</sup>. Sur ce site, les relations professionnelles sont totalement différentes : les syndicats majoritaires, FO et CGT, sont en conflits ouverts et quasi permanents avec leur direction locale. Ceci transparait dans l'importance des conflits collectifs (nombreux débrayages) mais aussi juridiques (les procédures à l'initiative des syndicats se multiplient) ainsi que dans leur intensité puisqu'une grève de plusieurs jours avec séquestration de deux cadres (le DRH, qui venait du premier site que nous avons étudié, et le directeur du site) a éclaté début 2009. Ces différences flagrantes (et largement présentes dans les discours des acteurs) s'expliquent de plusieurs manières. D'abord, l'établissement de Grenoble est bien plus important (plus de 3000 salariés avant le PSE) et la présence syndicale plus diversifiée (la CGT, FO, CFTC et CFDT) et plus importante. De plus, le bassin d'emploi est encore industrialisé et la culture communiste et ouvrière plus ancrée que dans le bassin picard où se trouve ENGINS. Ainsi, les ressources des deux syndicats majoritaires sont plus importantes : la CGT bénéficie du soutien d'une UL bien dotée et peut engager des actions juridiques ou des grèves avec le soutien de militants et d'élus locaux. La concurrence entre ces syndicats, notamment pour capter les ouvriers les plus combattifs et militants, participe de ce climat plus conflictuel. Les militants CGT expliquent d'ailleurs avoir plusieurs fois été débordés par une partie des jeunes ouvriers. Ensuite, la stratégie du groupe a été très différente pour gérer la crise économique. A Grenoble, le

---

<sup>32</sup> Le site de Grenoble a été en outre étudié par une autre équipe travaillant sur REPONSE, avec qui nous avons pu échanger, renforçant nos informations pour fonder cette comparaison.

choix de mettre en place un PSE massif (plus de 600 salariés licenciés) a été pris très rapidement et dès le début de la crise. Or, ce choix a d'autant plus surpris les salariés que le site avait toujours bien fonctionné depuis les années 1990 et qu'il avait connu une croissance économique régulière. Le PSE est donc pris comme une rupture de contrat forte, une véritable attaque contre les salariés et l'ensemble du site, et une opération de valorisation financière. Il en a résulté une explosion de colère avec une grève longue. La situation est inverse à ENGINS : le moindre poids du site dans le groupe n'a pas conduit la direction locale mais également celle du groupe à faire le choix d'un PSE ; une partie des ouvriers ayant encore en mémoire les difficultés du site dans les années 1990, ils s'attendaient plutôt à un PSE et étaient donc prêts à collaborer avec la direction locale pour l'éviter. Par ailleurs, les stratégies de valorisation des sites de ce groupe sont différenciées. Le site de ENGINS peu développé par le groupe dans les années 1990, a fait l'objet de nombreux investissements dans les années 2000. Il est devenu un site pilote pour mettre en place la *lean production*, favorisé en cela par le climat social plutôt pacifié et les pratiques syndicales cherchant des marges de négociation et de collaboration avec la direction locale. A l'inverse, sur le site de Grenoble, la stratégie de la direction locale est surtout marquée par une posture plus agressive vis-à-vis des syndicats. Le poids des syndicats a empêché la mise en place des réorganisations du travail ainsi que de l'individualisation des politiques salariales : alors qu'à ENGINS, les augmentations de salaires sont individualisées depuis le début des années 2000, elles demeurent collectives à Grenoble (visiblement une des seules usines du groupe dans le monde à maintenir ce système d'augmentation). Le bras de fer entamé en 2009 avec le PSE constitue donc également un moyen de renverser ce rapport de force plus favorable aux ouvriers et à leurs syndicats. Par exemple, après le PSE, la réorganisation du travail en *lean production* a été accélérée. De même, lors de notre incursion sur le terrain en novembre 2013, un audit de compétitivité visant à intensifier les cadences de travail et à flexibiliser plus nettement le temps de travail était en cours.

A travers ces deux monographies d'entreprise, on voit bien qu'il n'y a donc pas de relation homogène et mécanique entre la dynamique des conflits et les micro-contextes économiques dans lesquels ils s'inscrivent. L'impact de l'environnement économique est en réalité médiatisé par un ensemble de processus organisationnels, politiques et sociaux liés à la manière spécifique dont se sont historiquement construites les relations professionnelles dans chacun des établissements étudiés. Cet enchevêtrement des facteurs déterminant les dynamiques de la conflictualité dans les entreprises justifie que l'on s'intéresse à présent de plus près aux déterminants structurels des conflits au travail.

## **2. Les dynamiques organisationnelles de la conflictualité au travail**

Après avoir étudié la dynamique des évolutions des conflits du travail, nous allons à présent revenir sur les conditions structurelles qui les rendent possibles. Les conflits du travail se recomposent en effet selon des modalités différentes en fonction des secteurs d'activité et des caractéristiques structurelles des établissements. Des différences sectorielles importantes existent encore dans le paysage actuel de la conflictualité. L'industrie reste le secteur le plus conflictuel avec 39% des établissements concernés en 2011 suivie de près par l'immobilier et la finance avec 37%. En outre, dans ce secteur, et contrairement à ce qui est observé au niveau de l'ensemble des établissements, le nombre d'établissements ayant connu une grève de plus de 2 jours augmente, passant



de 18,5% à 22,8%, tandis que les manifestations passent de 5,3% à 9,8%. Quant à l'intensité des conflits collectifs dans les secteurs des services et du commerce, elle reste très largement en retrait par rapport à ces secteurs traditionnels de la lutte syndicale.

Ces différences sectorielles traduisent, en grande partie, le poids maintenu de deux grandes variables structurelles dans la manière dont se distribuent les grèves et les conflits collectifs dans l'espace des établissements : la taille des établissements et la présence syndicale. On sait par exemple que les secteurs du commerce et des services concentrent beaucoup de petits établissements. Or, comme cela a déjà été bien démontré (Bérout et alii, 2008), l'intensité des grèves et des autres formes de conflits collectifs continue de varier considérablement en fonction de la taille des établissements. Ainsi, si l'on s'en tient au champ des établissements de plus de 20 salariés (correspondant au champ des établissements de la précédente enquête), il est clair, comme le rappelle le tableau suivant que la part des établissements ayant connu des conflits collectifs, qu'elle qu'en soit la forme, augmente avec la taille des établissements. La différence est particulièrement flagrante en ce qui concerne la part des établissements ayant connu l'une ou l'autre des formes de conflit avec arrêt de travail recensée par l'enquête. Rarissime dans les établissements de moins de 50 salariés, la grève de plus de deux jours est par exemple autrement plus fréquente parmi les établissements de plus de 300 salariés. Quant aux débrayages, ils concernent plus de 43% des établissements de plus de 300 salariés contre moins de 6% parmi les établissements de moins de 50 salariés.

### Les conflits en fonction de la taille des établissements

Formes de conflits	Nombre de salariés dans l'établissement			Total	% du champ représenté par la modalité en ligne
	20 à 49	50 à 299	300 et plus		
Débrayage	34.8	51.4	13.8	100	10,3
	5.7	15.8	43.4		
Grève<2jours	38.9	50.1	11	100	10.6
	6.5	15.8	35.6		
Grève de 2j. ou plus	24.9	47.1	28	100	1.9
	0.8	2.7	16.1		
refus d'heures sup.	60.2	35.9	3.9	100	7
	6.7	7.6	8.4		
manifestation	34.6	50	15.4	100	7.2
	4	10.8	33.8		
pétition	38.9	47.5	13.8	100	8.3
	5	11.7	34.6		
autres formes	53.5	40.9	5.6	100	4.1
	3.5	5	7		
Toutes formes confondues	47.6	44.5	7.9	100	28.7
	21.6	38	69.3		

Source : Enquêtes REPONSE 2011. Volet RD – DARES

Champ : ensemble des établissements de plus de 20 salariés

Lecture : parmi les établissements de 300 salariés et plus, 43,45% ont connu au moins un débrayage au cours des trois dernières années

Du second tableau, il ne ressort pas en revanche de différence significative dans la manière dont a évolué la conflictualité collective à l'intérieur de ces différentes catégories d'établissements. Leur évolution est en effet comparable à celle constatée au niveau de l'ensemble des établissements : une légère augmentation des établissements concernés par au moins un conflit avec arrêt de travail, et un léger tassement au contraire des établissements n'ayant connu que des conflits sans arrêt de travail.

### Evolution des formes de conflits en fonction de la taille des établissements

Nombre de salariés dans l'établissement	conflictualité collective			
	établissements conflictuels avec au moins 1 arrêt de travail	Etablissements conflictuels sans arrêt de travail	établissements non conflictuels	TOTAL
<b>20 à 49 salariés</b>				
2002-2004	8,8	14,1	77,2	100
2008-2010	9,1	12,5	78,4	100
<b>50 à 199 salariés</b>				
2002-2004	19,5	16	64,5	100
2008-2010	23	13,4	63,6	100
<b>plus de 200 salariés</b>				
2002-2004	47,8	15,2	37	100
2008-2010	49,1	13,6	37,3	100
<b>Total</b>				
2002-2004	14,6	14,7	70,7	
2008-2010	15,8	12,8	71,3	

Source : Enquêtes REPONSE 2004, 2011. Volet RD - DARES

Champ : établissements de 20 salariés et +

Enfin, dans le prolongement là encore de ce que de nombreux travaux ont déjà établi (Bérout et alii, 2008 ; Giraud, 2009), la présence syndicale constitue toujours une seconde variable structurelle très clivante dans les formes prises par la conflictualité au travail. Ce lien de corrélation se vérifie d'abord si l'on prend en considération la présence ou non de militants syndicaux parmi les représentants du personnel : rares dans les établissements où n'existent pas de représentants du personnel comme dans les établissements où les représentants élus sont seuls, les conflits avec arrêt de travail sont en revanche beaucoup plus fréquents lorsque l'entreprise, et plus encore lorsque l'établissement est doté de délégués syndicaux en plus de représentants du personnel élus.

#### Présence syndicale parmi les représentants du personnel et conflits

Couverture IRP dans l'établissement	Types de conflits collectifs			Total	% du champ représenté par la modalité en ligne
	Conflit avec arrêt de travail	Conflit sans arrêt de travail	Etablissements non conflictuels		
RP+DS	35.6	14.6	49.8	100	33.4
RP seulement	2.2	12.2	85.6	100	29,2
RP seulement (+DS entr.)	16	19.4	64.6	100	8
DS	34.8	14.9	50.3	100	35
Pas de RP	6.5	9.6	83.9	100	28
Pas de RP (+DS entr.)	21.5	5.3	73.2	100	3.8

Source : Enquêtes REPONSE 2011. Volet RD - DARES

Champ : ensemble des établissements

Ces quelques éléments de cadrage statistique confirment ainsi l'impact des caractéristiques structurelles des établissements, dans la manière dont s'organisent les collectifs de travail et la représentation du personnel, sur l'occurrence des conflits **avec arrêt de travail**. On peut alors se pencher sur la manière dont les variables de la taille des établissements et de la présence syndicale interagissent pour produire de la conflictualité. On partira pour cela de l'analyse des établissements de moins de 20 salariés, intégrés pour la première fois dans le champ de l'enquête REPONSE. Puis, nous réinterrogerons le lien entre syndicalisation et conflits, en revenant sur la manière différenciée dont les représentants syndicaux peuvent contribuer à l'émergence de conflits collectifs dans les établissements. Enfin, à partir d'une analyse factorielle, on s'efforcera de reconstituer la façon dont s'agencent les différentes formes (individuelles et collectives) de conflits en fonction des configurations d'établissements. Ce faisant, ce sont donc deux grandes questions centrales dans l'analyse des grèves que nous allons aborder successivement : quelles sont les conditions de possibilité d'apparition des grèves et des conflits du travail ? Comment s'adapte le choix des acteurs en lutte parmi les différentes stratégies d'action à leur disposition, en fonction des contraintes avec lesquelles ils doivent composer ?

## 2.1. La spécificité des conflits dans les petits établissements

Les établissements de petite taille sont caractérisés du point de vue sectoriel par une plus forte représentation des secteurs du commerce, et de la construction (pour les établissements de 11 à 19 salariés comme pour les 20-49). Cette catégorie d'établissements se distingue par ailleurs par le fait qu'ils enregistrent moins de conflits et moins de négociations collectives, que les autres tailles d'établissements.

### 2.1.1. Des conflits moins collectifs et des motifs de tension différents<sup>33</sup>

La conflictualité avec arrêts de travail est un événement qui reste marginal et concerne moins de 5% des établissements de moins de 20 salariés (et 10% des établissements de 20 à 49 salariés). Les conflits collectifs, quand ils existent sont plus souvent de type sans arrêts de travail et comparable dans ce cadre à la moyenne des établissements, confirmant le fait que, pris ensemble, ces dernières formes de conflits sans arrêts de travail, lorsqu'elles ne se déroulent pas en même temps (ou dans les mêmes établissements) que des formes avec arrêts de travail, ne sont pas ou que très peu liées à la taille des établissements. Dans le cas des petits établissements, il s'agit donc pour l'essentiel de refus d'heures supplémentaires, de pétitions ou d'autres formes de conflit.

#### Les formes de conflictualité selon la taille

	Conflits avec arrêt	Conflits sans arrêt	Pas de conflit
Etablissements de 11 à 19 salariés	4,1	10,4	85,6
Etablissements de 20 à 49 salariés	9,1	12,5	78,4
Etablissements de 50 salariés et plus	27,4	13,5	59,2

Source : REPONSE 2010, base RD, DARES

Ce plus faible recours aux grèves est à mettre en perspective avec une autre spécificité

<sup>33</sup> Les deux sections qui suivent sont le fruit d'un travail d'analyse statistique réalisé par Céline Dumoulin.

des formes prises par la conflictualité. Elle concerne l'importance prise par les conflits interpersonnels. En effet, les déclarations de tensions entre collègues sont plus fréquentes dans les établissements de moins de 50 salariés qu'en moyenne. En revanche, les tensions déclarées avec les supérieurs y sont moins fréquentes. La lecture de la soixantaine de réponses à la question ouverte sur la présence d'autres formes de conflits parmi les établissements de moins de 50 salariés confirme également que les conflits de nature interindividuelle caractérisent les établissements de petite taille. L'examen des réponses données par les enquêtés pour caractériser les conflits « autres formes » indique ainsi que dans les établissements de moins de 50 salariés, ces déclarations de conflits renvoient beaucoup à des conflits entre collègues, des problèmes de comportements, tandis que les verbatim des RD des plus grands établissements évoquent des blocages d'usine, des lettres à l'inspection du travail, des AG des personnels, etc. (voir partie 1 pour ces réponses à une question ouverte, côté RD et RP, dans les établissements de plus de 50 salariés). Ce premier résultat suggère ainsi que, dans les petits établissements, les lignes de tensions et de conflits opposeraient moins souvent les salariés à leur employeur que les salariés entre eux. Ces divisions et affrontements internes au collectif de travail pourraient alors expliquer logiquement ce qui contribue à entraver leur engagement dans des actions collectives et revendicatives contre leur employeur.

La compréhension des freins à l'émergence d'actions de grèves dans les petits établissements ne peut cependant pas faire l'économie de l'examen des modalités spécifiques des relations entre les salariés et leur employeur. D'abord, parce que l'on peut faire l'hypothèse que la prégnance des conflits interindividuels entre salariés dans ce type d'établissements peut, au moins en partie, s'expliquer par les modes de gestion patronale de ces établissements. Dans ces établissements, une forte individualisation de la relation salariale peut ainsi susciter et entretenir des divisions internes aux collectifs de salariés. Par ailleurs, les déclarations relatives au climat social, qui est moins souvent considéré comme « tendu » par les RD des petits établissements que des grands n'impliquent pas pour autant l'absence de tensions entre les salariés et leur hiérarchie. Quand le conflit survient, il s'agit plus souvent dans les petits établissements que dans les grands, de conflits dont la thématique principale renvoie au climat des relations de travail.

#### Principaux thèmes de conflit selon la taille

	emploi	Temps de travail	Salaires	Climat des relations de travail	Conditions de travail
Etab 11-19	18	22	32	32	22
Etab 20-49	22	25	34	24	23
Etab 50 et +	20	19	45	20	25
Ensemble	20	22	38	24	23

Champ : Etablissements ayant déclaré un conflit

Source : REPONSE 2011 base RD, DARES

#### ***2.1.2. L'apparition de conflits collectifs entravée par la faiblesse de la représentation collective des salariés***

Il y a donc aussi à chercher ce qui, dans l'organisation des relations entre les salariés et

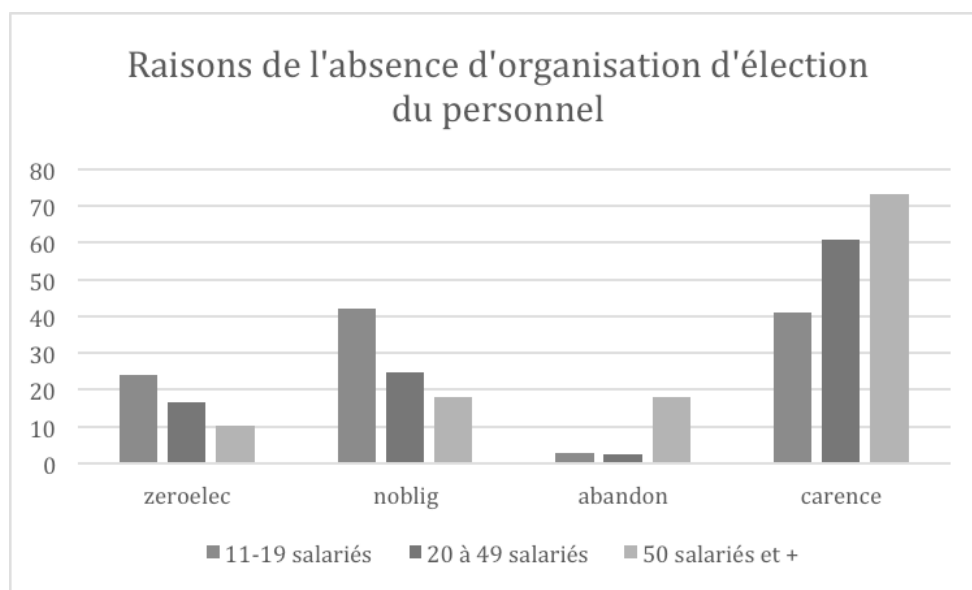
leur employeur, fait obstacle à l'expression de conflits entre eux et à leur réinscription dans des conflits collectifs. Il faut pour cela prendre en considération une autre caractéristique structurelle de ces petits établissements : la très faible institutionnalisation des relations professionnelles en leur sein. De fait, en matière de relations sociales, la législation, et principalement les lois Auroux, a été pensée pour les grands établissements et des collectifs de travail structurés. En conséquence, elle a laissé dans l'ombre la question de la représentation des salariés des établissements de petite taille (Tracol, 2009). Les salariés de PME de moins de 50 salariés se trouvent en particulier partiellement privés de droits dans ce domaine, puisque seule la mise en place de délégués du personnel est rendue obligatoire par la loi, et encore dans les établissements de plus de 11 salariés uniquement. Au-delà des limites intrinsèques à la loi, on sait par ailleurs que la mise en application des obligations légales en matière de représentation du personnel reste inégale. Elle l'est tout particulièrement dans les plus petits établissements. Déjà repérée pour les établissements de 20 à 49 salariés en 2004, cette faible institutionnalisation des relations sociales est encore plus nette pour établissements de 11 à 29 salariés (Verrier, 2009).

#### Taille de l'établissement et présence de représentants du personnel

Effectif de l'étab.	DP ou d'une DUP	CE ou d'une DUP	CHSCT	DS étab.	DS étab. ou entreprise	Nbre d'instances élues			
						0	1	2	3
11 à 19 salariés	34	8	8	10	22	64	27	5	4
20 à 49 salariés	61	22	15	20	34	35	47	10	8
50 salariés et plus	88	75	70	60	70	7	20	29	43
Ensemble	56	28	24	25	37	41	33	12	14

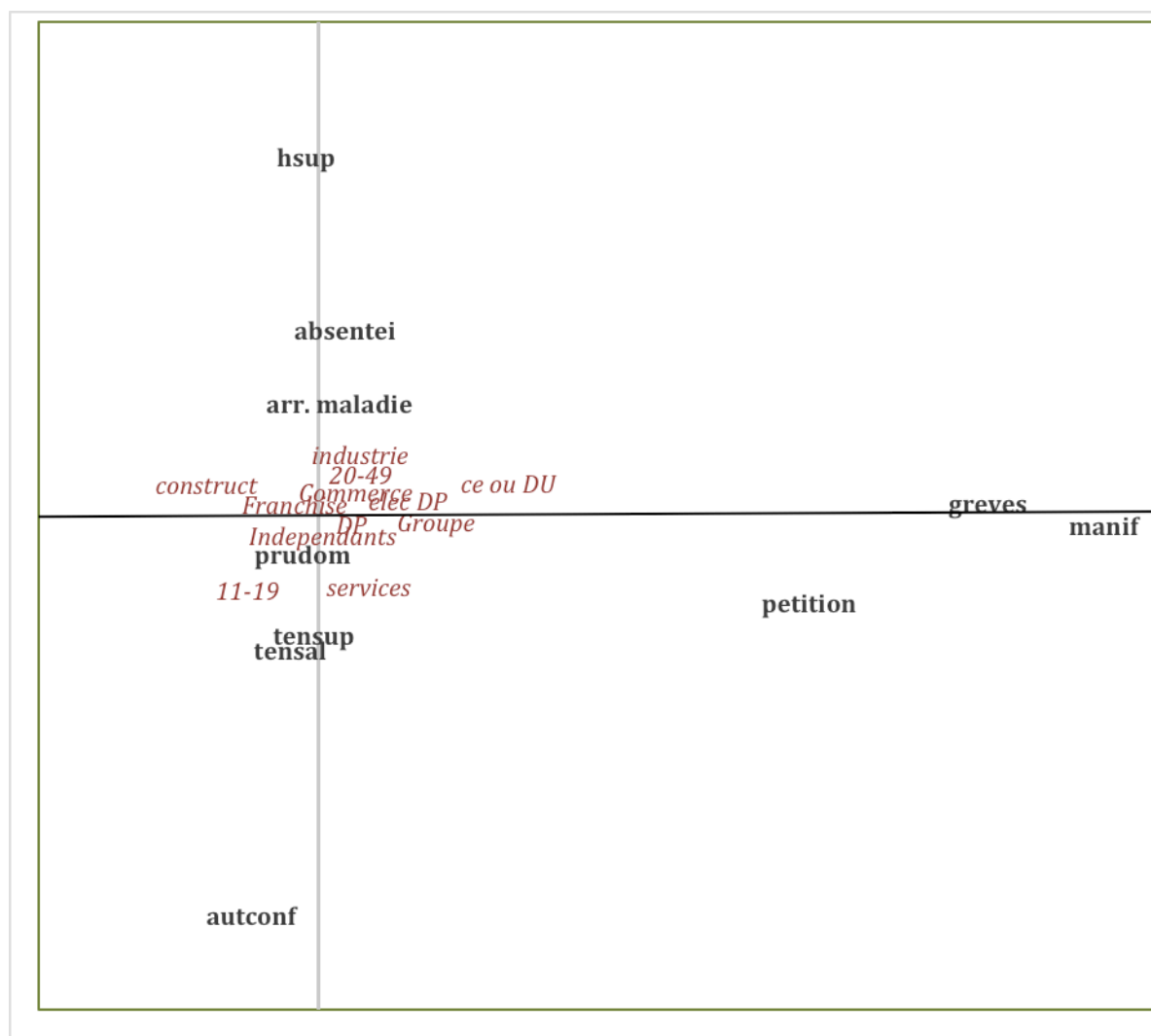
Source : REPONSE 2011 base RD, DARES

Dans les établissements qui n'ont pas organisé d'élection, les raisons invoquées sont principalement la carence de listes et l'absence d'obligation pour les TPE qui renvoie sans doute à la variation des effectifs autour des 10, l'organisation d'élections professionnelles n'étant obligatoire que pour les entreprises de plus de 11 salariés (sachant que certains salariés ne comptent pas dans les effectifs comme les apprentis par exemple). Dans 20 % des cas, pour les petits établissements, l'employeur n'a pas organisé d'élections, ce qui constitue là aussi un motif singulier par rapport à ce qui est déclaré dans les établissements de plus grande taille. En revanche, la carence de candidatures est un motif plus souvent cité dans les plus grands établissements qui ne disposent pas de représentants du personnel pour justifier leur absence.



Nous avons réalisé une ACM qui permet de mieux repérer comment s'organise l'espace de l'expression des tensions et des conflits dans les petits établissements. (voir ci-dessous) Le premier axe oppose l'existence de conflits collectifs organisés dans l'établissement (à droite) à d'autres types de manifestations de tensions. Ce premier pôle est caractérisé par les établissements disposant d'instances représentatives (CE, DP) appartenant à un groupe. Le deuxième axe oppose les établissements ayant connu des tensions entre collègues ou avec des supérieurs, des recours aux prud'hommes, voire d'autres formes de conflits (celles-ci relevant souvent dans les déclarations d'altercations entre collègues ou supérieurs) à des établissements marqués par des contestations plus individuelles (refus d'heures supplémentaires) et des formes de mise en retrait des personnels (absentéisme, arrêts maladie). Sur cet axe, les premiers cités sont plutôt des établissements indépendants et les seconds relèvent plutôt du secteur industriel et d'établissements de 20-49 salariés. Ainsi, l'espace des conflits n'est pas uniforme selon le type d'établissement, notamment en fonction de leur structure capitalistique. On observe en effet que les petits établissements appartenant à un groupe se caractérisent par des formes de conflits plus proches de celles des établissements de taille moyenne et plus grande.

## L'espace des tensions et des conflits dans les petits établissements



Champ : établissements de moins de 50 salariés  
 Source : enquête REPONSE 2011, volet RD

Lorsque l'on modélise l'événement de la grève (grèves, débrayages), les établissements de petite taille ont, toutes choses égales par ailleurs, moins de chances de connaître ce type de conflit. En revanche la présence syndicale et le fait que l'établissement appartienne à un groupe « encouragent » la conflictualité. La présence de représentants élus ou de délégués syndicaux contribue donc à contenir les divisions internes aux collectifs des salariés pour réinscrire leurs griefs dans des logiques de revendication collective structurée autour d'un clivage employeur/salarié. Ce travail de collectivisation et de politisation des doléances des salariés facilite leur passage à l'action collective. *A contrario*, l'absence de conflits avec la hiérarchie, individuels ou collectifs, indique sans doute moins un fonctionnement plus pacifié des relations sociales dans ces établissements, qu'elle ne révèle la puissance des freins à l'expression de ces conflits. Le fait même que l'absentéisme ou le recours aux prudhommes soient plus souvent associés aux établissements entre 21 et 49 salariés que ceux entre 10-19 salariés semble bien illustrer de ce point de vue que, dans ces derniers établissements, les tensions entre salariés ou avec la hiérarchie peinent à déboucher sur des conflits « ouverts », mêmes individuels et mêmes après-coups, comme le sont les prud'hommes qui ne sont,



aujourd'hui, que le tribunal traitant de la rupture du contrat de travail.

### **2.1.3. Les obstacles à la mobilisation des collectifs salariés**

Les études monographiques peuvent nous aider à affiner notre compréhension de la pluralité des facteurs venant faire obstacle à l'émergence de conflits collectifs dans les petits établissements. Et plus encore, nous aider à faire ressortir les différents facteurs qui conditionnent la capacité des représentants du personnel, quand ils existent, à faciliter la construction de la mobilisation collective des salariés.

Comme le suggèrent d'abord plusieurs monographies de petites entreprises, les rapports de proximité entre salariés et hiérarchie qui caractérisent le fonctionnement des petits établissements n'incitent pas leurs salariés à percevoir l'intérêt de s'organiser collectivement face à leurs directions. C'est ce que suggère par exemple la réaction des salariés de cette petite entreprise de formation d'une dizaine de salariés (FORMATIO). Même si certains d'entre eux ont connu une expérience syndicale dans un précédent travail, ils ne voient visiblement pas l'intérêt de constituer un syndicat dans leur établissement actuel, dans lequel ils ont le sentiment qu'il est possible de trouver des arrangements avec la direction, sans avoir besoin de la médiation syndicale :

#### **Dans l'industrie, vous étiez 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... heu... alors c'étaient quoi... c'étaient 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 ».

Dans cet extrait, 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 sur les 35 heures ou lors de la reprise de l'entreprise (voir en annexe la monographie), une fois ces négociations passées, l'adhésion à un syndicat a été rompue et jugée inutile. La nécessité de recours à l'action syndicale est associée dans les représentations mêmes de ce salarié à des obligations légales qui les y contraignent. En l'absence de « problèmes » significatifs avec la direction, et dans le cadre de relations hiérarchiques individualisées et de proximité, l'utilité de l'action syndicale et de toute forme d'action concertée face à la direction ne semble pas même envisagée.

Dans le cas de PROXIMAG, magasin alimentaire employant 13 salariés, filiale d'un grand groupe de distribution, c'est également la proximité entre les salariés et leur hiérarchie qui contribue à entraver l'apparition de conflits collectifs. Ce qui caractérise cet établissement, c'est en effet d'abord que le directeur-adjoint (Mr A.) qui en assure la gestion ne dispose d'aucune autonomie dans la gestion des salaires ou de l'emploi. Il ne

fait que mettre en œuvre les politiques économiques et sociales décidées par le groupe, sous le contrôle d'un superviseur, en charge de vérifier le fonctionnement de quinze magasins :

« 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 ! ».

A ce premier élément s'ajoute une très forte proximité entre ce directeur-adjoint et les employés qu'il dirige, tant du point de vue de ses activités professionnelles que de son profil social. De fait, son travail consiste autant à exercer des tâches d'encadrement que de manutention. Cette proximité dans la gestion 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 ».

En outre, ce directeur adjoint partage tout un ensemble de propriétés sociales avec ceux qu'il « dirige ». De nationalité malienne, 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 ». La faible distance sociale et professionnelle entre les employés et leur directeur-adjoint, son implication personnelle en soutien au travail des salariés et ses très faibles pouvoirs dans la gestion du fonctionnement du magasin sont ainsi autant d'éléments qui contribuent à atténuer les clivages hiérarchiques à l'intérieur de cet établissement. Dans ces conditions, ce directeur adjoint, que tous les salariés tutoient et appellent par son surnom n'apparaît guère aux yeux des salariés comme l'incarnation d'un pouvoir patronal contre lequel ils ont intérêt à se liguer et se mobiliser pour obtenir satisfaction de leurs griefs. Quand une salariée souhaite obtenir un contrat à temps plein, elle s'adresse au directeur adjoint, non pas pour revendiquer directement auprès de lui ce nouveau contrat, mais qu'il se fasse le relais de sa demande auprès de la direction centrale du groupe. L'absence d'IRP et de section syndicale dans l'établissement rend dans ces conditions l'organisation d'une action collective des salariés pour porter des revendications sur la politique des salaires ou de l'emploi d'autant plus improbable. Cela ne signifie pas pour autant que l'établissement ne connaît pas de conflit. Le RD mentionne ainsi des arrêts maladies répétés, ce qui pourrait signifier que les salariés choisiraient plutôt l'*exit* face à cette précarité de l'emploi et du travail. En outre, la bonne entente observée entre les salariés et le directeur-adjoint au moment de l'enquête aide à comprendre, *a contrario*, qu'au moment de l'enquête par questionnaire, le seul conflit collectif signalé soit une pétition de salariés portant sur « le climat social », qui visait à

protester contre la « pression » exercée par l'ancien directeur-adjoint. Quand des conflits collectifs se développent dans ce type d'établissements, on peut ainsi faire l'hypothèse que s'ils se développent plus souvent qu'ailleurs autour de motifs de revendications liés au « climat social », c'est que ces motifs de revendications font plus facilement sens par rapport à la spécificité des formes de la relation hiérarchique et des « pouvoirs » des dirigeants dans ces petits établissements. Les griefs des salariés se portent plus souvent sur les « méthodes de management » du dirigeant, parce que c'est la seule véritable responsabilité qui peut lui être attribuée dans la gestion de l'établissement.

CERCLEX, enfin, est quant à lui un petit établissement situé à proximité de Paris en banlieue sud de 26 salariés, filiale d'un groupe américain producteur diversifié de matériels, de systèmes industriels, et de consommables. Dans cet établissement, à la différence du précédent, il existe un DP (Mr T.), non syndiqué, élu en 2007. Au moment de l'enquête, il est seul à exercer cette fonction, après que l'autre déléguée du personnel, élue depuis douze ans, ait décidé de ne pas se représenter lors des élections en 2011. L'existence de ces DP, même si elle est aujourd'hui affaiblie, mérite cependant d'être notée, puisque nous avons souligné qu'elles étaient souvent manquantes dans ce type de TPE. Cette présence s'explique par l'histoire de cette entreprise, qui, quelques années auparavant, employait entre 70 et 80 salariés avant de connaître un sérieux ralentissement de son activité qui a abouti à une politique de réduction importante de ses effectifs. Si aucun syndicat n'a jamais pénétré l'entreprise, il a en revanche toujours existé des DP, et même un CE quand l'établissement était plus grand. La présence actuelle de DP dans cet établissement est donc directement héritée d'une plus grande formalisation antérieure des relations sociales dans cet établissement : « *on continue les choses comme avant* » souligne Mr 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* ».

L'existence de ces DP ne contribue pas pour autant à favoriser le développement de conflits collectifs dans l'établissement. De fait, l'actuel DP envisage son rôle de représentant du personnel comme un travail « *nécessaire car il faut quelqu'un entre l'ouvrier et le patron* ». Mais il envisage aussi la nécessité de tenir son rôle dans une logique consensuelle dans sa manière d'agir vis-à-vis de la direction. D'un côté, ce DP insiste sur l'importance de son action pour « *renégocier les abonnements au théâtre, les prestations du CE* ». De l'autre, il tend à relativiser la nécessité d'entrer en conflit avec une direction, 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 par exemple le café pris en charge par l'entreprise, une distribution hebdomadaire de pommes pour les employés ou la mutuelle partiellement prise en charge par l'employeur. La proximité apparente entre ce représentant du personnel et la direction de l'établissement ne saurait cependant présager, comme dans le précédent cas évoqué, de l'existence d'un collectif de travail relativement homogène. Au contraire, dans cet établissement, les enquêtés insistent sur les divisions qui le traversent, qu'elles soient hiérarchiques ou entre bureaux et ateliers. Comme l'a expliqué Monsieur M., cadre de direction, « *il y a 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* ».

Le témoignage de l'ancienne DP, présente depuis 24 ans dans l'entreprise et assistante de direction au placard depuis deux ou trois ans, trahit également, de façon édifiante, la faible structuration du collectif de salariés au sein de cet établissement. 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 presque 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 restée, 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 ?

*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 parti 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. Outre les collègues en pleurs qui viennent la voir, la présence 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 dans le contexte d'un établissement dont l'activité est très ralentie. Dans cet établissement, c'est donc un triple processus qui vient entraver l'émergence de mobilisation collective des salariés : une relation de dépendance et de subordination de l'action du DP auprès de l'employeur, une forte segmentation du collectif de salarié et une situation de ralentissement importante de l'activité économique de l'établissement qui contribue à une forme de démobilisation des salariés dans leur travail, qui rend leur engagement dans l'action collective d'autant plus difficile.

Cet obstacle à la mobilisation collective des salariés n'est évidemment pas propre aux établissements de petite taille. Par ailleurs, l'analyse des freins à la mobilisation collective des salariés reste nécessairement tributaire, dans le cadre d'enquêtes de terrain de courte durée, de ce que nous en disent les enquêtés rencontrés. Or, dans cet établissement, comme d'en d'autres, les points de vue des représentants du personnel peuvent (en partie) diverger quant à l'analyse qu'ils en font. Chez CERCLEX par exemple, le DP encore en fonction prend ses distances avec le discours de son ancienne collègue déléguée du personnel. Loin de voir le ralentissement de l'activité de l'établissement comme le signe d'un déclin de l'établissement et comme la cause d'un éclatement du collectif de salarié, il décèle au contraire dans la restructuration de l'établissement une opportunité à saisir pour permettre de redévelopper son activité. Il est en effet confiant sur le fait que la gamme de produits que vend CERCLEX va évoluer et insiste surtout sur le fait que cette baisse d'activité permet de développer la polyvalence des salariés et de renforcer les liens dans les équipes : « *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* ». Les discours des représentants du personnel sur le fonctionnement des relations sociales et des collectifs de travail restent donc eux aussi des points de vue situés, en partie déterminés par la position spécifique qu'ils occupent dans l'espace des relations de travail de leur établissement.

Par ailleurs, la petite taille d'un établissement ne constitue pas en soi un obstacle indépassable à l'apparition de mobilisations collectives de salariés. Au contraire, dans certaines situations de conflits, le mode de fonctionnement particulier des petits collectifs de travail, les liens de proximité et de solidarité pouvant unir les salariés et parfois leur hiérarchie, peut au contraire devenir un facteur facilitant l'engagement de ces salariés dans des actions protestataires collectives (Cartron, 2005). De la même manière, la plus grande formalisation institutionnelle des relations sociales dans les grands établissements, et la présence plus fréquente d'organisations syndicales, n'implique pas nécessairement que l'émergence de mobilisations collectives soit mécanique en cas de conflits avec la direction. C'est pourquoi il nous semble utile de revenir à présent sur la complexité des liens entre la syndicalisation des IRP dans les grands établissements et la dynamique des conflits qui s'y développent, afin de montrer que cette relation n'est pas univoque, mais qu'elle dépend tout à la fois de la variété des dispositions des représentants du personnel et des contextes de leur engagement.

## **2.2. Syndicalisations et conflits**

La morphologie des établissements de plus grande taille favorise l'apparition de collectifs de travail tout à la fois plus autonomes de la direction et plus fortement structurés autour de relations hiérarchiques. Elle contribue parallèlement à structurer les relations sociales sur un mode plus collectif, en raison de la présence plus fréquente d'IRP, par lesquelles s'opèrent la médiation, la défense et la mise en commun des intérêts du personnel. Outre qu'il encourage plus facilement à la constitution d'organisations syndicales, ce mode de représentation collective des salariés explique également que les conditions se trouvent plus souvent réunies, dans ces établissements, pour que ces salariés envisagent l'action collective comme une voie nécessaire pour défendre leurs intérêts face à leur direction. On le sait cependant, le passage à l'action collective n'a jamais rien de mécanique ni d'évident, même en situation de conflit « ouvert » avec l'employeur. Le travail d'organisation de la mobilisation par les syndicats est le plus souvent un préalable nécessaire pour que les salariés voient dans l'action collective une solution possible et efficace pour résoudre leurs problèmes.

De ce point de vue cependant, si les IRP sont beaucoup plus souvent mises en place dans les grands établissements et si elles sont plus souvent contrôlées par des élus du personnel adhérent à un syndicat, ce n'est pas là une condition nécessairement suffisante pour que cette présence syndicale facilite la mobilisation collective des salariés. Les capacités de mobilisation syndicale restent étroitement dépendantes du niveau de leurs ressources militantes (cf. tableau ci dessous qui souligne l'importance des taux de syndicalisation dans l'établissement) et des difficultés multiples auxquelles les organisations syndicales se heurtent pour organiser la mobilisation des salariés sous l'effet de la transformation des modes d'organisation du travail et des modes de recrutement de la main d'œuvre (voir aussi le 3ème chapitre).

#### Taux de syndicalisation et conflits du travail

Taux de syndicalisation (estimé par le RD)	conflictualité collective			TOTAL
	établissements conflictuels avec au moins 1 arrêt de travail	établissements conflictuels sans arrêt de travail	établissements non conflictuels	
<b>Moins de 5 %</b>	4.7	12.1	83.2	100
	16.7	53.4	66	56.6
<b>5 % à 10 %</b>	27.1	16.1	56.8	100
	30.2	22.2	14.1	17.7
<b>11 % à 20 %</b>	40.4	9.9	49.7	100
	18.6	5.6	5.1	7.3
<b>Plus de 20 %</b>	51	14.8	34.2	100
	23.6	8.5	3.5	7.3
<b>Total</b>	15.9	12.8	71.3	100

Champ : établissements de plus de 11 salariés  
Source : enquête REPONSE 2011, volet RD

Mais la capacité des représentants syndicaux à engager des actions de grève varie également en fonction de leur profil militant et de leurs manières de tenir leur rôle de représentants des salariés. Dans notre précédente enquête, nous avons ainsi mis en évidence que la fréquence des grèves est étroitement corrélée à l'intensité des pratiques militantes mises en œuvre « au quotidien » (distribution de tracts, assemblées du personnel, etc.) (Béroud et alii, 2008). Dans le prolongement de ce constat, et à la suite de plusieurs travaux ayant récemment montré la pluralité des formes d'engagement des militants syndicaux, on voudrait ici montrer comment nos enquêtes de terrain permettent de pointer les limites d'une approche statistique trop mécanique des liens entre syndicalisation et conflits. Ce type d'approche occulte la tension qui traverse l'action des représentants syndicaux entre organisation et canalisation de l'action collective des salariés (Giraud, 2009), uniformise les modes d'engagements différents des représentants syndicaux dans leur mandat et les mécanismes d'entrée et de développement des actions de grève.

### **2.2.1. S'engager dans l'action syndicale pour éviter le conflit**

Un premier cas rencontré, qui permet de pointer la manière dont les modes différenciés de syndicalisation des IRP contribuent à façonner selon des modalités diverses la dynamique des relations sociales dans les établissements, est celui d'un délégué CGC d'un établissement de 65 salariés. A PLATRE, la moitié des salariés est composée d'ouvriers et l'autre moitié de cadres, spécialisés dans la fabrication de plaques de plâtres industrielles. Si l'on reste encore dans le monde des assez petites entreprises, cet établissement se caractérise cependant par la présence de deux sections syndicales, FO et CGC. En outre, cette entreprise est traversée par de nombreuses tensions, notamment entre les salariés et l'encadrement. Mais ces tensions dépassent ici la seule question de la relation hiérarchique. Elles sont en effet exacerbées par l'incertitude dans laquelle se trouvent plongés les salariés suite au retrait du groupe Lafarge qui possédait cet établissement. De fait, l'annonce de ce retrait 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 en 2011. Malgré ces tensions perceptibles, et en dépit de la présence d'organisations syndicales, aucune action collective n'a été engagée. Car, plutôt que de chercher à organiser la mobilisation collective des salariés, ces représentants syndicaux cherchent au contraire à éviter que les salariés cessent le travail, comme c'est en particulier le cas du représentant de la CGC.

Phillipe B. 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, Philippe se représente aux élections professionnelles, cette fois-ci en se syndiquant à la CFTC « *vu qu'il fallait être syndiqué pour participer aux débats* ». Il se retire rapidement 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 ».

Si l'établissement a connu au cours de ces dernières décennies une baisse significative de son activité, qui a entraîné une réduction importante des effectifs ouvriers, ce n'est donc pas la seule raison qui explique que ce représentant syndical soit peu disposé à entrer dans une logique d'affrontement collectif avec sa direction. C'est aussi parce qu'il conçoit son engagement syndical et son rôle de RP dans la volonté de contribuer au

développement de la négociation dans son établissement, mais aussi et avant tout d'éviter la cristallisation de conflits collectifs, le déclenchement de grèves en particulier. S'il estime nécessaire de ne pas se limiter à porter les seules doléances des cadres, tout se passe en revanche comme s'il s'engageait dans son rôle de représentant du personnel dans la continuité de son rôle professionnel de cadre : agir comme intermédiaire entre la direction et les salariés pour trouver des compromis dans l'organisation de la production permettant de limiter les « risques » de conflits. Pour cela, il cherche à trouver des terrains d'entente avec le second délégué syndical (FO) de l'usine pour parler d'une seule voix face à la direction et surmonter les divergences d'intérêt entre les différentes catégories du personnel.

Mais ce délégué CGC mobilise aussi les ressources que lui offre sa position de cadre dans l'espace usinier pour relayer certaines positions de la direction et contenir certaines tensions pouvant se faire jour parmi les ouvriers. Avec ses trente ans d'ancienneté qui l'ont vu monter progressivement dans l'usine (il n'est devenu cadre que depuis une dizaine d'année), il partage une longue expérience commune avec le personnel ouvrier, lui aussi embauché, pour beaucoup d'entre eux, depuis une vingtaine d'année. Pour se légitimer, il peut compter sur sa culture technicienne qui peut parfois le rapprocher des ouvriers et l'éloigner de la direction : « *même si je passe pour un jaune, le personnel sait très bien que je fais partie des meubles* ». On peut supposer que c'est bien ce capital d'autochtonie (Retière, 2003) qui rend son travail de RP efficace et permet d'éviter l'émergence de conflits collectifs, notamment en préparant en amont les plans de restructurations prévus par la direction, en allant rencontre au préalable les personnes qui seront concernées par ce plan (en concertation avec la direction), pour leur donner des conseils sur la manière de se défendre sans pour autant remettre en question les choix de gestion patronaux, en somme individualiser la conflictualité quotidienne « de terrain » qui pourrait parfois risquer de déboucher sur une grève. En plus d'être actif au sein des IRP, l'ancrage de Philippe dans l'usine lui donne donc aussi les ressources nécessaires pour s'investir dans les relations pratiques de travail :

*Il n'y jamais eu de grève ici ?*

Non jamais, enfin ils en parlent en ce moment, mais je leur ai dit : attendez les mecs, vous faites grève pourquoi ? Négociateur pourquoi ? Y'a une baisse de production, vous n'allez pas continuer à travailler comme ça. De toutes façons il faut un préavis, vous pouvez pas faire grève comme ça du jour au lendemain, fermer les grilles et empêcher les camions de rentrer, là c'est carrément une faute, donc il faut faire un préavis ou vous prévenez que vous arrêtez tel jour. Après la direction d'Avignon, elle va venir, elle va dire quoi : « on ferme ? » (...) Je sais que la direction se sert – enfin s'est déjà servie 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 la 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. Les gens quand on leur dit : mais non jamais il faut



qu'on bosse. Mais y'en a d'autres... (il cherche dans sa mémoire) qu'est-ce que y'a eu la dernière fois ? Y'en a qui étaient prêts à souder les barrières, à mettre des trucs pour faire péter les chaudières, y'a des violents hein ! C'était au moment du rachat par Etex, on savait pas trop ce qu'on allait devenir, les mecs avaient peur que l'usine ne soit pas pris en compte, on est qu'une soixantaine, et y'en a : (imitant un air brut) « moi je m'en fous je vais tout faire péter ! » (rires)

*Comment vous avez fait pour gérer ça alors ?*

Ben comme j'allais en réunion (au CCE), je leur expliquais (aux salariés) que Etex ils avaient pas l'intention de se séparer de nous, qu'à partir du moment où ils mettaient des investissements, c'était pas pour revendre. Vous inquiétez pas, ils vont pas fermer l'usine du jour au lendemain. »

Même dans les moments « chauds », Philippe n'hésite donc pas à s'adresser directement à ses collègues pour les dissuader de faire une grève, en mobilisant des arguments sur un registre familial ajustés à la main d'œuvre ouvrière (« c'est une famille d'industriels », en opposition aux financiers) tout en profitant de son pouvoir d'expertise qui lui permet de monopoliser l'information dans l'usine (juridique et syndicale notamment puisque c'est le seul dans l'usine à siéger au CCE) et ainsi pouvoir plus facilement convaincre les salariés, quitte à parfois mentir (« vous avez besoin d'un préavis pour faire grève »).

On le voit, dans ce cas, ce n'est pas l'inactivité des représentants syndicaux qui vient freiner l'émergence de conflits collectifs dans cet établissement. Au contraire, ce délégué syndical se montre tout à la fois très investi dans son rôle institutionnel de représentant du personnel et proche des ouvriers qu'il encadre dans leur travail. Ce sont précisément ces ressources et cette légitimité professionnelle et militante qui peuvent en partie expliquer qu'il soit en capacité de « tenir » les salariés pour éviter que des tensions ne se traduisent par l'engagement dans une action de grève.

### **2.2.2. Des effets de l'appartenance syndicale non homogènes**

Doit-on conclure de ce cas d'étude, qu'il illustre la façon dont l'appartenance organisationnelle des militants syndicaux oriente différemment leurs pratiques de représentants ? Dans la manière dont ce militant justifie le choix de son organisation (CGC), tout semble en effet suggérer une cohérence entre son affiliation organisationnelle et son attachement à tout mettre en œuvre pour éviter l'apparition de conflits collectifs dans son établissement.

Les données statistiques qui croisent l'appartenance organisationnelle du secrétaire du CE ou de la liste majoritaire aux élections des DP d'une part, et la fréquence des grèves d'autre part, semblent aller dans le même sens. En effet, dans un cas comme dans l'autre, lorsque la CGT est le syndicat majoritaire, l'occurrence des grèves est la plus élevée :

#### **Conflits collectifs et organisations syndicales majoritaires dans l'établissement**

Syndicat majoritaire aux dernières élections DP	Types de conflits collectifs			Total	% représenté par la modalité en ligne
	Conflit avec arrêt de travail	conflit sans arrêt de travail	établissements non conflictuels		
CFDT	36.4	15.3	48.3	100	9,2
CGT	50.5	14.8	34.7	100	9,5
FO	28.8	14	57.2	100	5
Autre syndicat (CGC, CFTC,	28.8	10.8	60.4	100	4,1

<b>UNSA, SOLIDAIRE)</b>					
<b>Liste non syndiquée</b>	4.3	12.9	82.8	100	27,5
<b>NSP</b>	9.9	9.1	81	100	2,3
<b>Pas de DP</b>	9.2	12.1	78.7	100	42,2
<b>DP</b>	20.7	13.4	65.9	100	57,9

Champ : établissements de plus de 11 salariés

Source : Enquête REPONSE 2011, volet RD

Ce résultat conforte a priori l'idée selon laquelle les représentants syndicaux ont des pratiques militantes différentes et concurrentes en fonction de leur appartenance organisationnelle, et que certaines « cultures » organisationnelles poussent certains militants, plus que d'autres, à faire usage de la grève. Ces résultats doivent cependant être interprétés avec prudence.

D'abord, parce que l'appartenance organisationnelle du secrétaire du CE n'est pas toujours le reflet fidèle de la configuration des rapports de force militants à l'intérieur de l'établissement. A TRANSFORMATEUR par exemple, le secrétaire du CE est membre de la CFDT. Il ne s'agit pas pour autant de l'organisation majoritaire dans cet établissement puisque c'est la CGT qui est arrivée en tête des élections professionnelles. 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. Dans un contexte de renouvellement des équipes militantes dans l'ensemble des syndicats présents dans l'entreprise (UNSA, CFDT, CGT), ces arrangements marquent la volonté des nouveaux dirigeants de la CGT de pacifier les relations entre organisations syndicales, autrefois particulièrement tendues, pour des raisons d'abord politiques (la CGT était dirigée par un militant communiste, la CFDT par un militant trotskiste de LO) et parce que l'ancien secrétaire de l'UNSA, secrétaire du CE, était suspecté par les autres de connivence avec la direction.

Une autre raison qui commande d'interpréter ce lien avec prudence tient à ce que les lieux d'implantation des organisations syndicales ne sont pas homogènes. Les variations mesurées dans l'occurrence des conflits en fonction des représentants syndicaux majoritaires risquent donc de mesurer des écarts de pratiques militantes qui ne sont pas nécessairement liés à des divergences d'ordre politique entre organisations syndicales concurrentes. Ces écarts de pratique peuvent tout aussi bien s'expliquer par les contraintes différentes avec lesquelles les représentants syndicaux doivent composer en fonction des établissements et des secteurs dans lesquels ils sont engagés.

Enfin, comme nous avons encore pu le constater sur plusieurs de nos terrains d'enquête, les pratiques des militants syndicaux varient à l'intérieur même de chacune des organisations syndicales. Certes, les organisations syndicales forment différemment leurs militants à l'usage de la grève. Pour autant, ces effets de socialisation organisationnelle à l'action syndicale sont loin de produire des effets mécaniques et homogènes (Giraud, à paraître). D'abord parce que les militants – outre qu'ils s'adaptent aux contraintes propres à leur contexte d'engagement – entretiennent des rapports différents et parfois très distants avec leur organisation de rattachement.

C'est ce qu'illustre par exemple le cas des représentants UNSA et FO de l'entreprise LUXE, une entreprise emblématique du luxe alimentaire français et parisien de 190 salariés, employant environ une soixantaine de cadres, une trentaine d'agents de maîtrise et une petite centaine de vendeuses, caissières, cuisiniers et employés.

Concernant les élues rencontrées, membres de FO officiellement mais qui ont de fait quitté le syndicat et ne paient plus leur cotisations, il est frappant de constater que leur passage par l'UNSA n'a été évoqué qu'incidemment, tant ces deux salariées entretiennent peu de relations avec les organisations syndicales. Les syndicats sont en effet vus comme des moyens pour être élues, éventuellement pour négocier (l'une des deux élues rencontrées 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. Minoritaires dans l'établissement, ces représentantes UNSA ont abandonné leur organisation (qui a disparu) et se sont fait élire au CE sur la liste constituée par le représentant de FO, syndicat majoritaire dans l'établissement, qui espérait ainsi rapprocher davantage les deux sections syndicales présentes dans l'établissement. Mais ces deux élues, qui avaient adhéré à FO, ne reversent plus leur cotisation et se sont autonomisées moins de deux ans après leur élection. Et elles envisagent à présent 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. A l'inverse le représentant FO (délégué syndical pendant près de quinze ans et qui a quitté l'entreprise depuis trois mois lorsque nous le rencontrons) insiste sur le rôle essentiel qu'a joué l'UD FO de Paris dans son engagement et sa manière d'animer la section syndicale. 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 s'appuyant sur ce capital militant collectif pour tenir dans son entreprise.

TRANSFORMATEUR, à nouveau, met quant à lui particulièrement bien en évidence la manière dont peut évoluer le rapport à l'engagement et aux pratiques de l'action collective que renouvellent les générations de militants engagés dans le syndicat. Dans cette entreprise, ce renouvellement s'est opéré à la faveur du départ concomitant à la retraite des anciens dirigeants des trois syndicats de salariés présents dans l'établissement : CFTD, CGT et UNSA. Alors que les deux premiers syndicats étaient dirigés par des militants engagés politiquement (LO, PCF), ils ont été remplacés par une nouvelle génération de dirigeants syndicaux qui ne partage pas l'engagement partisan de leurs prédécesseurs. La plupart d'entre eux n'étaient d'ailleurs pas adhérents du syndicat avant le départ à la retraite des anciens militants. C'est parce qu'ils ont été sollicités par les militants syndicaux en instance de départ, et parce qu'ils le 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. Cette nouvelle génération de militants entre cependant dans le syndicat avec la volonté de mettre en œuvre des pratiques syndicales plus « consensuelles » et « pragmatiques ».

Ce tournant se manifeste de différentes façons dans leur manière de redéfinir les formes d'action à engager. Alors que le précédent secrétaire de la CFDT distribuait par exemple (et distribue encore parfois...) un tract à l'entrée de l'usine chaque semaine, les nouveaux dirigeants syndicaux ne voient guère l'intérêt de ce travail militant. C'est avec autant de circonspection qu'ils envisagent la grève, préférant privilégier des rapports plus pacifiés avec la direction et des revendications syndicales plus « modérées », au nom de la nécessité de se montrer « plus réalistes ».

Le nouveau délégué syndical de la CGT, comme tous ceux qui l'entourent à présent,

insiste d'ailleurs sur sa volonté de rompre avec une pratique militante jugée trop politique. Ce nouveau délégué syndical, à la différence des militants qui l'entourent, a néanmoins participé à plusieurs formations militantes, et a l'occasion d'échanger à intervalle régulier avec d'autres militants de la CGT de son UL. Incontestablement, son intégration dans les réseaux militants contribue à façonner ses pratiques revendicatives. Elle lui donne en particulier des ressources argumentatives à opposer à celles utilisées par la direction pour justifier sa politique salariale : « *quand on écoute notre direction, ils nous disent toujours qu'on ne doit pas se plaindre, que ce qu'ils font ici est déjà plus que ce qu'ils font ailleurs, etc. En fait, quand on discute entre nous, on s'aperçoit que ce n'est pas vrai, que c'est la même chose de partout...* ». Cela ne signifie pas pour autant que cette intégration dans les réseaux militants de la CGT le pousse à se réapproprier les principes d'action militants valorisés au sein de cette confédération. Il reste, en particulier, très réticent à envisager la grève comme un instrument utile à mobiliser face à la direction. Même si, au moment de l'enquête, les relations se sont tendues avec elle, et même si une grève a été engagée à l'occasion des NAO de 2011. Les militants syndicaux considèrent cependant que ce sont avant tout les salariés qui ont été à l'initiative de cette mobilisation, mécontents de voir leurs salaires stagner alors que l'activité de l'établissement était repartie à la hausse. Le secrétaire de la CGT comme les autres représentants du personnel gardent par ailleurs un souvenir amer de cette grève, qui les fait hésiter à renouveler cette expérience. De fait, la direction a refusé de faire la moindre concession aux revendications des salariés, et le mouvement de grève s'est effiloché au bout de cinq jours d'arrêt de travail. L'issue de cette mobilisation semble les avoir confortés dans l'idée que la grève n'est pas le plus opportune à utiliser pour faire valoir les doléances des salariés.

Les pratiques de représentation et de mobilisation des militants syndicaux ne sont donc pas figées dans le temps ni réductibles à leur étiquette syndicale. Elles dépendent des modalités différentes de leur entrée dans le syndicat et de la spécificité de leurs dispositions à militer, qui contribuent à façonner leur rapport à l'engagement et à leur organisation de rattachement. Mais la disponibilité des représentants syndicaux à s'engager dans l'organisation d'une action collective dépend aussi de la dynamique des relations d'interactions dans lesquelles ils sont pris avec la direction et leurs collègues.

### ***2.2.3. Des engagements syndicaux dans la grève « constraints »***

En écho au mouvement de grève évoquée par les représentants syndicaux de TRANSFORMATEUR, d'autres monographies suggèrent également que la corrélation statistique entre la présence syndicale et la fréquence des établissements ayant connu des grèves n'implique pas que ces mouvements de grève soient nécessairement engagés à l'initiative des organisations syndicales. La décision des militants syndicaux à entrer dans des mouvements de grève comme le rôle qu'ils jouent dans leur apparition suppose d'être réinscrite dans une analyse plus fine des dynamiques d'interaction dont elles résultent.

Le cas des représentants syndicaux de PLATRE illustre de ce point de vue, au même titre que l'action des représentants syndicaux de TRANSFORMATEUR, que l'engagement des représentants syndicaux dans des actions de grève traduit parfois moins une appétence particulière pour ce mode d'action que des contraintes dans lesquelles ils sont pris dans leurs relations avec la direction autant qu'avec les salariés. En l'occurrence, dans cet établissement, le démarrage d'une grève, pendant l'enquête que nous y menions, a traduit les tensions et les limites de « l'approche collaborative » qu'ils entendent privilégier dans la gestion de leurs rapports à la

direction. En effet, alors que ces représentants syndicaux valorisent le principe d'une action fondée sur le dialogue avec la direction (voir *supra*), ces représentants syndicaux sont aussi « tenus » par leurs mandants. Pour conserver leur légitimité en tant que représentant du personnel, les deux syndicalistes se doivent aussi de répondre aux attentes du personnel et donc de parfois s'opposer aux décisions de la direction, ce qu'ils ont fait en mobilisant une vingtaine de salariés lors d'un appel à la grève nationale initiée au niveau du groupe (voir partie 3).

La grève déclenchée dans la société de transports collectifs BUS en donne une autre illustration, que l'on peut davantage détailler. Dans cet établissement, les représentants du syndicat majoritaire, l'UST soutenu par Solidaires, sont, à la différence du précédent syndicat CGT évoqué, beaucoup plus familiers du recours à la grève. Celle qui se déclenche en octobre 2012 n'est cependant pas de leur initiative et les réactions qu'elle suscite à l'UST, tout comme à la FNCR, l'autre syndicat représentatif dans l'entreprise, sont intéressantes à analyser.

Ce jour-là, 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* », déclare M. Nyobe, le délégué UST 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.

On le voit, dans le cas de ce mouvement de grève, l'engagement du syndicat dans cette action est moins le fait de son initiative que de la contrainte qui est la sienne de suivre la mobilisation initiée par les salariés. On voit donc ici la nécessité de saisir, dans toute sa complexité, la logique des liens entre syndicalisation et émergence de conflits collectifs. Si la syndicalisation favorise l'apparition de conflits, ce n'est pas seulement parce que les syndicats initient plus facilement des mobilisations de salariés. C'est aussi parce que leur activité contribue à entretenir – dans certaines conditions – chez les salariés une plus grande familiarité avec l'action collective. Ces prédispositions à se défendre par la voie de l'action collective peuvent alors, dans certaines situations de conflits, favoriser l'apparition de mobilisations « spontanées » en l'absence même de mot d'ordre de mobilisation syndicale, qui ne sont pas, parfois, sans s'imposer aux syndicats eux-mêmes.

### ***2.2.3. Une capacité de mobilisation syndicale liée aux modes d'insertion des représentants syndicaux dans les collectifs de travail***

La monographie réalisée sur l'entreprise NETTOYAGE donne d'autres éléments de compréhension sur l'émergence de conflits collectifs qui ne sont pas seulement entravée par la précarité de la main d'œuvre ou par la corruption avérée de certains représentants syndicaux dans ce secteur (Denis, 2009). Le conflit collectif est aussi parfois empêché par l'émergence de représentants du personnel au profil décalé par rapport à celui des autres salariés qui, en retour, se reconnaissent peu dans ceux qui sont censés les représenter.

Dans cette entreprise de nettoyage employant 597 salariés, 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 qui ont été interviewés (l'annexe 7 obligeait légalement NETTOYAGE à les intégrer 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 bac équivalent STT de l'époque). Bernard B., 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 le département, sur le chantier d'A. En 2006, Bernard et Martine sont donc transférés vers NETTOYAGE, où il n'existe pas de délégués. Malgré les entraves de la direction, 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. En 2012, en raison du manque de soutien répété 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).

Lors des élections professionnelles de 2013, des problèmes ont cependant été rencontrés pour atteindre le quorum nécessaire, ce qui témoigne que les RP, malgré leur présence, ne sont pas véritablement reconnus par les salariés. La section CFDT ne comptait d'ailleurs 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 des difficultés à trouver des personnes volontaires pour se présenter sur les listes de délégués. Les freins au développement des organisations syndicales sont d'abord le fruit de l'émiettement des salariés, répartis sur de nombreux chantiers. Les contacts avec les représentants syndicaux sont donc rares. En outre, la direction est prête à déboursier des sommes d'argent conséquentes pour accommoder des délégués ou les inciter à quitter l'usine. La direction n'hésite pas non plus à leur proposer un poste de chef d'équipe. L'une des représentantes syndicales, encore en activité, a ainsi bénéficié d'avantages importants par rapport à ses collègues au moment de la reprise du chantier d'A. par NETTOYAGE : alors que les salariées travaillant comme agents de propreté voyaient leur temps de travail revu à la baisse (donc leur salaire), en tant que chef d'équipe, elle ne fut affectée par aucun changement, ce qui n'a pas manqué de susciter des jalousies de la part des autres salariés. Dans cette entreprise, 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. Et ces stratégies de domestication de l'action syndicale contribuent évidemment à entretenir une distance entre les salariés et ces représentants syndicaux qui semblent à leurs yeux tirer un profit avant tout personnel de leur engagement syndical.

Il est par ailleurs significatif de remarquer le profil atypique des deux RP, ce qui permet de comprendre autant les raisons de leur syndicalisation que la distance qu'ils entretiennent avec le reste de la main d'œuvre. 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 connaissaient 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 des lotissements neufs pour accueillir des familles en accès à la propriété. Le mari de Martine est agent de maîtrise, syndiqué 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 Chausson (« 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 Chausson « 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 sur les comportements de ses collègues font clairement référence à des préjugés racisant 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 « passeur », 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, 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 donc pas uniquement de facteurs d'ordre organisationnel. Elle résulte aussi des caractéristiques sociales des figures de délégués, éloignées 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.

### **2.3. Analyser des configurations conflictuelles**

Pour affiner l'analyse des déterminants structurels et en particulier organisationnels de la conflictualité au travail, on peut, pour conclure cette réflexion, s'appuyer sur une analyse factorielle visant à repérer comment se combinent les configurations conflictuelles et la diversité des caractéristiques socio-économiques des établissements. Par configuration conflictuelle, on entend analyser les différentes modalités d'agencement des multiples formes de conflit (collectives mais aussi individuelles) dans les entreprises, et observer dans quelle mesure elles sont associées à des configurations d'établissement différentes. L'intérêt de réfléchir en terme de configurations conflictuelles, qui va plus loin que nos précédents travaux qui articulaient déjà conflits individuels et conflits collectifs avec et sans arrêts de travail, est de mieux repérer comment fonctionne le répertoire de l'action syndicale, c'est-à-dire selon quelles logiques les différentes formes d'action collective ou de protestation individuelle s'articulent ou au contraire se substituent dans les stratégies des acteurs en lutte<sup>34</sup>.

#### ***2.3.1. Des modalités d'agencement différentes des formes de conflit***

L'analyse des correspondances fait d'abord ressortir l'opposition entre établissements conflictuels et non-conflictuels : le premier axe de l'analyse concentre 72,7% de la variance<sup>35</sup> et oppose les établissements n'ayant connu aucun conflit collectif à ceux ayant connu différentes formes de conflictualité<sup>36</sup>. Ne connaître aucun conflit est le fait de petits établissements (de 20 à 50 salariés, puisque ont ici été exclus les établissements de 11 à 19 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, ce qui n'est bien sûr pas synonyme d'absence de conflits, mais ceux-ci y prennent des formes singulières, étudiées précédemment.

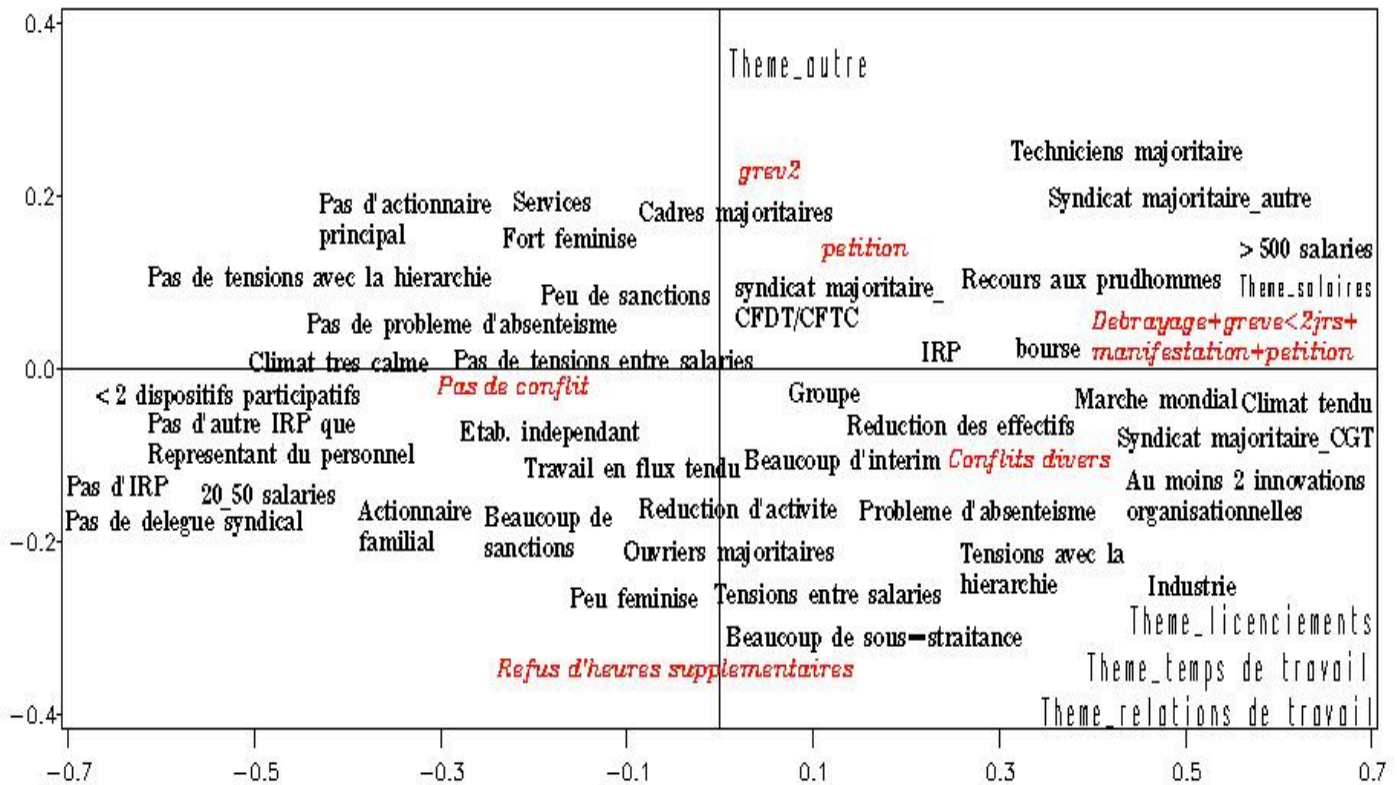
---

<sup>34</sup> Cette partie du document s'inspire très largement d'une contribution proposée sous forme d'article par Pierre Blavier. Cette contribution est intégrée aux annexes de ce rapport. Merci de la citer pour reprendre les éléments d'analyse exposés dans cette partie de notre rapport collectif.

<sup>35</sup> 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.

<sup>36</sup> Seules les combinaisons les plus fréquentes ont été retenues et détaillées, toutes les autres, présentant de petits effectifs, ont été regroupées dans une catégorie « divers ». Voir en annexe pour une présentation détaillée de la méthodologie.

## Configurations et combinaisons conflictuelles : les deux premiers plans de l'analyse factorielle



Axe 1

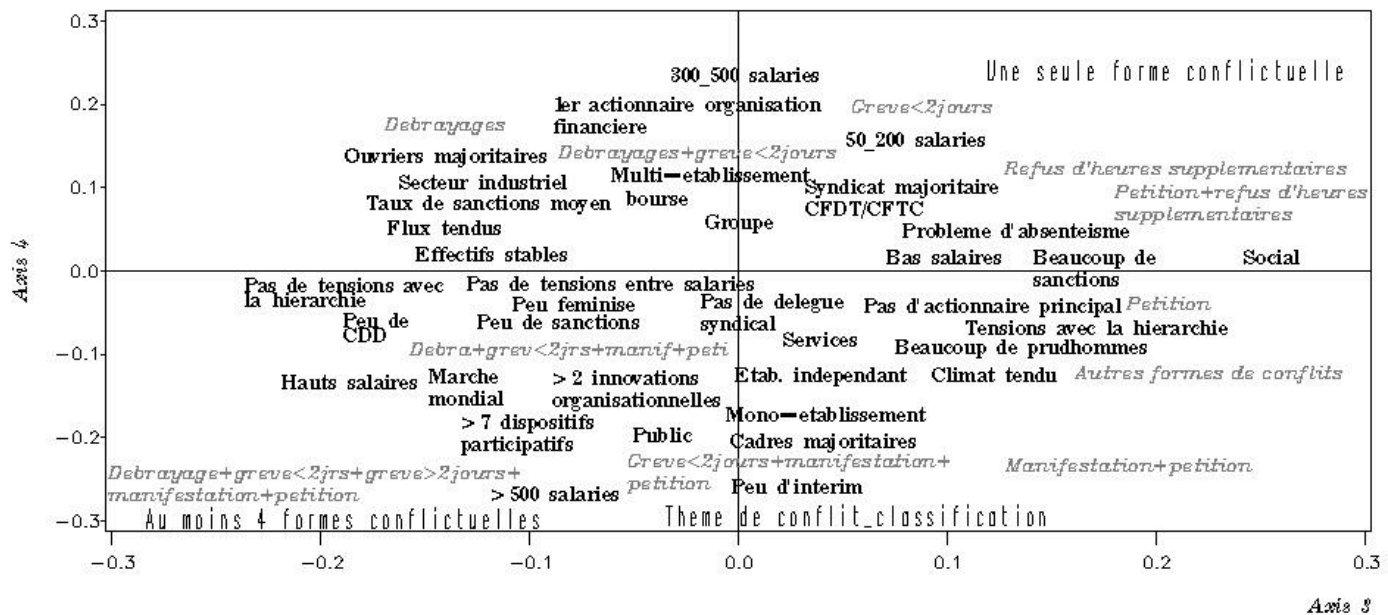
A l'inverse, l'autre polarité de l'axe correspond à la conflictualité collective quelle qu'elle soit (modalité « conflits divers » et « débrayage + grève de moins de deux jours + manifestation + pétition »). Celle-ci renvoie à de grands établissements (plus de 500 salariés, côtés en bourse, avec des débouchés mondiaux, et appartenant à un groupe), industriels, avec délégué syndical et des Instances élues de Représentation du Personnel. Cette polarité apparaît également fortement liée avec des réductions d'effectifs 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 (voir partie 3 et notamment la deuxième configuration analysée). Sans surprise, cette partie du premier axe est 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 se combine avec le recours aux prudhommes (Pélisse, 2009). L'usage du droit devant le tribunal et l'action collective ne s'opposent donc pas nécessairement, mais peuvent venir se compléter dans les stratégies syndicales en fonction des configurations et des motifs de conflit. Nous avons pu l'observer dans plusieurs de nos monographies, comme par exemple, à BUS, où si les conflits collectifs sont nombreux, portés par des organisations syndicales qui n'hésitent pas à faire usage des différents registres du répertoire de l'action collective, les représentants du personnel se sentent aussi parfois contraints d'agir par la voie judiciaire sur certains litiges autour desquels il est plus difficile de mobiliser collectivement les salariés. C'est le

cas par exemple autour des problèmes de santé que rencontrent certains conducteurs de bus, comme le mal au dos en particulier. De même, à FONDERIE, les syndicalistes ont appelé à plusieurs occasions les salariés à débrayer en même temps qu'ils ont engagé plusieurs procédures de recours aux prud'hommes pour contester notamment les nouvelles modalités de calcul du temps de travail de certains salariés, mises en œuvre à l'occasion d'une réorganisation du mode de fonctionnement d'un atelier. Un motif de conflit visiblement trop circonscrit pour élargir la mobilisation à l'ensemble du personnel. Enfin, on notera qu'on retrouve sur cette partie de l'axe tous les thèmes de conflit projetés en supplémentaire : les salaires, les licenciements, le temps de travail, etc. On retiendra surtout que le maintien d'une conflictualité protéiforme dans ce type d'établissements vient déconstruire l'idée selon laquelle la mobilisation collective des salariés et le recours à la grève en particulier seraient devenus obsolètes dans le cadre d'établissements appartenant à de grands groupes multinationaux, et dans les mains d'un pouvoir actionnarial face auquel l'action syndicale apparaît *a priori* bien impuissante (Groux, 1998).

Le second axe de l'analyse oppose certaines formes de conflits telles que les grèves de moins de deux jours et les pétitions aux refus d'heures supplémentaires. Ces refus, lorsqu'ils sont les seules formes de conflit donc, 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. Les refus d'heures supplémentaires, qui sont par ailleurs plutôt une forme qui se combine peu avec d'autres, 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 corrélés 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*, 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, 2008). Cette polarité du deuxième axe attire l'attention sur l'idée que les mobilisations ouvrières sont loin d'être exclusivement cantonnées aux grèves et manifestations de la classe ouvrière. Elle se combine avec des thèmes de conflits 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. De fait, il ressort de ce résultat de l'analyse factorielle qu'il n'y a pas d'effet sectoriel univoque sur les formes de la conflictualité, mais que cet effet varie en fonction de la diversité des configurations d'établissements qui composent ce secteur.

L'opposition caractéristique du troisième axe (figure ci-dessous) 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).

## Configurations et combinaisons conflictuelles : le second plan de l'analyse factorielle



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 fréquents 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.

Là encore, plusieurs hypothèses explicatives peuvent être apportées. On peut d'abord penser que cette forme de configuration de conflits multiples mais sans arrêt de travail est révélatrice de formes d'inhibitions professionnelles d'agents travaillant dans des secteurs d'activité au contact avec le public et dans lesquels les arrêts de travail sont pénalisants pour les usagers. Ce constat a été fait à plusieurs reprises (Bérout, 2009). Mais cet effet n'a rien d'automatique, comme le suggère le cas de BUS parmi nos monographies, dans laquelle les actions de grève sont fréquentes. C'est donc aussi sans doute la variété des profils sociaux et professionnels des salariés travaillant dans le secteur des services qu'il faut prendre en considération pour expliquer que varie leur manière de protester contre leur direction.

L'autre explication que l'on peut apporter pour rendre compte de la logique de cette configuration conflictuelle, c'est qu'elle est révélatrice d'une fragilité de l'action des représentants syndicaux, qui fait obstacle à leur capacité à réinscrire ces formes de conflits dans des actions de grève. C'est ce qu'illustre le cas de LOGISTIK, dans laquelle le représentant FO est très isolé, puisqu'il est même le seul membre actif de sa section syndicale. Difficile, évidemment, dans cette situation d'être en capacité de susciter des mobilisations collectives de salariés, même s'il obtient à chaque fois la majorité aux élections professionnelles. C'est donc presque exclusivement par le recours aux droits que ce délégué syndical tente de faire entendre sa voix auprès de la direction, avec la seule ambition de commencer par faire appliquer la loi dans son établissement :

« 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 à 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, la directrice du site) 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. »*

Enfin, le quatrième axe, bien que faible en terme de variance expliquée (3,1%), est 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 quatrième 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. On peut également penser que la médiatisation d'une grève est plus facile à mettre en œuvre quand l'action implique un grand nombre de salariés, et qu'il est alors plus aisé de se mobiliser aussi en dehors de l'entreprise. Mais cela tient aussi et surtout du fait que les grandes entreprises sont plus exposées médiatiquement. Une grève dans une usine de Peugeot attire plus les médias qu'une grève dans une PME indépendante. 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, voire des entreprises 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 fonctionnaire<sup>37</sup>. 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

---

<sup>37</sup> L'enquête REPONSE n'apporte aucune information à ce sujet, y compris dans son volet d'enquête sur les salariés.

« 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.

### 2.3.2. Quelles sont les facteurs clivants de ce répertoire d'actions ?

L'analyse factorielle est 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.

#### Régression logistique polynomiale sur la probabilité d'occurrence des 4 configurations conflictuelles<sup>38</sup>

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 (-0,83)	0,56 -1,05	-0,65* (-1,82)	-0,09 (-0,30)
Construction	<b>1,09**</b> -2,56	1,62** -2,34	0,29 -0,51	-0,76 (-1,33)
Social et santé	-0,07 (-0,23)	0,90* -1,78	-0,45 (-1,22)	-0,4 (-1,17)
Commerce	-0,05 (-0,20)	0,54 -1,14	-1,06*** (-2,90)	-0,80** (-2,55)
Transport	-0,35 (-1,21)	-0,6 (-0,97)	-0,58 (-1,47)	-0,52 (-1,53)
Finances et immobilier	0,57 -1,62	0,68 -0,61	0,49 -1,12	-0,24 (-0,59)
20-49 salariés	0,50** -2,35	0,32 -0,93	0,36 -1,18	0,19 -0,65
50-200 salariés	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>

<sup>38</sup> Voir en annexe les détails méthodologiques de la construction de cette régression.

	<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-cotée 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>
Cotée 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 sanctions 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 sanctions moyen	-0,33*	-0,58*	-0,67***	0,03
	(-1,90)	(-1,80)	(-2,84)	-0,13
Peu de sanctions	-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 conflits 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 dans la non-occurrence de conflits : la taille<sup>39</sup> 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 hormis pour la

<sup>39</sup> 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.

construction, moins conflictuelle. Les établissements employant majoritairement des cadres sont moins conflictuels par rapport aux autres. Les établissements semi-publics ont une propension conflictuelle plus forte, ce qui prolonge le constat opéré précédemment à propos des grèves. L'influence du contexte économique de l'établissement s'exerce d'abord à travers la fluctuation des effectifs, comme on l'a noté ci-dessus : l'augmentation de ceux-ci réduit la probabilité de conflits tandis qu'une réduction l'augmente. Mais elle se manifeste également à travers la cotation en bourse, celle-ci augmentant la probabilité de conflits. 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 conflits. Des variables telles que la formalisation des relations professionnelles à travers la présence d'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.

La régression confirme que le refus d'heures supplémentaires est plus particulièrement 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 sans doute 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), 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.

Un autre constat est que les établissements industriels et ouvriers<sup>40</sup> se limitent plus à des arrêts de travail exclusifs et recourent moins aux pétitions et manifestations. On peut notamment y voir le signe d'une tradition de lutte syndicale qui valorise davantage que dans d'autres univers professionnels le recours à la grève plutôt qu'à d'autres modes d'action.

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

---

<sup>40</sup> 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.

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 et Tenret, 2007), 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, en particulier en rendant les arrêts de travail statutairement plus difficiles.

### ***3. La dynamique institutionnelle de la conflictualité : les modalités d'articulation des conflits aux pratiques de la négociation***

Au-delà des facteurs organisationnels qui en conditionnent l'apparition, les dynamiques de la conflictualité au travail sont à replacer dans des contextes institutionnels. Les formes de la conflictualité au travail sont en effet inséparables des formes prises par l'institutionnalisation des relations sociales dans les entreprises. Le développement de la négociation collective au niveau des entreprises, initié par les lois Auroux il y a trente ans, a effectivement contribué à bouleverser les logiques de fonctionnement des relations professionnelles et des organisations syndicales françaises. Toute une série de travaux de recherche, dédiés à l'analyse de la « crise » du syndicalisme (Bérout, 2005)<sup>41</sup>, ont d'ailleurs considéré que le développement de la négociation collective, vecteur d'intégration institutionnelle des organisations syndicales, était l'une des causes principales du recul de la syndicalisation et des mobilisations syndicales collectives. Deux raisons principales sont évoquées pour justifier ce lien de causalité supposé. La première est l'éloignement des syndicalistes vis-à-vis des salariés qu'impliquerait leur engagement dans le travail de négociation avec les directions. Parce que l'activité de négociation est une activité chronophage, elle aurait pour effet de déplacer le centre de gravité de l'action syndicale : autrefois située au cœur des bureaux et des ateliers au contact direct des salariés, l'action des représentants syndicaux se limiterait à présent essentiellement à des relations closes de face-à-face avec les directions. Ensuite, parce que les organisations syndicales ont tiré de leur intégration institutionnelle de nouvelles ressources (financières, matérielles, humaines) qui les dispensent d'avoir à engager un travail de syndicalisation autrefois indispensable pour récolter les cotisations nécessaires au financement de l'organisation (Labbé et Croizat, 1992 ; Andolfatto et Labbé, 2006 et 2009).

De nombreux travaux sont venus depuis nuancer, si ce n'est contester ce modèle d'analyse du déclin des effectifs syndicaux et du recul supposé des luttes syndicales. Beaucoup de recherches ont ainsi mis en perspective les difficultés des organisations syndicales à recruter des adhérents du fait des transformations du salariat et de l'organisation du travail qui entravent l'efficacité du travail de syndicalisation que beaucoup de militants continuent de mettre en œuvre avec plus ou moins d'assiduité (Bérout et Bouffartigue, 2009). Le décalage entre les profils sociaux et politiques des représentants syndicaux et des salariés (indépendamment de leur âge) auprès desquels ils militent est un autre frein à la syndicalisation encore trop peu étudié et pris en

---

<sup>41</sup> On pense en particulier aux travaux initiés par le CERAT à l'IEP de Grenoble.

considération<sup>42</sup>.

Mais c'est aussi le lien mécanique établi entre le processus d'institutionnalisation et le déclin des mobilisations syndicales qui a été remis en cause. Force est de constater que les effectifs syndicaux sont les plus importants là où les organisations syndicales sont présentes et disposent des moyens de fonctionnement institutionnels les plus importants, à savoir dans les grandes entreprises, dans lesquelles les accords de « droits syndicaux » sont les plus fréquents. L'intégration institutionnelle n'est donc pas un frein à leur développement. Elle contribue au contraire à faciliter le maintien de leur présence. En outre, on l'a vu, c'est dans ces grandes entreprises que les conflits collectifs et les grèves, en particulier, sont les plus fréquents. A l'appui de l'enquête REPONSE en particulier, il a également été possible de montrer que les conflits disparaissent moins qu'ils ne se transforment. Et, de ce point de vue, le développement de la négociation collective dans les entreprises a sans doute moins pour effet d'empêcher l'émergence de conflit que d'en modifier les formes : en contribuant à recentrer l'activité des militants syndicaux au niveau de leur entreprise et établissement, les NAO et le mouvement de décentralisation de la négociation collective au niveau des entreprises ont en tout état de cause contribué à la fragmentation des conflits, dans le secteur privé en particulier (Cella et Bordogna, 2002). Un autre enseignement majeur de l'enquête REPONSE est que conflits collectifs et négociations collectives ne s'opposent pas mais fonctionnent au contraire généralement de pair dans les établissements : c'est dans les établissements où les conflits sont les plus nombreux que les négociations collectives le sont aussi (Bérout et alii, 2008). Ce constat se vérifie encore clairement dans le cadre de cette nouvelle édition de l'enquête, comme l'indique par exemple ce tableau :

#### Conflits collectifs et négociations sur les salaires

	Pas de discussion / négociations sur les salaires	Discussion / négociations sur les salaires	Total
Conflits avec arrêt	42	58	100
Conflits sans arrêt	53	47	100
Pas de conflit	65	35	100
Ensemble	61	39	100

Champ : établissements de plus de 11 salariés

Source : enquête REPONSE 2011, volet RD

Lecture : 58% des établissements ayant connu un conflit avec arrêt en 2010 déclarent avoir discuté ou négocié sur la question des salaires.

Ainsi, on constate sans peine que l'existence de négociation salariale et de conflits apparaissent liés, les deux tiers des établissements qui ont connu un ou des conflits ont ouvert ces discussions ou négociations en 2010 (contre un tiers de ceux qui ne les ont pas ouvertes) – cette corrélation étant aussi liée à la nature des IRP et en particulier à la présence de délégués syndicaux dans les établissements. En outre, cette corrélation apparaît particulièrement marqué dans le cas des conflits avec arrêts de travail, comme le montre le fait que 42% des établissements ayant connu des conflits avec arrêts de

<sup>42</sup> Voir le travail de thèse en cours de Charles Berthonneau.

travail n'ont pas ouvert de négociations sur les salaires, contre 58% de ceux qui l'ont fait, ces différences étant bien moindres (53 vs 47%) dans le cas des conflits sans arrêts. C'est cette dynamique d'interaction entre les pratiques de la négociation et les pratiques de l'action collective que nous souhaitons interroger à présent davantage. Vaut-elle pour tous les motifs de négociation et pour toutes les catégories d'établissements ?

L'engagement dans des activités de négociation et dans des formes de mobilisations collectives des salariés ne va pas de soi. Elle est, comme le suggèrent justement les travaux du CERAT, source de tensions et de dilemmes pour les acteurs syndicaux : que ce soit du point de vue des compétences requise par l'activité de négociation, du temps et de l'énergie militante qu'il est nécessaire d'y consacrer parfois au détriment d'autres formes d'activités militantes, des postures militantes parfois contradictoires qu'elles conduisent à adopter, ou bien encore en raison des usages parfois purement légalistes que les directions font de la négociation<sup>43</sup>. A l'échelle confédérale comme au niveau des entreprises, l'intégration des représentants syndicaux dans des dispositifs de négociation n'est pas sans effet sur les limites qu'ils s'imposent dans la manière de faire appel à la mobilisation des salariés (Giraud, 2006). *A contrario*, il serait évidemment trop réducteur de faire de la mobilisation collective des salariés le seul moteur de la négociation collective dans les entreprises. Des logiques institutionnelles et managériales y contribuent également qu'il faut aussi intégrer à l'analyse. C'est donc avec l'ambition de mieux rendre compte des logiques plurielles et des modalités différentes en fonction desquelles les dynamiques des conflits et de la négociation s'articulent dans les établissements que nous allons aborder cette sous-partie.

Pour cela, nous procéderons en deux temps. Dans le premier, nous verrons que les formes différenciées de la conflictualité au travail repérées précédemment dans les établissements sont à replacer dans la continuité des formes de négociation qui s'y développent. Le continuum des négociations et des conflits collectifs qui s'observe dans les établissements est de ce point de vue révélateur des formes variées que prennent les relations sociales, en fonction de leur degré d'institutionnalisation ou au contraire d'individualisation ou d'informalisation.

Dans un second temps, nous nous demanderons de façon plus spécifique selon quelles logiques et selon quelles modalités différentes s'enchevêtrent négociations et conflits, en fonction des contextes d'établissement mais aussi des thèmes de négociation. Nous insisterons ici en particulier sur la manière dont les différences de conflit entre grands et petits établissements va de pair avec des formes différentes de négociation privilégiées dans ces établissements, un degré moins important de formalisation institutionnelle et une plus grande individualisation des relations sociales.

### **3.1. Des dynamiques de négociation collective contrastées**

Dans ce premier temps, nous allons exposer les dynamiques contrastées de la négociation collective qui s'observent en fonction des contextes d'établissements. Nous pourrons alors, dans un second temps, montrer comment ces formes de négociation s'inscrivent dans la continuité des formes de conflits observées dans ces mêmes contextes d'établissement.

#### ***3.1.1. Panorama des formes de négociation collective dans les établissements***

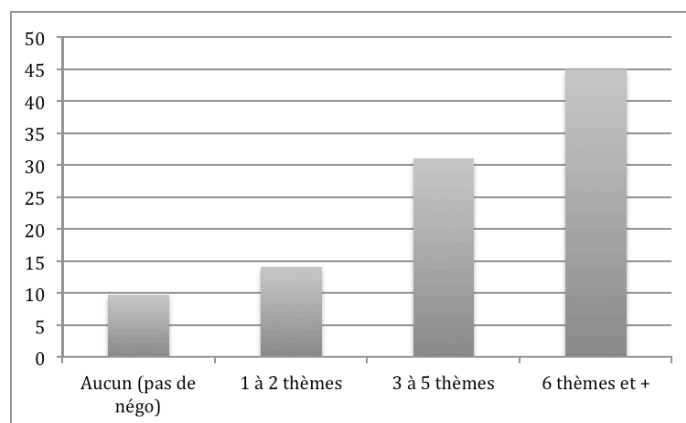
Le premier constat qui s'impose est celui d'une pratique très diffuse de la négociation collective dans les établissements français aujourd'hui. Plus de 92% des RD

---

<sup>43</sup> Voir sur les tensions nées de l'institutionnalisation des organisations du mouvement social, « Militantismes institutionnels », *Politix*, n° 70, 2005.

(d'établissements de toutes tailles confondues) déclarent avoir ouvert au moins une négociation ou une discussion entre 2008 et 2010 et près de 45% des RD indiquent avoir négocié ou discuté sur au moins 6 thèmes, soit au niveau de l'établissement, soit au niveau de l'entreprise.

#### Proportion d'établissements ou d'entreprise ayant engagé des négociations/discussions



Champ ; établissement de plus de 11 salariés

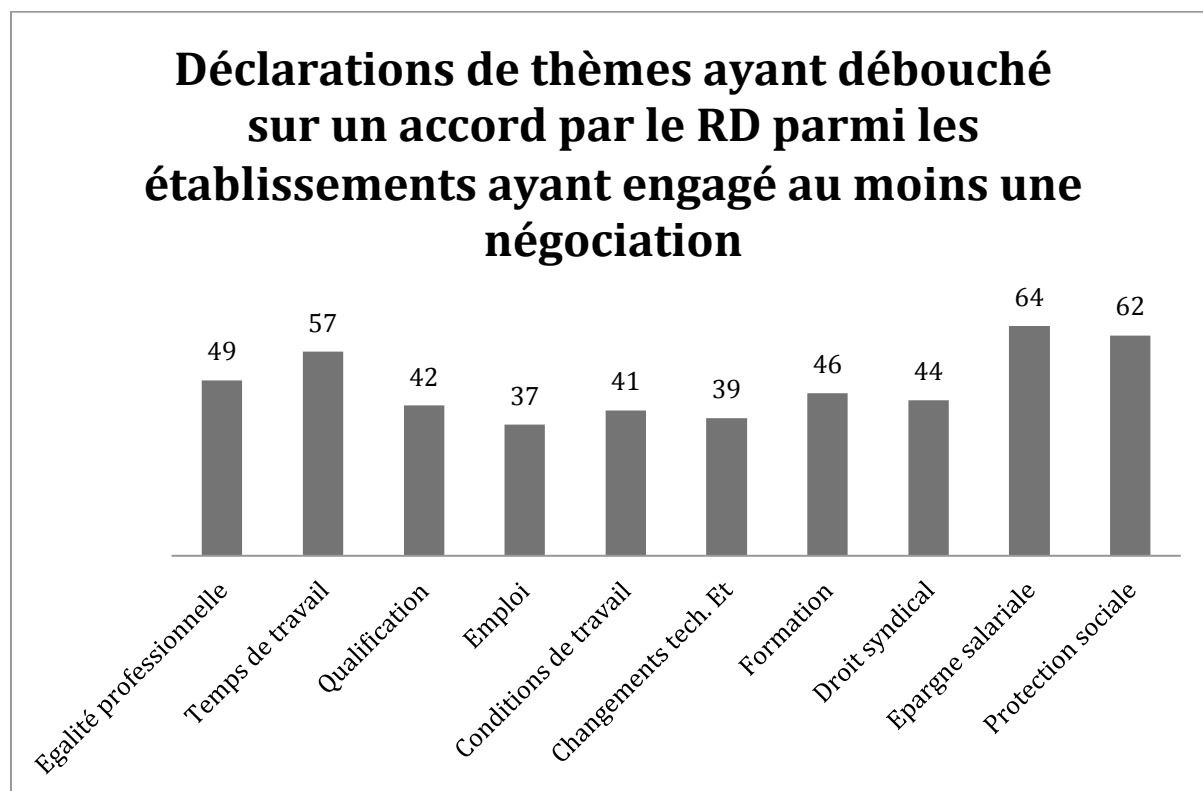
Source : enquête REPONSE 2011, volet RD

Ce premier résultat implique cependant d'être immédiatement relativisé et réinterrogé de différents points de vue. D'abord, ils contrastent a priori singulièrement avec les résultats établis chaque année à partir de l'enquête ACEMO (Desage et Rosanki, 2013). Cette dernière indique par exemple que, sur l'année 2011, seules 15,4 % des entreprises de 10 salariés ou plus ont engagé au moins une négociation. Un chiffre globalement stable par rapport aux années précédentes. Cet écart important entre les données issues des deux enquêtes signifie donc que les établissements dans lesquels il a été déclaré que des négociations ont été engagées entre 2008 et 2010 ne correspondent pas nécessairement à une activité de négociation régulière mais que les répondants de REPONSE y intègrent bien des discussions, des échanges et des transactions qui ne relèvent pas en tant que tel de la négociation collective mais qu'ils considèrent, côté RD comme RP, comme relevant de ce processus de négociation / discussion qui rythme les relations sociales en entreprise, en particulier entre représentants de la direction et représentants des salariés (voir partie 1).

Ensuite, il est aussi nécessaire d'observer comment la négociation se développe au-delà de la question des salaires. Hors négociation salariale, près du quart des directions (23,8%) déclarent qu'aucun autre thème de négociation n'a été ouvert dans leur entreprise entre 2008 et 2010. Et 18% déclarent n'avoir engagé de discussion qu'autour d'un ou deux autres thèmes de négociation.

Enfin, il ne faut pas oublier que toutes les négociations collectives ne se concluent évidemment pas nécessairement par un accord. Ces négociations s'apparentent parfois davantage à une consultation des représentants du personnel – l'employeur, et éventuellement les représentants du personnel, sachant très bien qu'aucun accord n'est réellement en vue -, ce qui ne veut pas dire pour autant qu'il ne se passe rien dans les réunions de négociation ou les discussions qui se déroulent, ni même que les décisions des directions ne soient pas influencées par ces réunions ou discussions. Dans le cas des négociations salariales, ce sont ainsi plus de 28% des directions qui déclarent qu'elles se sont conclues par la mise en œuvre d'une décision unilatérale de l'employeur. Parmi les établissements ayant engagé des négociations sur d'autres thèmes, ces dernières

aboutissent encore moins souvent à un accord. C'est vrai pour les négociations portant sur les thèmes de l'épargne salariale (36% de non aboutissement à un accord), de la protection sociale (38%) et du temps de travail (43%). Mais c'est encore plus vrai pour tous les autres thèmes de négociation qui se concluent, pour moins de la moitié d'entre eux, par un accord – l'emploi étant le thème donnant lieu au moins d'accord à l'issue d'une négociation (l'accord ne se fait que dans un tiers des cas).



Champ : établissement de plus de 11 salariés  
Source : enquête REPONSE, volet RD

A nouveau, il ne faut pas conclure qu'il s'agit d'échecs des négociations : celles-ci sont ouvertes sans qu'aucun des deux acteurs ne souhaite aboutir à un accord. Certaines négociations ne se terminent pas par un accord en bonne et due forme, écrit et formalisé, sans pour autant que les deux parties n'aient pas échangé, transigé, construit des compromis, fait des concessions – négocier en un mot –. Car un accord engage : il crée des règles juridiques, éventuellement reconnaissables devant un tribunal même si l'on sait qu'il existe très peu de demandes et de jugements qui visent à appliquer des règles conventionnelles, surtout au niveau de l'établissement ou de l'entreprise (Pélisse, 2004). En permettant de souligner cet écart entre un niveau élevé de négociation et des issues formalisées qui le sont bien moins, REPONSE atteint ainsi son objectif de dépasser une vision purement légaliste de la négociation collective. On y constate que l'activité de négociation / discussion est fréquente, mais sans doute multiforme (attirant d'autant plus l'attention sur les établissements où rien ou très peu de thèmes sont négociés) et variable selon les contextes et le type d'établissement.

### **3.1.2. Des formes de négociation variables en fonction des contextes d'établissement**

C'est donc la manière dont se développent ces négociations collectives dans les établissements qu'il est intéressant de questionner, pour saisir les conditions institutionnelles et organisationnelles qui en favorisent la mise en œuvre. Pour cela,

nous avons d'abord procédé à une série de tris statistiques pour spécifier la dynamique des négociations collectives sur les salaires et hors négociations salariales. L'effet taille s'avère ainsi très clivant, comme en atteste le tableau suivant :

<b>Négociations sur les salaires en 2010</b>				
<b>Taille de l'établissement</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>NSP</b>	<b>Total</b>
<b>11 &lt; 20 salariés</b>	29.1	70.4	0.5	100
	30.4	47.4	36.6	40.7
<b>20 à 49 salariés</b>	37.2	62.4	0.4	100
	35.8	38.6	32.8	37.5
<b>50 à 99 salariés</b>	53	46.1	0.9	100
	17.4	9.7	22.5	12.8
<b>100 à 199 salariés</b>	65.5	34	0.5	100
	9	3	5	5.4
<b>200 à 499 salariés</b>	78.5	21.1	0.4	100
	5.8	1	2.2	2.9
<b>500 salariés et +</b>	80.5	18.9	0.6	100
	1.7	0.3	1	0.8
<b>Total</b>	39	60.5	0.5	100
	100	100	100	100

Champ : établissement de plus de 11 salariés

Source : enquête REPONSE 2011, volet RD

Sans surprise, concernant les autres thèmes de négociation, leur fréquence augmente régulièrement avec la taille des établissements et avec la présence d'IRP, et surtout de délégués syndicaux, indépendamment du thème de négociation en quelque sorte.



### Thèmes de négociation déclarés par le RD selon la taille, la présence d'IRP, le secteur, les conflits

	Egalité prof.	Temps de travail	Qualification	Emploi	Cond. de travail	Chgts tech./org.	Form. Prof.	Droit syndical	Epargne salariale	Protec. sociale
<b>Taille</b>										
Moins de 20	20	31	27	32	48	49	53	24	21	34
50 à 100	30	29	33	39	55	53	65	31	31	47
100 à 300	50	41	41	50	70	55	74	36	47	64
300 et +	78	50	48	59	70	58	74	40	70	74
<b>IRP</b>										
DS /DP	55	46	46	54	73	58	77	44	49	65
DP uniquement	27	33	30	39	59	53	66	27	32	46
Aucune	19	24	26	29	42	46	50	24	19	34
<b>Ensemble</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>39</b>	<b>55</b>	<b>52</b>	<b>62</b>	<b>30</b>	<b>31</b>	<b>46</b>
<b>Secteur</b>										
Commerce	37	32	33	41	56	50	61	32	35	48
Construction	17	29	31	31	44	42	55	23	29	40
Industrie	31	32	30	37	53	52	60	22	37	51
Services	29	35	33	40	59	55	67	33	25	43
<b>Conflictualité</b>										
Etab conflictuel	46	45	45	56	74	64	77	43	40	58
Non conflictuel	26	29	29	34	50	49	58	26	28	42

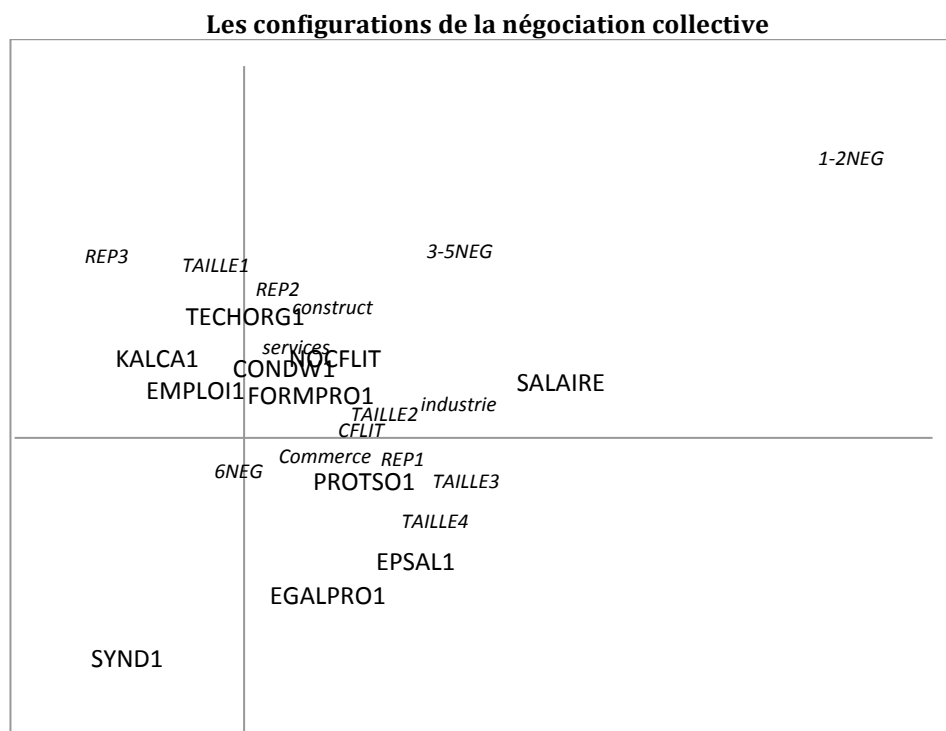
Champ : Etablissements de 11 salariés et +

Source : enquête REPONSE 2011, volet RD

Des différences sectorielles sont également perceptibles, comme on peut le voir dans le tableau ci-dessus. Dans le secteur de la construction, le thème de l'égalité professionnelle est par exemple beaucoup plus rarement l'objet de négociations, comme si le caractère très masculin de la main d'œuvre dans ce secteur justifiait le fait que cette thématique y était peu pertinente. Mais, dans ce secteur, la fréquence des négociations est également en retrait concernant les autres thèmes de discussion, y compris sur le thème des conditions de travail par exemple. Signe que la structuration de ce secteur, avec la présence de nombreux petits établissements, par l'émiettement des collectifs de salariés qu'implique le travail en chantiers, par une faible implantation syndicale et par le recours fréquent à une main d'œuvre immigrée jugée plus « docile » contribuent à minorer le développement de négociations collectives, même sur un thème a priori important dans ce secteur, au regard de la pénibilité des conditions de travail de ses salariés.

Enfin, les négociations sont systématiquement plus fréquentes dans les établissements ayant connu au moins un conflit collectif, une corrélation bien évidemment liée à d'autres variables (comme la taille ou la présence d'IRP) mais dont l'intensité varie selon les thèmes : le fait de négocier sur les conditions de travail, la formation professionnelle, les changements technologiques ou l'emploi se déroule souvent dans des établissements qui connaissent au moins un conflit collectif.

Pour affiner la compréhension des formes prises par les négociations collectives en entreprise et des conditions structurelles en fonction desquelles elles s'organisent, nous avons procédé à une analyse factorielle qui permet de repérer les modalités différentes en fonction desquelles se combinent les thèmes négociés dans les établissements. Cette analyse vise à ne pas en rester à une opposition entre des établissements qui négocieraient et d'autres qui ne négocieraient pas. Elle donne en effet à voir comment varient les modalités de l'activité de négociation elles-mêmes, et permet ainsi de mieux repérer comment les caractéristiques des établissements (taille, présence syndicale, secteur) influencent l'intensité, mais aussi les formes et le contenu des négociations qui s'y déroulent. Sur l'ACM ci-dessous, les modalités indiquant l'existence de négociation quel que soit le thème sont mises en actives, les autres modalités sont en supplémentaires. Il est alors possible de constater que les négociations salariales occupent une place bien singulière dans le jeu de la négociation collective, et que les établissements se distinguent aussi – et surtout – par la manière différente dont s'articulent les thèmes de négociation dans les établissements. Deux axes de différenciation structurent alors l'espace de la négociation collective d'établissements.



Un premier axe, qui rassemble 37% de l'information, oppose les négociations relatives au salaire (salaire et épargne salariale), à celles relatives à l'emploi et à l'organisation du travail. Ce premier axe confirme la place singulière de la thématique des salaires dans l'espace de la négociation collective, associé à des établissements qui négocient peu (ou lorsqu'on négocie peu, c'est souvent associé à une négociation sur les salaires). Le deuxième axe (19% de l'information) oppose les négociations collectives davantage centrées sur les conditions de travail au sens large (conditions de travail, changements technologiques, formation professionnelle) à celles portant sur l'égalité professionnelle, la protection sociale et l'expression des salariés. Ce qui ressort ici, c'est en fait l'existence de négociations spécifiques aux grands établissements – centrées sur ces derniers thèmes -, qui vont de pair avec l'organisation fréquente de négociations salariales, et sont fortement associées à la présence de délégués syndicaux et avec le secteur

industriel. En l'absence de ce type de négociation, comme c'est le cas pour les petits établissements (taille1), les négociations portent davantage sur les conditions de travail, la formation professionnelle ou le changement technologique. Cette configuration de négociation est davantage associée à des établissements de petite taille, dans le secteur des services et de la construction, et dans lesquels les négociations salariales sont moins fréquentes. L'appropriation des dispositifs législatifs par lesquels les entreprises sont incitées à investir de nouveaux champs de négociation (égalité professionnelle, épargne salariale en particulier) reste donc très sélective (Bloch-London et Pélisse, 2008).

Ces résultats sont enfin confortés par d'autres analyses statistiques qui établissent également que l'activité de négociation collective est moins développée dans les petits établissements que dans les établissements de plus de 50 salariés, sans être totalement absente. En revanche, quand elles ont lieu, les négociations collectives portent plus souvent sur d'autres thèmes que celui des salaires. Ce décalage n'est pas surprenant, puisque l'organisation de négociations salariales n'est obligatoire que dans les entreprises dotées d'un délégué syndical<sup>44</sup>. Elle n'est donc pas une contrainte légale dans les établissements dotés uniquement de représentants du personnel élus et a fortiori dans les établissements sans aucune forme de représentation du personnel. Or, on le sait, c'est dans les petits établissements que la présence de sections syndicales est la moins fréquente<sup>45</sup>. Il n'est donc pas surprenant non plus de constater que dans les petits établissements appartenant à des entreprises multi-établissements – donc plus souvent dotées de sections syndicales -, le taux d'établissements ayant engagé des négociations remonte, et uniquement à la faveur des négociations salariales :

#### Négociations (salariales ou non) selon la nature et la taille de l'établissement

	Mono-établissement			Multi-établissement		
	A négocié sur salaire (uniquement ou avec autres)	A négocié sur autres thèmes que salaire	N'a pas négocié	A négocié sur salaire (uniquement ou avec autres)	A négocié sur autres thèmes que salaire	N'a pas négocié
De 11 à 19	25	50	26	38	50	12
De 20 à 49	34	51	14	41	50	10
50 et +	64	30	6	58	39	2
Ensemble	34	47	18	45	47	8

Source : REPONSE 2011, volet RD

<sup>44</sup> Les fameuses NAO (négociations annuelles obligatoires) ne concernent pas que les salaires même si la quasi totalité des acteurs ont fait cette confusion. Les NAO concernent aussi les questions de temps de travail et d'organisation du travail et, pour les établissements de plus de 300 salariés par exemple encore d'autres thèmes comme la GPEC même si la périodicité est ici plus large (tous les trois ans). Il est toutefois intéressant de constater que par NAO presque tous les acteurs entendent uniquement négociations salariales... sachant que son caractère obligatoire est en réalité bien souvent très relatif tant la temporalité annuelle est loin d'être respectée systématiquement, même dans les grandes entreprises.

<sup>45</sup> Il est vraisemblablement trop tôt pour mesurer au moment de l'enquête l'impact éventuel des nouvelles possibilités offertes par le législateur pour signer des accords de négociation avec des représentants du personnel élus en l'absence de délégués syndicaux.

### 3.2. Des formes de négociations et de conflits spécifiques aux petits établissements

Pour essayer de rendre compte de l'agencement des mécanismes institutionnels et organisationnels qui déterminent ces formes de négociation dans l'espace des établissements, nous allons à présent nous concentrer sur l'analyse des formes de la négociation dans les petits établissements et des facteurs qui minorent son développement. Nous reviendrons d'abord sur la faiblesse spécifique des négociations salariales dans les petits établissements au regard des pratiques mises en œuvre en matière de politique salariale dans ces établissements. Puis, à l'appui de nos monographies, nous montrerons comment les formes de négociation et de conflits qui se développent dans ces petits établissements procèdent d'une même logique d'individualisation des relations sociales.

#### 3.2.1. Politiques salariales et négociations

Au niveau des formes de rémunérations, les établissements de moins de 50 salariés sont caractérisés par l'absence d'augmentation de salaires et de versements de primes, surtout dans les petits établissements et surtout pour les cadres (tableau 1).

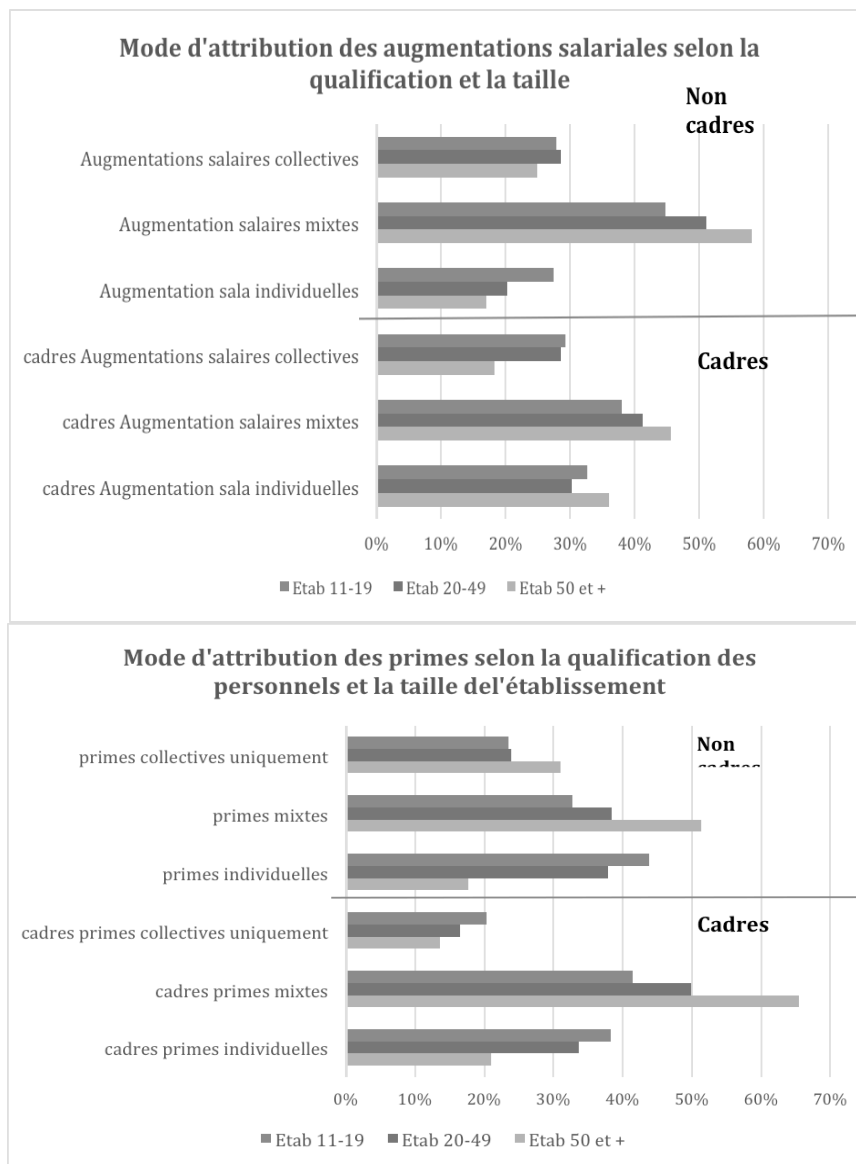
#### Les rémunérations dans les établissements selon la qualification et la taille des établissements

	N'ont pas pratiqué d'augmentations salariales		Ne versent pas de primes	
	Non cadres	Cadres	Non cadres	Cadres
Etablissements de 11 à 19 salariés	16	39	39	44
Etablissements de 20 à 49 salariés	11	26	32	34
Etablissements de 50 salariés et plus	7	16	27	24
Ensemble	12	29	33	35

Champ : Etablissements de 11 salariés et + (N= pour les non cadres, N= pour les cadres)

Source : REPONSE 2011 – base RD DARES

Cependant si on ne prend en compte que les établissements qui pratiquent d'une part les versements de primes (graphique 1) et les augmentations salariales (graphique 2), on remarque que les formes individualisées d'augmentation de salaires sont plus fréquentes dans les établissements de petite taille que dans les gros, et il en est de même pour les primes. C'est le système mixte qui caractérise donc les plus gros établissements.



Dans cette configuration d'établissements, la présence d'IRP, et la nature de ces IRP, agissent sur les modes de rémunérations des salariés (tableau suivant). Et on peut remarquer qu'en taux bruts, la présence syndicale contribue à limiter le recours aux formes individualisées de rémunération, que ce soit pour l'augmentation des salaires ou pour le versement de primes.

#### Politiques de rémunération des non cadres dans les petits établissements

	les augmentations				les primes			
	Augment. Individ.	Augment. mixte	Augment. collectives uniquement	pas d'augment.	primes indiv.	primes mixtes	primes collectives uniquement	pas de prime
IRP avec DS	12	47	31	10	15	31	20	34
IRP sans DS	23	42	21	13	24	26	17	33
Pas d'IRP	21	40	25	14	31	19	13	37
Ensemble	21	41	24	13	26	23	15	35

Champ établissements de moins de 50 salariés (N=1671).

Source : REPONSE Base RD 2011 - DARES

Quand les établissements ont entamé une négociation sur la question des salaires, l'absence d'augmentations est plus rare (30% des cas contre 38% pour ceux qui n'ont pas négocié sur cette question). Par ailleurs, ces négociations limitent les augmentations individualisées au profit de formes mixtes de rémunération. Malgré la faiblesse des effectifs qui invite à la prudence dans l'interprétation que l'on peut en faire, les résultats suggèrent que la qualité des acteurs de la négociation (DS, DP, ou autre) pèse également sur les choix de politiques de rémunération. La présence syndicale tend à limiter le recours aux formes individualisées de rémunération. Si un syndicat a participé à cette négociation, les chances d'attribuer des augmentations individuelles sont faibles (15% sur ceux qui ont attribué des augmentations), un peu plus importantes quand il s'agit d'un DP (35%) et beaucoup plus élevées dans d'autres cas (54%).

C'est donc une dynamique d'interaction qui semble se donner à voir entre le type de politique salariale mise en œuvre dans les TPE et les dynamiques de la négociation salariale qui s'y développent : la plus grande rareté des négociations salariales est non seulement le résultat de l'absence de contraintes légales à engager les NAO en l'absence de présence syndicale, mais elle est aussi le résultat d'une plus grande individualisation des politiques salariales puisque les augmentations, lorsqu'elles sont concédées, passent plus souvent qu'ailleurs par le seul canal d'augmentations individuelles. En retour, la présence syndicale renforce la possibilité pour les salariés de bénéficier d'augmentations collectives, signe d'une plus grande capacité des organisations syndicales à structurer sur un mode collectif les relations sociales, y compris dans ces petits établissements.

### ***3.2.2. L'individualisation des conflits et de la négociation dans les petits établissements***

Dans le prolongement de ces analyses statistiques, les analyses monographiques réalisées dans différents petits établissements permettent de mieux cerner les mécanismes qui contribuent à maintenir une forte individualisation des relations salariales, en absence ou en présence d'IRP, et à entraver ce faisant le développement de négociations collectives autant que l'apparition de conflits collectifs.

Dans le cas de FORMATIO, établissement de formation professionnelle d'une dizaine de salariés, il n'existe aucune IRP, et la négociation salariale a été signalée dans le questionnaire comme un motif de conflit. Ce que le directeur de la structure reconnaît de nouveau en entretien. Cette situation de conflit ne s'est cependant traduite ni par une mobilisation collective des salariés, ni même par la formalisation d'une négociation collective. La question a été réglée directement par une négociation informelle avec le directeur, et a abouti à une augmentation des primes pour l'ensemble du personnel. En effet, la convention collective nationale des organismes de formation 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 bénéfices de l'entreprise. Comme le reconnaît cependant ce directeur, le choix de procéder à des augmentations par l'attribution de primes individuelles ne fait pas nécessairement consensus auprès des salariés :

**« Comment vous définissez le climat ici de l'entreprise?**

*M Sc, directeur de la structure* : 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 n'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 primes à travers un plan d'épargne entreprise, à travers différents types de chèques 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, il n'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 souci 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 ».

Du point de vue du directeur, la petite taille de la structure et la force des liens d'interconnaissance qui relient les salariés et leur employeur contribuent à rendre possible l'existence de discussions individuelles et directes avec les salariés permettant de trouver des modes d'arrangement quand cela est nécessaire et d'éviter ainsi l'apparition de conflits collectifs :

### **« 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 M. 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. »

Du point de vue des salariés eux-mêmes, c'est la voie de la négociation individuelle et informelle qui semble privilégiée pour faire valoir ses prétentions salariales au directeur. La réaction, ci-dessous, de ce salarié trahit d'autant plus le caractère individuel des relations hiérarchiques et des revendications salariales qu'il ne semble pas lui-même percevoir la question des salaires comme un enjeu de préoccupation et de revendication collective, partagé avec ses collègues :

### **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... » (Entretien avec M. R., formateur en charge des planning).

Le caractère informel et individuel des négociations par lesquelles se règlent les désaccords au travail s'inscrit dans un mode de fonctionnement plus général des relations de travail fondées sur des modes d'arrangements individuels entre la direction et ses employés. De fait, cette structure est dirigée par un ancien salarié de l'entreprise, ancien collègue de ses salariés actuels. Il a racheté l'entreprise au moment où son ancien directeur est parti à 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. 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. Ce dernier est légalement et dans la pratique le responsable de la structure : les embauches, les dépenses et les arbitrages font parties de ses domaines de compétence. Fort de ce statut, 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 se fait exclusivement « en tête à tête ». Cela se vérifie aussi dans le domaine de l'organisation du travail. Dans ce domaine, les salariés jouissent d'une grande autonomie. Les salariés règlent eux-mêmes en grande partie la question de la division et de la répartition du travail, cette situation étant facilitée par la diversité des spécialités des formateurs : « *Chaque formateur est spécialisé dans une branche, chacun a son domaine et ça se passe vraiment bien. Une bonne ambiance. (...) On a une autonomie et en même temps on sait qu'on peut toujours compter sur quelqu'un ici* ». Dans le domaine de l'organisation du travail comme dans celui des salaires, la hiérarchie n'est cependant pas absente. M. R., en charge de l'ensemble des formations est « le bras droit » du directeur sur cette question, ayant la charge de l'élaboration des plannings, autrement dit du temps de travail : « 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 négociés, 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. De l'avis des salariés rencontrés, dans le domaine de l'organisation du travail comme pour les rémunérations, c'est en lien direct avec la direction que peuvent se régler les désaccords. Comme en témoigne un autre salarié :

**« Vous avez une hiérarchie?**

Si par la force des choses, il 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. »

(Entretien avec M. Kh, formateur prestataire).

De cette monographie, il ressort donc que l'absence de négociation collective et de conflit collectif dans un établissement n'implique pas l'absence de conflit ou de négociation tout court. Mais ces négociations se déroulent en dehors des cadres institutionnels et collectifs prévus par la législation. Elles laissent place à un mode de règlement plus informel et individuel des réclamations et des tensions qui ne manquent pas de surgir même dans ce type de petite structure. Individualisation des formes de conflit et de négociation vont donc ici de pair dans le cadre d'un petit établissement caractérisé par la proximité spatiale et sociale entre salariés et chef d'entreprise. Une proximité qui facilite la fabrique de compromis individuels entre la direction et ses employés, autant qu'elle rend concrètement difficile l'engagement de ces derniers dans une action revendicative plus conflictuelle ou collective, tant elle risque de compromettre le maintien des arrangements individuels qu'implique ce genre de configuration de relations de travail (Lepley, 2005).

Caractéristique des petits établissements non pourvus d'IRP, ces formes de négociations individuelles et informelles, associées à une forte individualisation des relations sociales et des conflits au travail, se maintiennent aussi dans des PME pourtant dotées d'IRP. Mais des IRP qui n'existent que sur un plan formel, qui « fonctionnent » peu, et qui restent très largement court-circuitées, dans la gestion patronale des relations avec les salariés, par le maintien d'échanges et de négociations de face-à-face entre la direction et ses salariés. Plus largement donc, le développement de négociations collectives est loin d'impliquer nécessairement l'apparition de conflits collectifs.

**3.2.3. Des négociations collectives déconnectées des mobilisations collectives des salariés**

En effet, sur les entreprises ayant connu des négociations sur les salaires 7,6% ont connu des mobilisations de salariés durant ces négociations et 92% n'en ont pas connu. Une fois encore, la taille des établissements constitue une variable clivante dans la probabilité qu'un établissement ayant organisé une négociation sur les salaires ait connu une mobilisation à cette occasion. Comme le montre le tableau suivant, c'est ainsi essentiellement dans les établissements de + 100 salariés, et plus encore dans les établissements de + 200 salariés que les mobilisations en cours de négociations salariales deviennent réellement fréquentes.

**Etablissements ayant connu une mobilisation pendant les NAO en fonction de la taille**

Taille de l'établissement	Mobilisation collective durant les négociations des salaires			Total
	Oui	Non	NSP	
20 à 49 salariés	5.5	94.2	0.3	100
	35.4	50.8	50.3	49.7
50 à 99 salariés	5.8	93.8	0.4	100
	19.7	26.3	31	25.8

<b>100 à 199 salariés</b>	9.7	90.3	0	100
	17.1	13.2	0	13.5
<b>200 à 499 salariés</b>	18.7	80.6	0.7	100
	21	7.6	17.7	8.6
<b>500 salariés et +</b>	20.7	79.2	0.1	100
	6.7	2.1	1	2.5
<b>Total</b>	7.6	92	0.4	100
	100	100	100	100

Source : enquête REPONSE 2011, volet RD

Comme la conflictualité dans son ensemble, la fréquence des mobilisations en cours de négociation salariale varie aussi en fonction du taux de syndicalisation déclaré dans l'établissement : si seulement 2,5% des établissements dont le RD déclare un taux de syndicalisation inférieur à 5% parmi les salariés ont connu une mobilisation collective à l'occasion des négociations salariales, c'est le cas de plus de 20% des établissements dont le taux de syndiqués dépasse les 20%.

Plusieurs monographies nous ont permis d'observer de plus près ces logiques de déconnexion entre conflits et négociations collectives sur les salaires dans des établissements de petite taille et faiblement syndiqués. C'est ce qu'illustre par exemple la monographie réalisée auprès de l'établissement CERCLEX. Dans cette entreprise, il existe des IRP en raison de la taille plus importante que faisait cet établissement il y a 15 ans (70 à 80 salariés et encore plus de 30 en 2007 contre 26 aujourd'hui). Nous avons décrit et expliqué précédemment que la mobilisation des salariés était rendue difficile dans cette entreprise par la fragilité des collectifs de travail. Cette mobilisation collective est également freinée par la volonté de l'actuel et unique DP d'agir comme une courroie de transmission entre les salariés et la direction. S'il considère que son rôle est essentiel de ce point de vue, et qu'il réussit à obtenir de la direction qu'elle concède quelques menus avantages (tickets restaurants, arbres de Noël, etc.), ce DP n'est clairement pas dans la volonté d'entrer dans une logique de conflit ouvert et collectif avec sa direction. Dans ces conditions, si des négociations collectives sont bien organisées, leur mise en œuvre semble parfois bien formelle et leurs effets souvent limités. Par exemple, 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. De même, 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, 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 le délégué du personnel), 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 telles, même si des compte 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, séniors 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). Si les échanges entre la direction et le représentant du personnel s'inscrivent dans un environnement relationnel plutôt formalisé, on peut donc néanmoins constater que, déconnectées de toute forme de mobilisation collective des salariés, ces discussions semblent quelque peu « tourner à vide ».

C'est un constat globalement similaire que l'on peut faire au sujet de l'entreprise FRIGO. Cet établissement de 65 salariés installe et assure la maintenance d'installations frigorifiques pour des clients industriels ou artisans. Le dirigeant actuel est le petit-fils du fondateur de l'entreprise : le grand-père l'avait créée dans l'entre-deux guerres. Dans cette entreprise familiale, des négociations collectives sont régulièrement engagées. 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. Malgré cette institutionnalisation des relations sociales et des négociations collectives, aucun conflit collectif n'est signalé. Seuls des conflits individuels, prenant en particulier la forme de procédures de recours aux prud'hommes pour contester des licenciements sont évoqués.

Cette pratique formalisée des relations sociales n'est pas nouvelle. Elle est l'héritage d'une gestion initiée par le grand-père actuel du dirigeant d'établissement, qui fut très investi dans les instances patronales : il a été président de la métallurgie de la Marne jusqu'à l'épreuve du dépôt de bilan de l'entreprise par exemple. Il est décrit comme « *un vrai patron* », attaché au dialogue social, qui s'était attaché à négocier plusieurs accords sociaux. L'entreprise comporte également une petite section syndicale CFDT qui semble avoir existé de longue date, tout en ayant toujours été la seule section syndicale de l'entreprise. Pour le dirigeant actuel, l'existence de la section syndicale est nécessaire pour prolonger la volonté de son père de signer des accords « *comme les grands* ». Il voit donc dans la présence syndicale une nécessité contrainte par le cadre légal pour mettre en œuvre des négociations collectives. C'est également comme une volonté de se conformer au cadre légal que le dirigeant de cette entreprise décrit son attachement à continuer d'engager des négociations collectives avec les représentants du personnel. Dans son optique, l'engagement dans des pratiques de négociation collective s'apparente donc avant tout à une forme de légalisation des relations sociales, qui n'est pas nécessairement motivé par la volonté de promouvoir une politique sociale plus ambitieuse qu'ailleurs. D'abord parce que dans le contexte de recul de l'activité de son entreprise, cela ne lui paraît pas envisageable. Mais aussi parce qu'il reconnaît qu'il ne considère pas le « social » comme une priorité à investir dans son activité de chef d'entreprise. Il se démarque de ce point de vue très nettement de ses aïeux, considérant qu'ils « n'avaient pas les mêmes problèmes » à régler, en faisant référence aux difficultés économiques rencontrées par son entreprise. Dans ce contexte, sa priorité semble bel et bien d'améliorer la compétitivité économique de son entreprise. Et le maintien d'une activité de négociation s'apparente avant tout à la volonté de rester fidèle à l'histoire de son entreprise. Dans ce cadre, 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 du coup 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. En dépit des tensions qu'elle suscite, cette tendance à l'individualisation des relations sociales et des politiques de rémunération ne suscite pas de mobilisation collective des salariés à l'occasion de ces négociations salariales. Il faut y voir ici, sans doute, l'effet de la fragilité de l'implantation syndicale dans l'entreprise. La section ne compte visiblement que trois ou quatre adhérents. Le départ à la retraite au printemps 2013 de la déléguée syndicale (vue à l'automne 2012) 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. 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 démenter pour « *une boutique* » qui ne leur appartient pas.

Dans ces établissements, de moyenne et petite taille, la faiblesse de l'implantation syndicale contribue ainsi à déconnecter l'activité de négociation de toute forme de mobilisation collective des salariés. L'organisation de ces négociations doit moins, de ce point de vue, à la contrainte exercée par l'action collective des salariés qu'à une logique de légalisation des relations sociales, entendu au sens d'une mise en conformité des modes de gestion des relations sociales aux cadres législatifs. Qu'elle soit liée à l'histoire singulière de l'entreprise ou non, cette logique d'institutionnalisation de la négociation collective explique cependant les limites des résultats qu'elle produit et du périmètre des enjeux qu'elle englobe, puisqu'on est là dans une logique de négociation qui se borne essentiellement à respecter les prescriptions législatives. Les contraintes ou les incitations à négocier concernant – en dehors des NAO – avant tout les grandes entreprises, on comprend que la variété des thèmes négociés (égalité professionnelle, protection sociale, épargne salariale ou même qualification) soit plus limitée dans les petits établissements.

Dans le prolongement des enseignements de ces monographies, on peut également trouver quelques éléments d'explications au fait que, dans les petits établissements, les négociations tendent à se développer plus souvent autour d'autres thèmes que les salaires, alors même que la question salariale reste le principal motif de conflit signalé dans ces TPE (32%), avec le climat des relations de travail. La formation professionnelle (53% des établissements ont engagé une négociation sur ce thème) entre dans le cadre de l'obligation de financement de l'entreprise. Quant aux conditions de travail (48%) et aux changements technologiques (49%), on peut faire l'hypothèse que des négociations collectives sont plus facilement engagées autour de ces thèmes, qui se prêtent moins facilement que les salaires à des règlements individuels et plus logiquement à des formes de régulation collective – ce qui n'exclut pas que ces questions peuvent aussi être réglées par des modes d'arrangements informels dans ces TPE.

### **3.3. Conflits et négociations : des logiques d'articulation qui dépendent des rapports de forces entre directions et syndicats et des thèmes**

Si le développement de négociations collectives ne s'accompagne pas nécessairement de l'apparition de conflits collectifs, dans les petits établissements en particulier, nous

l'avons cependant rappelé en préalable : c'est bien dans les établissements où l'activité de négociation est la plus intense que les conflits collectifs sont les plus fréquents. Ce que nous voulons donc étudier à présent, c'est selon quelles logiques ces deux ordres d'activités en viennent à se recouvrir dans l'ordre des pratiques des représentants du personnel. Dans notre précédente recherche consacrée à l'enquête REPONSE, nous avons suggéré deux hypothèses explicatives complémentaires. On peut d'abord voir dans cette corrélation statistique que les négociations résultent de la mobilisation des salariés pour contraindre la direction à engager des négociations, ne serait-ce que pour « sortir » d'une situation de conflit. Dans une autre optique, cette corrélation peut être interprétée comme le signe que l'organisation de négociations collectives incite les représentants du personnel à mobiliser les salariés pour influencer sur le cours de la discussion. En mettant en perspective nos monographies, on peut donner corps à ces deux hypothèses de recherche, et préciser comment ces logiques d'articulation de la négociation et de l'action collective varient en fonction des contextes institutionnels des établissements et des thèmes de négociation concernés.

Réfléchir à la manière dont les négociations collectives et les mobilisations collectives de salariés s'articulent n'implique pas de réduire le questionnement à des configurations dans lesquelles des mobilisations auraient cours pendant la période de négociation. Certes, cette situation intervient dans un nombre non négligeable de cas en particulier de grands établissements, et notamment à l'occasion des négociations salariales comme nous avons eu l'occasion de le souligner précédemment : dans plus de 18% des établissements de 200 salariés et dans plus de 20% de ceux de plus de 500. Mais ce n'est là qu'une modalité possible de l'articulation entre négociations et conflits, du reste beaucoup moins fréquente dans les petits établissements. Cela ne signifie pas pour autant que dans ces configurations d'établissements, négociations et conflits sont nécessairement déconnectés. En réalité, la compréhension des modalités d'articulation des pratiques de négociation et des pratiques de conflit implique d'être plus largement attentif à la manière dont elles s'inscrivent dans un continuum de pratiques et d'interactions entre les représentants du personnel et leur direction. C'est notamment de cette manière qu'il est possible de comprendre comment l'organisation et la mobilisation collective des salariés peuvent contribuer, à terme, à générer des négociations collectives là où il n'en existait pas forcément avant, et sans que négociations et mobilisations adviennent nécessairement en même temps.

### ***3.3.1. Quand le conflit incite la direction à négocier***

C'est ce qu'illustre par exemple le cas de l'établissement LUXE, qui 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. Entreprise familiale à l'origine, fonctionnant sur le mode d'un paternalisme patronal caractéristique, elle est vendue à des actionnaires en 1998. Ce rachat vient bouleverser la logique de gestion économique de cette entreprise, et par extension les formes prises par les relations sociales en son sein. L'irruption « des actionnaires », comme les appellent les "anciens" rencontrés dans cette enquête, a été un changement très important : 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 LUXE à sa situation antérieure, détenue 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. Le rachat de l'entreprise vient ainsi bousculer la « culture familiale » à laquelle s'étaient habitués les plus anciens salariés, qui ont le sentiment d'être contraints par une logique financière de recherche du profit dans laquelle ils ne se reconnaissent pas.

C'est dans ce contexte que se constitue une section syndicale FO en 2000, dans cette entreprise qui n'avait jamais connu de syndicat, même s'il existait déjà un CE comme l'explique un cuisinier, devenu rapidement le délégué syndical :

« 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 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 ».

Ce salarié décrit 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 terroriste<sup>46</sup>. 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 »<sup>47</sup>.

Si la constitution de ce syndicat se fait donc dans une relation de conflit avec la direction, elle contribue également à faire émerger une première mobilisation collective des salariés, qui prend la forme d'une grève en 2001. Si la participation est limitée à une vingtaine de salariés, selon les déclarations de la direction de l'époque faites dans la presse, ce mouvement marque un tournant significatif dans l'histoire sociale de cet établissement. Cette action est suivie d'un autre mouvement de grève en 2004. Cette année correspond à la prise de contrôle de l'entreprise par un actionnaire principal, déjà

---

<sup>46</sup> Le terme est d'autant plus fort qu'il a été employé par d'autres interlocuteurs pour décrire l'action et la personnalité de Patrick A., 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.

<sup>47</sup> 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 Patrick A. 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).

présent mais qui rachète la majorité des actions, au détriment du financier britannique alors majoritaire. 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. Cette grève intervient après que le délégué FO est parvenu à faire annuler le plan social que la direction avait annoncé en 2003 pour accompagner cette restructuration. En 2004, la grève engagée n'amène certes pas la direction à négocier. Mais elle est vécue comme une véritable libération pour les participants à cette mobilisation :

« 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 ».

De fait, dans le prolongement de cette action, le représentant syndical reste très actif et revendicatif pour que soit constituée une UES (deux jugements reconnaissent la légitimité que soit constituée une UES, alliant les magasins et les franchises, ont été obtenus, selon Patrick A. 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. Même si, avec l'arrivée de nouveaux propriétaires et actionnaires, l'établissement a cessé d'être une entreprise familiale dans laquelle l'absence de syndicat était le corolaire « classique » d'une politique paternaliste, le « dialogue social » reste donc encore très largement étranger aux pratiques de la direction. Et son absence source de nombreux conflits.

Cette situation conflictuelle va cependant contribuer à une grande institutionnalisation du « dialogue social » dans l'entreprise, dans un contexte de réorientation de la stratégie économique de la direction. Cette inflexion s'opère à la faveur du recentrage de l'entreprise sur ces deux magasins historiques puis sur l'international, qui se développe ensuite par l'ouverture de franchises notamment. Dans ce contexte, l'objectif prioritaire de la direction est 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). Cette réorientation a des effets sur la politique de gestion du personnel et de leurs représentants. Le service RH, tenu pendant longtemps par une proche du principal actionnaire, a été entièrement transformé quelques mois avant le départ de cette dernière en juin 2012 : la DRH a été remplacée par le responsable qualité, très opérationnel, ainsi 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-payé 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. Une volonté forte de formalisation, de mise en place de règles, et même de négociations d'accords se fait ainsi jour du côté de la direction.

L'attitude de la direction continue néanmoins de rester hostile aux syndicats, et au délégué FO en particulier. 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. Patrick A. 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 2013. Les syndiqués ont cependant acquis une véritable légitimité, à l'occasion de l'annulation du plan social de 2003 et du conflit de 2004, et ils sont toujours sollicités fréquemment par les salariés, comme contre-pouvoir, dix ans plus tard. Comme le dit le délégué FO, « *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* ».

Outre le fait qu'ils réussissent à gagner la confiance des salariés, les représentants syndicaux contraignent aussi la direction, par leur activité militante, à faire « fonctionner » les IRP, c'est-à-dire à en faire de véritables lieux d'intervention des représentants du personnel, qui contraignent la direction à répondre à leurs questions. 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 en 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* ». Dans son travail institutionnel, ce représentant syndical s'appuie beaucoup sur un collectif interne de salariés et d'élus 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* »). Enfin, il s'appuie aussi sur le droit, mentionnant notamment le soutien des inspecteurs du travail durant toutes ces années. Le délégué FO s'appuie enfin sur un conseil juridique, une ancienne connaissance avocat à Bordeaux, et un expert-comptable, dont il a toujours défendu la nécessité auprès du CE, dont tous les membres n'étaient pas convaincus 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* ».

Dans ce contexte particulièrement tendu entre direction et élus du personnel, la mobilisation syndicale contribue également à faire s'engager la direction dans l'organisation de négociations, même si elles restent très limitées, puisque seules sont organisées des négociations salariales et que ces dernières ne débouchent quasiment jamais sur un accord. Toutefois, c'est bien sous la contrainte de cette présence et de cet activisme militant du délégué FO que la direction en vient à se plier à cette obligation légale, et même à inscrire les négociations dans un cadre élargi, espérant ainsi isoler ce représentant syndical :



« 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 ? »

Dans le contexte de cet établissement, on perçoit donc la manière dont la constitution d'un syndicat a contribué à reconfigurer la dynamique des relations entre la direction et les représentants du personnel et à créer les conditions d'un rapport de force qui conduit la direction à engager des négociations, ne serait-ce que pour chercher à apaiser les tensions existantes dans l'établissement et à soigner l'image qui en est donnée à l'extérieure. Dans ce contexte éminemment conflictuel, ces activités de négociations restent néanmoins encore très limitées. 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 le DRH, 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). Comme l'indique le RRH, la politique sociale de l'établissement se limite pour l'essentiel à l'application de la convention collective : *« 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 »*. Mais, comme on l'a dit, les choses sont sans doute en train de changer fortement avec le départ du délégué FO, la création probable d'une section CFDT par deux élues, anciennes de l'UNSA et de FO, ce renouvellement des acteurs s'opérant dans un contexte d'évolutions stratégiques de l'entreprise qui accentue son développement à l'international rendant paradoxalement peut-être plus nécessaire encore un travail sur la marque dont les deux magasins parisiens représentent l'emblème.

En contre-point, exposé ici de manière plus succincte, le cas de l'entreprise FONDERIE illustre quant à lui la manière dont la mobilisation de salariés contribue, si ce n'est à contraindre la direction à organiser des négociations, du moins à modifier sa position durant ces dernières. Dans cette entreprise industrielle, le « dialogue social » et les négociations collectives sont effectivement institutionnalisés depuis de longues décennies. La présence syndicale est très ancienne et très largement admise par la direction, même si cette dernière peut évidemment exprimer son désaccord avec telle ou telle position syndicale. Dans ce contexte, les NAO sont néanmoins organisées de manière systématique, selon un mode de fonctionnement d'ailleurs très ritualisé comme en témoigne le DRH :

« Bah, les NAO, on fait ça chaque année sur 3 réunions, à peu près, en principe. La première réunion : on écoute un p'tit peu les revendications des organisations syndicales.

**Même si j'imagine que vous ne les découvrez pas en réunion ?**

Ouais, mais enfin bon. Y'a des aspects qui sont quand même, peut-être, un peu particuliers... Qu'on a pas forcément tous les ans. On découvre des choses quand même. Deuxième réunion : on fait une proposition qu'on discute. On donne notre positionnement, on fait une première proposition d'ouverture de négociations, en quelque sorte. On regarde les réactions. Et puis, en troisième réunion, en général : on fait une proposition de finalisation où on tient compte de l'avis donné à la deuxième proposition, on essaye d'améliorer et on va vers une proposition finalisée.

### **Tout ça se déroule sur combien de temps ?**

3 semaines-1mois à peu près ».

Ces dernières années, un accord a en général été trouvé avec le syndicat majoritaire, la CGT, pourtant animée de militants communistes qui ne mâchent pas leurs mots contre le faible niveau des salaires qui leur sont versés. Sous la contrainte de salariés qui « préfèrent un accord à pas d'accord du tout » mais aussi des nouvelles règles de validation des accords qui impliquent dans cette entreprise que la CGT appose sa signature pour que l'accord s'applique<sup>48</sup>, ces militants consentent le plus souvent à accepter les augmentations proposées par la direction. Ils ont cependant refusé de signer l'accord proposé en 2011. Une situation que regrette le DRH qui dit préférer un accord à la mise en place d'un plan unilatéral, mais qui n'a pu trouver un terrain d'entente avec le syndicat local, n'ayant pas lui-même les marges de manœuvre nécessaires pour aller au-delà des propositions faites, en raison des contraintes que lui impose l'enveloppe budgétaire que lui donne la direction du groupe pour mettre en œuvre les NAO. La seule autonomie dont dispose la direction locale est en fait dans l'équilibre qu'elle décide d'opérer entre augmentations individuelles et augmentation générale. Suite à cet échec de la négociation, les militants de la CGT ont organisé plusieurs débrayages dans le courant de l'année 2011-2012 pour continuer d'exiger les augmentations générales qu'ils n'avaient pas obtenues lors de la négociation. Ces mobilisations, en prolongement de l'absence d'accord signé en 2011 ont incité le DRH du site à revoir ses positions dans la NAO de 2012 afin de créer les conditions d'un accord, cette fois-ci, avec les représentants de la CGT. Comme l'explique le DRH, c'est en modulant la part réservée aux augmentations générales qu'il a réussi à obtenir l'accord des représentants de la CGT :

« Nous, on a une marge, en disant, par exemple : globalement, on a 2,5, 2,8, 3% pour l'année, d'augmentations données par le groupe. Alors, après, on a la possibilité de dire : on fait sur ces 3% : 2,2 de général, et 0,8 de net individuel. Cette année, en 2012, on savait que la position CGT, c'était plutôt... Alors, comme la CGT est majoritaire.... On savait que le fait de proposer une augmentation générale conséquente, aller faire qu'on aurait l'adhésion de la CGT. C'est c'qu'on a fait. On avait une enveloppe d'augmentation individuelle qu'on a, de manière délibérée, limitée, et on a fait, quand même, une proposition d'augmentation générale assez conséquente, c'qui fait que la CGT a signé assez facilement. Parce qu'effectivement, c'était la première année, depuis dix ans, où on proposait une augmentation générale aussi importante.

#### **Et ça, c'était en réponse aussi à l'échec précédent pour vous ?**

Exact. On savait que c'était une problématique importante, et c'est ce qu'on a voulu favoriser. C'était important pour nous de normaliser ces relations-là, ouais. De pas rester sur un échec. Voilà, sur un échec de l'année précédente. Cela a été capté favorablement par la CGT. Moins favorablement par la hiérarchie qui préconise plutôt des augmentations individuelles. Faut faire des choix. Faut arbitrer. Mais honnêtement, on pouvait pas s'permettre d'avoir, deux années successives sans accords. C'est pas envisageable pour nous ».

Si la mobilisation syndicale a contribué à modifier les choses, c'est donc en partie parce qu'elle a été plutôt bien suivie par les salariés (80 salariés selon la direction pour un effectif de quelques 230 salariés). Cependant, de l'aveu même de la direction comme des représentants syndicaux, l'impact de ces débrayages sur la production est resté limité, et

---

<sup>48</sup> Le second syndicat de l'entreprise, la CGC, recueille moins de 20% des voix aux élections professionnelles.

ce d'autant plus que, dans l'accord de NAO 2012, il a été acté que les salariés effectueraient des heures supplémentaires pour rattraper le retard de production et éviter toute retenue de salaire. Si l'impact de l'arrêt de travail n'est pas à minimiser, c'est néanmoins aussi parce que le DRH voyait dans l'obtention de l'accord le moyen de remobiliser les salariés et de contenir une conflictualité larvée vue comme un obstacle à une bonne implication des salariés dans leur travail que les stratégies de négociation de la direction locale ont mis au premier plan depuis 2012. Cette séquence de mobilisation syndicale autour des salaires a d'ailleurs également eu pour effet d'inciter la direction du site à juger nécessaire de renégocier l'accord d'intéressement en en faisant évoluer les critères d'attribution, « qui vont sûrement évoluer sur les performances de l'entreprise pour donner lieu au paiement de l'intéressement », au lieu de critères de performance individuelle dans l'actuel accord. Un engagement qui vise là encore à satisfaire à une partie des revendications de la CGT qui contestait jusqu'alors cet accord d'intéressement, même si elle l'avait signé.

### ***3.3.2. Quand la négociation incite les syndicats à mobiliser les salariés***

Comme le suggère l'exemple de ce dernier établissement, il est de nombreuses entreprises – notamment parmi les plus grandes – dans lesquelles l'activité de négociation est fortement institutionnalisée, et ne nécessite pas une mobilisation des salariés pour être mise en œuvre. Dans ces contextes de plus forte institutionnalisation des relations sociales et dans lesquelles les relations entre direction et syndicat sont plus apaisées – ce qui ne signifie pas sans conflits, nous allons le voir – ce n'est donc pas tant la mobilisation qui produit la négociation, que la négociation qui génère la mobilisation autour des conflits d'intérêt qu'elle cristallise. Autrement dit, le recours à la mobilisation des salariés s'apparente à un instrument de la négociation collective dont s'emparent les représentants syndicaux quand ils le jugent nécessaire pour contraindre la direction à prendre en considération leurs revendications. A l'appui de deux monographies, nous allons montrer plus précisément comment le recours à la mobilisation des salariés s'inscrit dans la logique des rapports de force qui se construisent dans le processus de la négociation, et mettre en évidence ce qu'elles nous révèlent des contraintes avec lesquelles directions et représentants du personnel doivent composer dans le jeu de la négociation.

Le premier établissement étudié est la BANQUE DU SUD, siège régional d'une banque implantée nationalement qui compte plus de 2000 agences et emploie un peu moins de 30 000 salariés. Le siège en question emploie 250 personnes en 2011 pour un total de 1254 salariés sur l'ensemble de l'établissement situé dans une région du sud de la France. 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 représentatifs<sup>49</sup>. 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. Dans cet établissement, les relations entre la direction et les représentants apparaissent par ailleurs totalement normalisées.

La BANQUE DU SUD a cependant connu un changement majeur ces dernières années avec 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

---

<sup>49</sup> Avant la loi de 2008 il y avait également FO, UNSA et le SNB.

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 »<sup>50</sup>. S'ils ont perdu un certain nombre d'avantages<sup>51</sup> 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 2011 du questionnaire<sup>52</sup> 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. Malgré leurs divisions, les différents syndicats ont néanmoins 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 mobilisées, tout comme dans le sud, 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

---

<sup>50</sup> Entretien avec un représentant du personnel.

<sup>51</sup> 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.

<sup>52</sup> 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 en 2011 et portant sur des négociations ayant eu lieu fin au cours des trois dernières années (2008, 2009, 2010).

pas fait céder la direction 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.

Ces mobilisations syndicales ne font pas toujours consensus entre les différentes organisations syndicales de l'établissement. Au moment de l'enquête par exemple, la direction locale avait exprimé par exemple son intention de renégocier l'organisation du temps de travail des salariés. Alors que le secrétaire CGT 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 de 35h à 37h (avec jours RTT)<sup>53</sup>, 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 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. 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. »*

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. Dans cet établissement, la dynamique des mobilisations syndicales qui s'engage à l'occasion de différentes négociations procède ainsi d'une logique de construction d'un rapport de force avec la direction dans le cadre des discussions engagées. Comme l'illustre ce dernier exemple, elle procède aussi des logiques de concurrence et de rapports de force entre organisations syndicales. Les mobilisations initiées par les organisations syndicales à l'occasion de ces négociations ne doivent d'ailleurs pas être uniquement comprises dans une logique de rapport de force avec la direction. Ces mobilisations sont aussi une manière pour les syndicalistes qui les initient de chercher à renforcer la visibilité et la légitimité de leur action auprès des salariés, et d'entretenir leur croyance dans l'efficacité de l'action collective pour obtenir des concessions de la direction.

Mais la dynamique de ces mobilisations syndicales est aussi inséparable du mouvement de centralisation de ces négociations collectives. Les représentants syndicaux se sont en effet mobilisés à l'occasion d'autres négociations engagées par le groupe pour tenter d'inciter la direction locale à engager à cette occasion des négociations au niveau de l'établissement, ce qu'elle se refuse de faire. Bien que la direction régionale de la

---

<sup>53</sup> On renvoie le lecteur à la monographie complète en annexe pour une explication en détails de l'enjeu de cette négociation.

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. Face à ce blocage de la direction locale, les représentants syndicaux ont entrepris, par d'autres moyens que l'action collective des salariés cependant, de la contraindre à négocier, dans le cadre des accords de groupe, un accord local. Par exemple, ils ont fait appel à un cabinet spécialisé dans les expertises pour les CHSCT dans le but de réaliser une étude sur les risques psychosociaux. Cette étude a fait ressortir un ensemble de points<sup>54</sup> et de nombreuses propositions ont été avancées pour améliorer les conditions de travail des salariés et réduire les RPS. La direction n'en 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.

La faiblesse des négociations au niveau local et la position de retrait de la direction générale contribuent donc 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. 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, il a des fonctions nationales auprès des instances. Ca, 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 temps d'avance.* »

Les conflits générés par les négociations peuvent aussi se lire dans cet établissement comme le résultat des contraintes et des résistances que suscite la centralisation de la pratique de la négociation collective. Contrainte pour la direction locale qui est plutôt encouragée à ne pas renégocier localement pour appliquer les accords qui sont directement négociés au niveau du siège central du groupe. Et résistance de la part des représentants syndicaux qui cherchent, par les mobilisations qu'ils organisent, à saisir l'opportunité des négociations centrales - qu'ils suivent de près ou de loin - pour les décliner localement. S'il n'implique pas une disparition des conflits et des mobilisations locales, ce mouvement de centralisation des négociations collectives a néanmoins pour effet de fragiliser la capacité de mobilisation collective des représentants syndicaux, en raison des difficultés qu'implique la coordination d'une action syndicale à l'échelle nationale. Mais aussi parce que la direction centrale adopte des stratégies de négociation qui rendent plus difficiles l'organisation de la contestation :

« 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

---

<sup>54</sup> 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...

« 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. » (RP, entretien)

Dans une optique complémentaire, le cas de l'entreprise TRANSFORMATEUR renseigne également sur les logiques qui conduisent des militants syndicaux à percevoir la nécessité d'appeler à la mobilisation des salariés pendant les NAO. Comme on l'a vu ci-dessus, l'engagement d'action collective protestataire est loin d'être une stratégie d'action et de négociation unanimement partagée par les représentants syndicaux. Certains la considèrent au contraire comme étant une stratégie contre-productive, risquant de durcir les relations avec la direction et de faire obstacle, *in fine*, à l'obtention d'un accord. C'est précisément dans cette disposition d'esprit que s'inscrit à l'origine l'ensemble des représentants syndicaux de cet établissement industriel, y compris les représentants de la CGT. En rupture avec la génération de militants syndicaux très politisés qui les ont précédés (cf. supra) ces nouveaux représentants syndicaux aspirent à promouvoir une pratique syndicale plus « pragmatique », privilégiant le dialogue à une stratégie de confrontation plus frontale avec la direction. Moins de trois ans après leur arrivée dans le syndicat, les relations semblent se durcir cependant avec la direction, au point d'aboutir à une grève de cinq jours à l'occasion des NAO de 2011. Si les représentants syndicaux considèrent que cette grève a été déclenchée à la demande des salariés plutôt qu'à leur propre initiative, leur propre engagement dans la grève traduit néanmoins leur propre désenchantement face à l'attitude de la direction. D'abord, parce qu'ils estiment que les efforts consentis par les salariés et par eux-mêmes quand l'entreprise rencontrait des difficultés n'ont lieu d'être à présent que l'activité de l'entreprise redémarre.

« A la dernière réunion, parce que toujours on demande plus, hélas à la dernière on était à un 1,6 d'AG (augmentation générale) et 1,4 en AI (augmentation individuelle) sachant que on a fait des bénéfices, sachant que l'année dernière on n'a pas eu d'augmentation générale, sachant que les gens ont joué le jeu et avec le cadrage des pauses ils ont respecté, on s'est aperçu que la productivité avait augmenté de plus de 10 % quand même pour les personnes qui étaient en heure directe, les heures directes se sont celles qui sont rattachés à la production il travaille à la fabrication du produit on a augmenté de 10 % le rendement. Alors quand vous voyez que sur la qualité, on a augmenté de 40 %, on a baissé les coûts de qualité de plus de 40 %, que la masse salariale a baissé de 16 ou 17 %, tout ça c'est des gains pour l'entreprise, de l'argent qui rentre dans sa poche. En coût direct, nous on a augmenté notre productivité donc bon il y a un moment où l'entreprise fait des bénéfices, on n'est pas déficitaire, faut qu'il donne un peu ! Surtout que l'année dernière elle n'a pas donné d'AG, donc je pense que 1,6 d'AG et 1,4 d'AI, c'est faisable mais il lui, il n'en fait pas cas. C'est tout de suite, il (le directeur) dit je donne ça, et y a pas de négociation » (un délégué syndical).

Clairement, ces représentants ne se sentent pas « récompensés » des efforts qu'ils estiment avoir engagés pour agir comme des syndicalistes « responsables » pendant la période de ralentissement de l'activité de l'établissement, soucieux de développer un dialogue « constructif avec la direction » :

« Quand on a repris le poste délégué et membre du CE, on a essayé justement d'adoucir,

d'être un peu plus objectif, de s'intéresser à c'qui s'passait dans notre entreprise, plus qu'à ce c'qui s'passait dehors. On pensait que ça allait porter ses fruits. Ça a pas l'air de les porter jusqu'au jour d'aujourd'hui On essaie de faire quelque chose de constructif. Donc, on a vu que ça a pas l'air de marcher. (...) On veut nous faire croire qu'il y a un dialogue social mais y'a rien. Et j'pense que les gens ont bien compris là maintenant. Parce que nous, on fait aucune propagande, par rapport à c'qu'ils faisaient avant, où y'avait des tracts assez orientés. Nous, on essaie juste de retranscrire les faits, les chiffres que la Direction nous donne, on met très peu d'avis. On laisse les salariés avoir leur avis et en fait, c'qui est remonté, ils nous ont dit : « arrêtez de discuter avec la Direction, ça sert à rien. Vu que la discussion est unilatérale, d'ailleurs on appelle ça NAO : négociations annuelles... On n'aurait pas dû appeler ça « consultation ». (RP CGT).

L'action de grève évoquée précédemment n'a abouti à aucun compromis. Et si l'action laisse un bon souvenir (« pour nous, on a fait une belle grève, elle était légitime »), son issue leur laisse cependant un goût amer : « ils nous en ont voulu à mort ». C'est pourquoi, les représentants syndicaux ont voulu à l'occasion des NAO de 2012 préférer éviter de déclencher une nouvelle mobilisation. Ils n'en restent pas moins très mécontents des résultats des dernières négociations :

« Là, l'excuse de la Direction a été de dire que comme nous avons fait grève, nous avons cassé la négociation. Ok, bon, c'est pour nous, ok, on l'accepte. L'année d'après, on a décidé d'être super gentil, aucun tract diffamatoire, rien, plutôt avancer dans l'sens de la Direction et tout. On a eu moins -rire- et on a continué un p'tit peu dans cette optique cette année, on a dit qu'on allait pas lever le ton, qu'on allait discuter entre adultes. On a encore moins -rire-. Donc, voilà, ça donne pas vraiment envie de continuer comme ça »... (RP CGT)

Face au blocage de la négociation, les représentants du personnel ont informé les salariés de la situation avant de conclure la négociation :

« Vendredi avant la dernière réunion des NAO, on est repassé voir les salariés on a refait un tour, on a demandé aux salariés qu'ils lisent bien l'affichage de la direction ce qui est quand même énorme un syndicat qui pousse les gars à bien lire l'affichage, et on leur a dit si vous avez des problèmes avec ça, vous nous demandez, faites-nous un retour. Donc c'est ce qu'ils ont fait les gars. On a fait donc un tour de la boîte, et avant la dernière réunion des NAO, on a eu un retour à l'unanimité, les gars ils nous ont dit : arrêter de parler avec lui, c'est toujours le même cinéma, on ne croit plus quand son discours, c'est même plus la peine de faire des NAO. Alors on s'est vu avec les autres syndicats et qui eux ont eu le même retour avec leurs salariés, que ce soit dans les bureaux par les maîtrises, par les chefs d'équipe, par les ouvriers, on a fait un constat qui était que personne ne voulait être dans son accord et personne suivait ce qu'il proposait.

Donc on lui a dit à M. : le personnel à l'unanimité, il ne veut pas de votre accord. Il ne s'attendait pas à ce que les collègues de l'UNSA lui disent la même chose, effectivement les anciens sont aigris et les jeunes sont amers lui dit le collègue, et je lui dis : j'ai bien peur que si on continue comme ça, d'ici peu ça éclate, et le directeur, là, il a tombé le masque. Oui mais avant il n'y avait que les gars de la CFDT et de la CGT qui lui disaient parce que nous on n'a jamais eu peur de lui parler et de lui dire la vérité brute de décoffrage, maintenant on a les collègues de l'UNSA qui eux aussi lui disent la vérité, ils ne lui cachent rien et ça lui a fait mal. Donc la NAO à la dernière réunion on lui a expliqué ce qu'il en était, que les gens ne croyaient plus en son discours et malgré qu'il avait mis en place les efforts de chacun, et puis d'ailleurs il l'a reconnu : oui effectivement la progression est là mais bon, si on veut garder notre entreprise et si on veut être compétitif, je ne peux pas vous donner d'avis, etc. etc. bref on a fini la NAO avec certainement quelque chose qu'il allait appliquer de manière unilatérale comme il fait tous les ans ».



En dépit du mécontentement des salariés, les représentants syndicaux n'ont cependant pas décidé d'appeler à la grève, en raison du souvenir mitigé qu'ils conservent de la mobilisation initiée en 2011 :

« ça donne envie d'faire grève. Mais faire une grève, faut qu'on soit nombreux, si on est nombreux, j'ai la conviction que la direction tiendrait pas une semaine. Le problème c'est qu'on arrive pas à mobiliser les gens, ne serait-ce que 50%. C'est toujours 20% et encore quand c'est 20%. Donc, voilà, l'impact est pas assez fort ». (RP CGT)

« il y a deux ans pas mal de salariés sont venus nous voir pour faire quelque chose et on a fait quelque chose mais le jour J on s'est retrouvé deux fois moins que ce qu'on prétendait être. Parce que c'est comme partout il y a des gars qui ont peur de se montrer, en tant que représentant syndical tout le monde vous pousse un peu à y aller, mais à l'heure de vérité quand vous y allez vous vous retournez et il en manque pas mal à l'appel ! (...) On a fait un constat, le premier c'est que il y en a beaucoup qui vous pousse à faire, ils sont les premiers à dire qu'ils ne sont pas contents qu'il faut qu'on y aille puis à l'heure de la vérité et on se rend compte qu'ils sont dans l'atelier en train de bosser ou autre. Et on a fait le constat que notre patron il ne nous respectait pas, car il n'était pas venu discuter avec nous, il passait devant nous et il nous ignorait ! Il y avait 60 gars dehors, il a même pas pris la peine de venir discuter avec nous, par contre il nous a envoyé les huissiers » (autre RP, CGT).

Dans cet établissement, c'est bien la dynamique même de la négociation collective qui produit le conflit et incite les représentants syndicaux à mobiliser les salariés pour tenter d'infléchir l'attitude de la direction. Dans ce cas, c'est avant tout la dynamique des interactions entre direction et représentants du personnel, plus que l'appartenance syndicale, qui explique comment des représentants syndicaux qui souhaitaient à l'origine se démarquer d'une pratique syndicale conflictuelle en viennent à reconsidérer l'idée que « c'est la grève qui fait la force du syndicat ». Pour autant, le profil d'engagement de ces militants syndicaux contribue (encore) à les inciter à la prudence dans l'usage de ce mode d'action et à privilégier d'autres formes de mobilisation des salariés pendant la négociation.

### ***3.3.3. Des thèmes de négociation inégalement propices à la mobilisation***

Si les négociations salariales font donc l'objet de mobilisations collectives dans un nombre de cas non négligeables, tous les thèmes de négociation ne sont cependant pas aussi propices au déclenchement de mobilisations syndicales. Certes, comme nous l'avons rappelé précédemment, indépendamment des thèmes de négociation étudiés, c'est bien dans les établissements conflictuels que ces thèmes font le plus souvent l'objet de négociations collectives. L'interprétation de cette corrélation nécessite cependant de prendre une double précaution. Elle n'implique d'abord évidemment pas que les conflits déclarés soient nécessairement liés à ces différents thèmes de négociation. Cette corrélation risque par ailleurs d'attribuer uniquement la dynamique des négociations collectives à la variable de l'intensité des conflits, en masquant les effets d'autres variables structurelles des établissements qui agissent simultanément sur les dynamiques de la négociation et des conflits collectifs dans les établissements. C'est ce que nous avons voulu tester en comparant les dynamiques de la négociation collective uniquement dans les établissements de + de 100 salariés. On sait en effet que la fréquence des conflits comme la diversité des thèmes abordés en négociation augmente

avec la taille des établissements. En ne travaillant que sur les établissements de + 100 salariés, c'est à dire sur un monde un minimum homogène d'établissements (même si le cas de NETTOYAGE – près de 600 salariés et des logiques de fragmentation qui en fait une entreprise que l'on peut mettre dans la même configuration que PROXIMAG, 13 salariés - permet de rappeler utilement que cette homogénéité est toute relative), on se donne les moyens de « neutraliser » en partie les effets de la taille des établissements sur les dynamiques de la conflictualité. Ainsi, on peut observer plus précisément dans quelle mesure la variable de la conflictualité interfère ou non, dans cette catégorie d'établissements, sur le type de négociations qui y sont organisées.

Comme le récapitule le tableau suivant, il ressort que la propension des directions d'établissement à organiser des négociations sur tel ou tel thème n'est pas nécessairement corrélée à l'existence ou non de conflits collectifs. C'est le cas notamment de la formation professionnelle, thème de négociation que les établissements non conflictuels sont plus nombreux à avoir abordé que les établissements conflictuels. L'existence de conflit n'a pas davantage d'impact sur la fréquence des négociations organisées sur le thème de l'épargne salariale ou sur le droit syndical. Concernant en revanche les deux autres thèmes de négociation dont nous avons précédemment précisé qu'ils s'associaient plus fréquemment aux grandes entreprises – la protection sociale et l'égalité professionnelle – ils restent plus souvent associés à des établissements conflictuels qu'à des établissements non conflictuels. Un résultat d'autant plus important à souligner dans le cas de l'égalité professionnelle, que le législateur a en théorie rendu obligatoire l'engagement de négociations sur ce thème dans toutes les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales.

<i>PAS de négociation sur</i>	<i>Etablissements conflictuels</i>		<b>Total</b>
	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	
<b>Epargne salariale</b>	50.4	49.6	100
	38.1	39.5	38.8
<b>Formation professionnelle</b>	52.7	47.3	100
	22.1	21	21.6
<b>Emploi</b>	41.8	58.2	100
	36.5	53.5	44.8
<b>Conditions de travail</b>	43.6	56.4	100
	25	34.2	29.5
<b>Protection sociale</b>	42.5	57.5	100
	24.2	34.5	29.2
<b>Egalité professionnelle</b>	44.8	55.2	100
	28.9	37.5	33.1
<b>Classifications</b>	46.4	53.6	100
	49.2	59.9	54.4
<b>Changements techniques et organisationnels</b>	47.2	52.8	100
	40.1	47.4	43.7
<b>Expression syndicale</b>	48.5	51.5	100
	57.9	64.8	61.3

Champ : établissements de plus de 100 salariés

Source : Enquête REPONSE 2011, volet RD

Il n'apparaît donc aucun lien mécanique entre le développement des différents thèmes de négociation et l'existence de conflits dans les établissements. Dans le cas de l'épargne

salariale, on peut par exemple faire l'hypothèse que le développement de négociations sur ce thème dépend moins de la mobilisation collective des salariés sur cette question, que des intérêts économiques et managériaux que voient les directions à s'emparer de ce dispositif de rémunération, via la mise en œuvre de négociations. En même temps qu'il permet de réaliser des économies sur la masse salariale de l'entreprise par rapport au coût d'une augmentation des salaires, ce dispositif de rémunération peut être en effet perçu comme un instrument de « motivation » efficace des salariés. Dans l'entreprise FONDERIE, c'est d'ailleurs « contraint et forcé » que le délégué syndical de la CGT a accepté de signer un accord instituant un dispositif d'épargne salariale, tout en refusant en réalité d'en négocier le contenu avec la direction du site. En effet, à peine entré dans la salle de réunion, le délégué syndical a demandé à signer l'accord sans même chercher à discuter des modalités du dispositif, au motif qu'il est hostile au principe même de ce mode de rémunération, qu'il voit comme un substitut à une politique d'augmentation générale des salaires. S'il consent à signer cet accord, c'est en réalité uniquement parce que sa signature est indispensable à la validation de l'accord, et parce qu'il se sent sous la pression des salariés, soucieux d'obtenir une majoration de leurs revenus, indépendamment des conditions de son attribution.

Nos études monographiques nous aident à comprendre pourquoi certains de ces thèmes de négociation sont, en réalité, rarement associés à des mobilisations de salariés qui portent sur ces thèmes. Un enseignement majeur qui ressort de nos différents terrains d'enquête, c'est en effet que les militants syndicaux, même lorsqu'ils sont par ailleurs très investis dans leur mandat syndical, s'emparent moins facilement de thèmes de négociation tels que la pénibilité au travail ou l'égalité professionnelle. Soit qu'ils manifestent un moins grand intérêt pour ces thèmes de négociation, soit qu'ils éprouvent plus de difficultés à s'en emparer collectivement. Dans ces conditions, leur intervention dans les processus de négociation se révèle généralement des plus limités, autant que leur capacité à en infléchir le cours.

C'est ce que suggère en particulier le cas de l'entreprise TRANSFORMATEUR, dans laquelle l'ouverture de négociations sur l'égalité professionnelle et la pénibilité a, à chaque fois, débouché sur la mise en œuvre de plans d'action, puisqu'aucun accord n'a été conclu 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, à la différence par exemple des négociations engagées sur la GPEC, que la DRH considère comme ayant été particulièrement conflictuelles. Concernant les négociations sur l'égalité professionnelle, la DRH juge ainsi que c'est elle qui « a tout mené » et qui a fixé les deux principaux axes de travail : ouvrir les postes vacants en interne aux femmes, accorder deux jours supplémentaires d'absence autorisées par an (prévus notamment pour faciliter la garde d'enfants malade), à condition toutefois que ces deux journées soient récupérées dans l'année. Par ailleurs, la discussion n'a pas abordé le thème de l'égalité salariale au motif que cette question ne fait pas sens dans une entreprise qui compte seulement 10 femmes parmi les 170 ouvriers... Présentes essentiellement parmi les cadres de l'entreprise, le problème de la rémunération de ces salariées n'apparaît pas comme une problématique centrale aux yeux de cette DRH, même si elle esquivait en entretien la question des inégalités salariales susceptibles d'exister à l'intérieur même de la catégorie des cadres. Selon la DRH, l'aspiration essentielle de ces salariées – par laquelle elle justifie le plan d'action adopté – reste néanmoins de pouvoir bénéficier de chances promotions internes autant que leurs collègues hommes. Elle insiste surtout sur le fait que cette négociation n'aurait suscité aucun engouement de la part des représentants du personnel, la contraignant en

quelque sorte à appliquer le plan d'action préparé par elle pour mettre l'entreprise en conformité avec les exigences de la loi :

« fallait voir, ça ne les intéressait pas du tout. C'est moi qui ai fait les réunions, c'est moi qui suis allée chercher toutes les informations pour leur expliquer l'enjeu de ces discussions, ce qu'on pouvait faire, etc.... mais il ne s'est rien passé. Donc, on a appliqué notre plan, c'est tout ».

Les entretiens avec les représentants du personnel semblent effectivement attester du faible intérêt qu'ils manifestent pour ce thème de négociation. Le DS CGT est d'ailleurs incapable de revenir sur le déroulement de cette négociation à laquelle il n'a pas lui-même participé : *« honnêtement je ne m'en rappelle pas car j'ai tellement fait d'accords ces derniers temps, en peu de temps on a fait l'AG, et en plus on avait mis des collègues femmes dans le coup et c'est plus elles qui s'étaient plongées là-dedans ».*

Essentiellement implantées dans le collège des ouvriers et dans celui des techniciens – tous deux très masculins – plutôt que dans celui des « bureaux », les deux organisations syndicales majoritaires ne semblent effectivement guère considérer le thème de l'égalité professionnelle comme un thème prioritaire à investir. Uniquement dirigés par des hommes qui perçoivent la question de l'égalité comme un problème « de femme » qui ne les concernerait donc pas directement, ils ont délégué la gestion de ce dossier à des militantes de leur organisation et de l'UNSA, et n'ont visiblement rien fait pour s'en emparer plus collectivement : *« ce sont les femmes qui ont participé, parce que ça nous semblait plus logique pour ce qui est de parler pour les femmes ».* C'est également par le désintérêt que les représentants syndicaux auraient manifesté pour la question de la pénibilité que la DRH explique que la négociation engagée à ce sujet ait également échoué à aboutir à un accord :

*« ça ne les intéressait pas du tout. Ils ont considéré qu'ils n'étaient pas concernés, qu'ils n'allaient pas pouvoir en tirer quelque chose. On avait fait un pré-diagnostic à partir des outils donnés par l'UIMM. Et du coup, comme on avait pas de répondant, on a repris les grilles et les prescriptions de la loi. On a présenté notre projet au CHSCT, mais on n'a pas eu de répondant. Du coup, on a mis en place un plan d'action.*

Ce plan d'action porte essentiellement sur l'aménagement des postes de travail, considéré comme le « seul levier sur lequel peut jouer une PME ». A la différence de ce que suggère la DRH de l'entreprise, la réaction des représentants syndicaux de la CGT comme de la CFDT montre au contraire que le thème de la pénibilité les intéresse au plus haut point. De fait, les salariés ont vu leurs conditions de travail se transformer profondément au cours des dernières années, sous l'effet d'un vaste plan de réorganisation de la production : introduction du *lean management*, augmentation des objectifs de production, renforcement des contrôles de qualité et du temps de présence sur le poste de travail, réduction des temps de pause. Dans ce contexte, la question de la pénibilité entre directement en résonance avec les préoccupations des représentants du personnel, qui se plaignent d'une dégradation de leurs conditions de travail. Si la négociation n'a pas abouti à un accord, ce n'est donc pas parce que les représentants du personnel ne s'en sont pas emparés, mais parce qu'ils désapprouvent la manière dont se sont déroulées les négociations et le contenu des propositions qui leur ont été faites. De plus, ces discussions autour de la pénibilité n'ont pas intégré la dimension de la pénibilité psychique du travail, alors même que la « pression psychologique » créée par les nouvelles formes d'organisation du travail (intensification du travail via

l'encadrement plus strict des heures de pause et le renforcement du contrôle des salariés) est généralement évoquée par les salariés :

*« Ici, on a quand même de la pénibilité parce que vous avez beaucoup des gestes répétitifs. On a des gars qui empilent des tôles toute la journée. Donc, c'est des tonnes de tôles ! Et des fois c'est la semaine que vous y passez à la tôle, on a des problèmes de tendinites, des troubles articulaires c'est beaucoup de monde qui en a, épaules, coudes, poignées. Et puis là, avec le temps rouge/temps vert, ça va être encore pire ! Parce que ça va pointer, dépointer, même pour aller aux toilettes ! Tu pointes et tu dépointes ! Si tu vas aux toilettes, tu dépointes. Alors un truc, ce s'ra peut-être une référence pour Toilettes. Quand tu reviens des toilettes, tu re-pointes. Pour tout et n'importe quoi : pointage, dépointage. C'est un moyen, certes, qui peut aider pour traiter des cas, pour savoir c'qui coûte de l'argent à l'entreprise, si y'a des choses qui bloquent. Mais d'un autre côté, ça va être un moyen de pression, ça va être un moyen de flicage.*

*Voilà on a beaucoup de problèmes et quand on a commencé à parler de la pénibilité, le chef de la sécurité Monsieur M. nous a fait une synthèse : je vous explique il y a un certain nombre de points, nombre d'heures, des points qui sont alloués à des tâches et un nombre d'heures, de là on fait une synthèse un calcul et on obtient un certain nombre de points, et ce nombre dit si effectivement il y a pénibilité ou pas pénibilité, c'est un truc comme ça un tableau, et on lui a dit direct ça m'est venu à l'esprit : vous l'avez fait avec qui cette étude de la pénibilité ? On la fait avec les responsables de secteurs, donc là d'entrée de jeu on a été court-circuité, les membres du CHSCT court-circuités, les gens qui travaillent en direct aux produits, les salariés, ont été court-circuités. Donc ils ont fait leur sauce entre eux, là on a dit stop ! c'est même pas la peine d'aller plus loin. Eux, ils nous ont dit : les chefs de secteur ils connaissent quand même le travail. Non mais attend, ils connaissent le travail mais c'est pas eux qui empilent les tôles ou qui montent sur des machines toute la journée. Eh bien ça s'est passé comme ça et on ne s'est pas mis d'accord : il nous a donné son truc avec ses annotations avec un système de points par personne par corps de métiers etc. Et c'est tout.*

***-ça n'allait pas de votre point de vue ?***

*-non ça n'allait pas du tout, ça n'avait rien à voir avec la réalité, donc on s'est pas mis d'accord avec son accord sur la pénibilité. Le plus facile vis-à-vis de la loi c'était ou on trouvait un accord interne ou alors que la société fasse un plan d'action sur quelque chose qui découlait de la pénibilité, et donc le plus facile qu'ils ont trouvé à faire, c'est parler du travail en posté, c'est décaler les pauses par exemple. Et là aussi où ça n'allait pas, parce que les temps de pause c'est quelque chose qu'ils avaient voulu déjà négocier pendant les NAO, 8 mois avant ou 6 mois avant. Le patron, il avait voulu nous faire changer les horaires et changer des pauses, et pour cela il nous donnait de l'argent, ça faisait partie de la négo. On avait refusé. Et là, ils voulaient utiliser les négo sur la pénibilité pour rediscuter de ça. Et on lui a dit (au responsable de la sécurité) : tu veux nous refiler le truc du patron dans l'accord de la pénibilité, je lui ai dit parce que ça c'est ce qu'il y a de plus facile, changer les heures de pause pour eux c'est du pain béni ça, parce que tu te mouilles pas beaucoup quand tu fais ça, certes vis à vis de la loi tu as fait le boulot par ce que la loi te dit tu dois travailler sur un des sujets de la pénibilité, ils ont pris le petit truc assez simple à mettre en place et comme c'est des malins ça avait un rapport avec ce qu'ils voulaient nous glisser aux NAO. Donc là c'est pareil on lui a dit on n'est quand même pas des abrutis, là tu nous glisses un sujet et c'est le truc le plus facile. Nous on voulait travailler sur les troubles du système musculosquelettique...*

***-et ils ne voulaient pas en entendre parler ?***

*-poisson noyé on n'en a pas entendu parler, c'est passé au CE il a présenté son truc aussi, au CE on lui a dit non on n'en veut pas, consultation – validation – consultation, information - consultation il a fait pareil il a présenté, c'est pas passé personne a dit qu'il en voulait et il y a eu un vote contre. Le problème, c'est que c'était une négociation qui esquivaient les vrai sujets. Et eux en même temps ils rattrapaient un sujet des NAO. Secundo, l'étude qu'ils avaient faite, elle était pas réelle il n'avait pas fait ça avec des salariés, avec des membres du CHSCT, ils ont*

*fait leurs petites saucés à eux quoi » (un délégué syndical).*

En dépit de ce désaccord, aucune action n'a été véritablement entreprise par les représentants syndicaux pour tenter de mobiliser les salariés à l'occasion de ces négociations. Selon le DS CGT, l'absence de mobilisation syndicale est d'abord le fait des conditions de leur déroulement : *« on aurait pu faire un travail, si on nous avait présenté le sujet et on nous aurait impliqué d'entrée nous on aurait impliqué les salariés mais étant donné que c'était déjà joué d'avance, on a même pas cherché... »*. Cette absence de mobilisation est également attribuée à la plus grande difficulté pour intéresser les salariés à ce type de négociations :

*« ce qui marche avec les salariés, c'est ce qui touche à leur porte-monnaie. Bon, mais quand ça parle conditions de travail, ils vous écoutent, ils ont envie, parce que je vois, en DP, on parle de tout, des conditions de travail, de la sécurité. Il y a souvent des choses qui reviennent en DP sur les conditions de travail, et ils nous font remonter tout ça. De là à dire que les salariés sont prêts à se battre pour ça... Moi, je pense qu'ils se battraient moins ».*

Comme le reconnaît cependant à demi-mot ce représentant syndical, le thème de la pénibilité n'est pas aussi éloigné du quotidien de ces salariés, comme peut l'être le thème de l'égalité professionnelle dans cet univers professionnel très masculin. Ces négociations abordent au contraire des questions qui ont directement trait aux conditions de travail de ces salariés, et qui sont régulièrement abordées dans le cadre des IRP. Si aucune mobilisation des salariés n'est engagée à l'occasion de ces négociations c'est donc aussi que ces représentants syndicaux ne l'ont pas jugé possible ou souhaitable au regard de l'état de leurs ressources militantes. L'incapacité de ces représentants syndicaux à soumettre un projet alternatif à celui de la direction ou à infléchir le contenu de ce dernier est d'abord symptomatique de la relative impréparation des négociateurs syndicaux sur ce thème. La faute à une logique de division du travail militant qui contribue, dans cette entreprise, comme dans beaucoup d'autres, à ce que les questions de santé au travail et de conditions de travail sont avant tout prises en charge par les élus CHSCT. Or, comme le reconnaît le délégué de la CGT, ses échanges avec les élus de son organisation au CHSCT restent très limités. La « pénibilité » est donc un dossier qu'il maîtrise mal. Il lui était dans ces conditions d'autant plus difficile d'organiser, dans un temps très limité, la riposte aux propositions faites par la direction de l'entreprise. Avenu de sa difficulté à s'emparer de ces négociations, il estime qu'il serait nécessaire que la loi rende obligatoire l'implication des représentants des CHSCT dans les négociations sur la pénibilité : *« pour ce qui est de la pénibilité, ce devraient être quand même les représentants des CHSCT qui devraient être impliqués directement dans les négociations. Et là, ça aurait peut-être un impact »*. C'est enfin à la lumière de la perception que les représentants syndicaux se font de la difficulté plus générale à mobiliser les salariés dans cette entreprise que l'on peut comprendre qu'ils ne voient pas l'opportunité d'engager une action de mobilisation des salariés lors de ces négociations.

C'est un schéma relativement comparable que l'on observe quant au déroulement des négociations sur la pénibilité dans l'entreprise FONDERIE. Premier point commun, ces négociations ont été très brèves et se sont déroulées dans une certaine précipitation puisqu'elles ont été organisées en novembre-décembre 2012, soit quelques semaines avant la fin de l'échéance au terme de laquelle cette entreprise avait l'obligation de conclure une négociation ou de mettre en œuvre un plan d'action sur la pénibilité avant

la fin de l'année. Comme pour les NAO, ces négociations ont fait l'objet de trois réunions. A la différence de TRANSFORMATEUR, un accord a été conclu. Cependant, de l'avis même du DRH comme des représentants syndicaux de la CGT qui l'ont paraphé, cet accord reste d'une portée très limitée : ce sont en effet moins de dix salariés, dans une entreprise qui en compte plus de 230, qui sont concernés par les mesures adoptées (compensation salariale et mesures d'âge). C'est donc un accord à minima qui a été conclu dans cette entreprise, qui s'apparente avant tout à une mise en conformité aux exigences de la loi. Là aussi, en dépit de l'accord conclu, l'intervention des représentants syndicaux dans la négociation est elle-même restée très limitée. Pourtant, dans cette entreprise aussi, la question de la prévention des accidents de travail et les réorganisations de la production (*lean management*, intensification du travail des ouvriers et renforcement des procédures de contrôle) ont fait des conditions de travail des salariés un enjeu structurant de l'action des représentants syndicaux autant que de la direction des ressources humaines. Pour autant, les représentants syndicaux ne se sont guère emparés de cette négociation, et n'ont engagé aucune forme de mobilisation des salariés à ce sujet. Pour preuve, les tracts qui avaient été récupérés auprès de la fédération de la métallurgie de la CGT, portant précisément sur les négociations sur la pénibilité et faisant le lien avec la question des RPS, n'ont pas été sortis des cartons dans lesquels ils avaient été entreposés dans le local du CE. Tout aussi symptomatique, les deux jeunes militants de la CGT qui avaient pourtant participé à la formation syndicale organisée par leur UD sur le thème de la pénibilité n'ont pas été intégrés dans l'équipe des délégués syndicaux qui ont négocié cet accord avec la direction... L'engagement limité de ces représentants syndicaux dans cette négociation comme leur signature de l'accord s'expliquent en définitive par le fait qu'ils attendaient peu de choses de ces négociations :

*« ils les font parce qu'ils n'ont pas le choix, parce qu'ils sont obligés de le faire. Mais franchement... on sait qu'on ne va pas obtenir grand chose. On le sait ! Alors, bon, on a obtenu deux trois choses pour certains qui sont sur les postes les plus pénibles. Tant mieux pour eux, c'est déjà ça pour eux. Mais pour le reste... »* (un délégué syndical)

Le déroulement de ces deux négociations illustre ainsi les limites de l'intervention syndicale. En raison des difficultés qu'éprouvent les représentants du personnel à s'emparer collectivement de ces thèmes de négociation et de l'absence de travail syndical de mobilisation autour de ces discussions, ces négociations restent cantonnées dans les arènes institutionnelles et sont organisées de façon très rapide. Cette situation explique d'autant mieux les limites de la portée des décisions prises à l'issue de ces échanges institutionnels, par l'incapacité des représentants du personnel à être réellement en mesure de contraindre leur direction à enrichir leurs mesures ou à élargir le périmètre des discussions. Il est par exemple significatif de constater que, dans ces deux établissements, la question des RPS est restée en dehors du champ des négociations sur la pénibilité. Alors même que le matériel militant diffusé par la fédération CGT de la métallurgie incitait ses militants à s'emparer de ces négociations exigées par la loi pour mettre en débat la question des RPS, cette invitation est restée lettre morte parmi les deux équipes militantes de la CGT rencontrées.

L'analyse de ces négociations suggère plus largement que les mobilisations syndicales ne sont évidemment pas le seul moteur des négociations qui se développent dans les établissements, et en particulier dans les plus grands établissements, là où les thèmes de négociation abordés sont les plus variés. D'autres logiques éclairent en réalité la

dynamique des négociations qui s'y développent. Dans ces établissements, où les échanges entre directions et représentants du personnel sont formalisés et institutionnalisés, le développement des négociations procède d'abord d'un processus de légalisation des relations. Les deux négociations décrites précédemment s'apparentent avant tout à une mise en conformité des pratiques de l'entreprise avec les exigences de la loi : ouvrir une négociation sur le thème de la pénibilité. La diversité des thèmes ouverts à la négociation s'explique aussi par les intérêts économiques et managériaux que les directions de ces entreprises peuvent voir à engager ces dernières. Que ce soit parce que ces négociations sont perçues comme une opportunité pour modifier l'organisation du travail des salariés – comme à TRANSFORMATEUR et, plus généralement, comme au moment des 35 heures (Pélisse, 2004) - et/ou pour bénéficier d'exonérations de cotisations sociales ou patronales. Ou que ce soit parce que ces négociations, portant sur des questions dont le coût reste plus limité pour l'entreprise, sont saisies comme une opportunité pour pacifier les relations avec les salariés et/ou avec leurs représentants syndicaux. Nos monographies nous donnent là encore différents exemples de ce processus de managérialisation de l'usage de la négociation par les directions (Giraud, 2007), c'est-à-dire de recours à la négociation comme instrument de management, de gestion du mécontentement des salariés et de leurs représentants syndicaux.

Le DRH de FONDERIE explique par exemple l'intérêt qu'il voit à engager une négociation avec les organisations syndicales de son établissement sur le thème des classifications pour répondre à ce qu'il ressent comme un motif de préoccupation important pour les salariés, source de tension entre les salariés et leur hiérarchie, mais aussi entre salariés eux-mêmes :

*« On essaye de dialoguer le plus possible, d'apporter des choses concrètes que demandent les salariés, les organisations syndicales. Là, on est sur un projet de classification en négociation avec les organisations syndicales. L'objectif, c'est d'amener un système un peu codifié de classification en fonction des compétences et de faire partager les critères, d'échanger avec les représentants pour arriver à un système qui soit connu de tous, un système qui fait que les gens ont plutôt l'impression d'être traités sur un pied d'égalité les uns avec les autres. C'est-à-dire, non pas sur des critères subjectifs, sur des critères objectifs et connus. Donc, voilà, c'est des choses qui sont en bonne voie et qui devraient clarifier un p'tit peu la situation ».*

Quand elle est discutée, la question des RPS semble elle aussi avant tout investie, du point de vue des directions concernées, comme un moyen d'occuper les représentants du personnel siégeant dans les IRP, de maintenir une relation d'échange avec eux. Plus que le résultat des discussions, c'est le fait même d'avoir un sujet autour duquel échanger avec les représentants du personnel qui semble le plus important aux yeux de ces dirigeants d'entreprise.

Dans le groupe de l'établissement PLATRE, une expertise RPS a par exemple été commanditée par le directeur sécurité au niveau du groupe. Et 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 que laisse entrevoir le directeur 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* ». Ce n'est donc pas uniquement sous la contrainte de la loi ou de la mobilisation syndicale que les directions en viennent à s'emparer des différents thèmes de négociation collective. C'est aussi en fonction de leurs intérêts propres à faire de ces négociations des outils de gestion de leurs relations aux salariés et à leurs représentants managériaux. C'est cependant la difficulté que rencontrent les représentants du personnel pour mobiliser collectivement les salariés à l'occasion de ces négociations qui expliquent leurs difficultés à en faire autre chose qu'un instrument de gestion managérial et de mise en conformité des pratiques de l'entreprise aux obligations légales.

De l'analyse des modalités différentes d'articulation des pratiques de négociation et de mobilisation collective des salariés dans les établissements, il ressort ainsi deux premiers enseignements majeurs. D'abord, que les stratégies syndicales de négociation et de mobilisation collective des salariés ne peuvent pas se comprendre indépendamment des stratégies de négociation mises en œuvre, selon des modalités différentes, par les directions. Il en ressort par ailleurs que les dynamiques différenciées de la négociation collective ne peuvent pas s'interpréter uniquement en fonction de l'état des rapports de force entre directions et représentants du personnel. Elles sont aussi fonction d'une part des incitations et des contraintes légales à négocier mises en œuvre par les pouvoirs publics. Elles dépendent d'autre part *aussi* des intérêts managériaux et stratégiques que les directions trouvent – ou non – à engager des négociations collectives avec les représentants du personnel. La variété des stratégies patronales en matière de négociation collective peut de ce point de vue évidemment s'expliquer par les effets de seuil législatif qu'implique la taille des établissements du point de vue des contraintes à négocier auxquelles sont soumises leurs directions ou des avantages financiers qu'elles peuvent espérer retirer de leur engagement dans des pratiques de négociation.

Alors que le fonctionnement des IRP a été essentiellement étudié du point de vue de la manière dont elles sont investies par les représentants du personnel et que l'étude des stratégies de négociation patronale se limite pour l'essentiel à l'examen des politiques confédérales (Mouriaux, 1991), recentrer l'attention sur les pratiques de négociation patronale dans les entreprises présente donc un double intérêt. Il aide d'abord à mieux rendre compte de la variété des pratiques patronales de gestion des relations sociales et des logiques différentes et variables en fonction desquelles se développent les négociations collectives. Ce décentrement du regard ouvre par ailleurs la possibilité de mieux saisir la façon dont les pratiques d'engagement des directions d'entreprise dans les dispositifs de négociation contribuent à déterminer les manières dont les représentants syndicaux s'en emparent.

Les stratégies patronales d'investissement de la négociation – et la diversité des modes de gestion des relations aux organisations syndicales qu'elle traduit – ne se déterminent cependant pas uniquement en fonction de logiques institutionnelles et instrumentales. Et elles ne contribuent pas seules à façonner les formes de l'action syndicale. Ces stratégies patronales d'investissement de la négociation découlent aussi des contextes socio-économiques dans lesquels elles s'inscrivent, et en fonction desquelles se configurent les relations professionnelles dans les établissements. Les modes d'engagement différenciés des directions d'entreprise dans des pratiques de négociation

impliquent de ce point de vue d'être mises en perspective avec les stratégies de gestion économique et sociale des entreprises auxquelles elles s'articulent. C'est ce que nous allons aborder à présent dans une dernière partie, en réintégrant l'analyse des modalités d'engagement des pratiques de négociation et de la résistance au travail dans un questionnement élargi sur la manière dont se déterminent et se transforment les pratiques des directions d'entreprises dans l'encadrement de la main d'œuvre comme dans la gestion des relations avec les représentants du personnel.

## TROISIEME PARTIE

### **Approches des relations professionnelles par les politiques patronales : politiques d'entreprise, styles de management et gestion des relations professionnelles**

Dans cette dernière partie, c'est donc un changement de perspective que nous proposons d'opérer dans la manière d'appréhender les formes de négociation et de conflits à l'œuvre dans les entreprises. Le point de départ, qui constitue une évolution de notre problématique initiale, est en effet d'analyser les formes différentes que prennent les politiques patronales de management et de gestion des relations sociales. Comme le suggérait déjà Charles Tilly, les formes d'action investies par les acteurs protestataires ne peuvent pas se comprendre indépendamment des stratégies que les autorités mettent en œuvre en réponse à leur action (Tilly, 1984). La transformation des formes de l'action protestataire gagne de ce point de vue à ne pas être uniquement abordée du point de vue des ressources ou des modes d'organisation du mouvement social. Elle nécessite d'être également mise en perspective avec la transformation du répertoire d'actions mis en œuvre pour prévenir et gérer l'apparition de mouvements contestataires (Della Porta et Fillieule, 2006).

Dans le champ de l'analyse des relations professionnelles et du syndicalisme, les formes de l'action collective des salariés restent cependant le plus souvent uniquement abordées du point de vue des ressources et des profils des représentants du personnel et des modes de structuration des groupes de salariés qu'ils ont pour vocation de défendre et de mobiliser. Cette approche, comme nous avons essayé de le montrer au cours de la précédente partie, est évidemment pleinement heuristique pour rendre compte de la disponibilité et de la capacité différenciée des collectifs de salariés à se mobiliser autour de revendications collectives. La priorité donnée à cet angle de questionnement a cependant contribué à faire écran à une étude plus spécifique des stratégies patronales de gestion des relations sociales avec lesquelles interagissent pourtant les stratégies d'actions syndicales.

Bien sûr, la transformation des conditions de travail et des pratiques de gestion des entreprises n'est pas totalement occultée dans l'analyse des ressorts et des contraintes de l'action syndicale. Mais force est néanmoins de constater que ces politiques de gestion patronales du travail et des relations sociales ne sont, le plus souvent, qu'évoquées en toile de fond des difficultés nouvelles que les syndicalistes auraient à affronter dans leur activité militante. Dans l'un des rares travaux d'envergure qui leur a été consacrés (Boltanski et Chiapello, 1999), où est aussi proposée une remarquable synthèse des nombreux travaux portant sur les transformations du travail et de l'emploi, les nouveaux modes d'organisation du travail sont d'ailleurs assimilés de manière univoque à de nouveaux instruments de lutte antisyndicale, mobilisées par les directions d'entreprise. En restant uniquement au niveau de l'analyse des discours et des « recettes managériales » véhiculées dans la littérature portant sur le management en entreprises, ce travail n'apportait cependant pas d'élément d'analyse empirique sur la manière dont performe ce nouvel esprit du capitalisme que ces discours et ces recettes sont censés incarner, et dont s'appliquent ou non les techniques managériales prescrites et les usages différenciés dont elles font l'objet. Quant à l'enquête maintenant ancienne du journaliste Pierre Morville (Morville, 1985), elle évoque rapidement l'expérience des « cercles de qualité » comme un dispositif des « nouvelles politiques sociales » du

patronat, servant autant à intégrer qu'à marginaliser les organisations syndicales dans leurs établissements, mais à un niveau de généralité qui empêche de saisir les usages concrets, variés et évolutifs de ces dispositifs par les directions d'entreprises.

Or, à l'appui de l'enquête REPONSE, on a montré que les modes d'organisation du travail sont loin d'être aujourd'hui uniformes (Dayan et alii, 2008). Ils varient au contraire en fonction de leur secteur d'activité, de la taille de leur établissement, de leur profil de dirigeant, etc. L'ampleur - réelle - du processus de « modernisation » des dispositifs patronaux de management et d'organisation du travail implique d'être relativisée. Elle ne doit surtout pas conduire à occulter que la variété des modèles d'organisation du travail mis en œuvre dans les entreprises est aussi source de différenciation dans les pratiques de management et de gestion des relations sociales qui les accompagnent (Amossé et Coutrot, 2008). De ce point de vue, notre recherche a abordé d'une manière nouvelle les manières dont les directions d'entreprise géraient la question des effectifs et en particulier celle des ruptures d'emploi. Plusieurs analyses pointent en effet 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 ont amenés, dans une annexe statistique à ce rapport de recherche (voir ANNEXES STATISTIQUES), à explorer plus avant les modalités de ruptures d'emploi, dans leur diversité, en centrant le regard sur trois modes de ruptures d'emploi, le licenciement économique, le licenciement pour motif personnel et la rupture conventionnelle, 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).

Nous ne pourrions pas 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 partons dans cette annexe 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 cela, cette annexe statistique, conçue comme un tout, constitue une première dimension de cette étude des manières dont les stratégies et les politiques patronales contribuent à reconfigurer non seulement les effectifs et les relations d'emploi dans les

établissements, mais aussi l'activité de négociation et la conflictualité. L'examen proposé en annexe permet en effet de voir 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) doit ainsi 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.

Non pas que ces stratégies, qui touchent bien évidemment aussi à l'organisation du travail, ne soient réductibles à des volontés de contournement ou de lutte antisyndicale. Faire cette réduction contribuerait à faire écran à une bonne compréhension de la pluralité des logiques poursuivies à travers elles et des motifs d'action de ceux qui contribuent à les mettre en œuvre – directions, DRH, cadres responsables de site ou de la production, consultants, etc. Ce serait aussi occulter le fait que le processus de « modernisation » des modes de gestion des effectifs, d'organisation du travail et des pratiques de management s'est accompagné, au moins dans les grandes entreprises à partir des années 1980, du développement de la négociation collective. La généralisation des pratiques de négociation dans ces établissements n'implique évidemment pas que disparaissent les stratégies patronales de lutte antisyndicale. Mais il justifie à tout le moins la nécessité de réfléchir à la manière dont s'actualisent, à travers les dispositifs de la négociation, les stratégies patronales de domestication de la conflictualité au travail. Des stratégies patronales qui ne consistent plus tant (ou plus seulement) à entraver illégalement l'action des militants syndicaux, mais – légales et plus discrètes – à canaliser et accommoder l'action de ces représentants dans les arènes de négociation.

Dans le prolongement de l'analyse des modèles organisationnels proposée à partir de la dernière édition de l'enquête REPONSE par d'autres équipes de chercheurs (voir notamment Amossé et Wolff, reprenant et actualisant l'analyse proposée par Coutrot et Amossé, 2008), mais en nous appuyant ici sur des monographies, trois configurations de relations professionnelles seront examinées. Celles-ci ne prétendent pas couvrir tout le champ des établissements et des univers productifs et des relations professionnelles qu'ils abritent, car ces configurations se fondent, modestement, sur la douzaine de monographies réalisées dans le cadre de cette enquête. Celles-ci sont néanmoins assez diverses et variées pour que nous pensions avoir couvert un grand nombre de situations et d'établissements, ou plus exactement de relations professionnelles locales, qui peuvent se rattacher à l'une ou l'autre de ces configurations. D'autant que cette proposition de rendre compte de configurations à partir d'une enquête ici avant tout monographique, même informée des constats effectués dans la partie précédente, se donne un double objectif. Le premier vise à montrer comment s'articulent et se différencient les stratégies économiques des directions d'entreprises, leurs pratiques de management et d'organisation du travail, et leurs stratégies de gestion de l'action syndicale. Le second entend s'interroger sur la façon dont ce répertoire de pratiques managériales peut contribuer à la recomposition et à la diversification des dynamiques de la négociation collective et des formes de la conflictualité sociale dans les entreprises. C'est donc dans une ambition totalisante que s'inscrit cette troisième partie qui articulera, pour rendre compte des conditions de mise en œuvre de ces politiques managériales et de leurs effets sur les dynamiques des relations sociales, les trois axes de questionnement suivants.

Le premier est de rendre compte des logiques en fonction desquelles s'articulent et se combinent les trois facettes des politiques de gestion sociale des directions d'entreprises que nous distinguons, que sont les modèles d'organisation du travail, les dispositifs de gestion du personnel et les pratiques de négociation collective. Partant des acquis des précédents travaux sur les modèles organisationnels, nous nous sommes efforcés de repérer comment ces différentes dimensions de l'action patronale varient ensemble et dessinent des configurations distinctes de dispositifs d'action et de relations sociales dans le fonctionnement des entreprises. Il ne s'agit évidemment pas de postuler *a priori* l'existence d'une cohérence mécanique entre ces différents registres. Mais de contribuer à mettre à jour quelles sont les stratégies économiques et les problématiques managériales variées dont procèdent ces différentes stratégies de gestion, et selon quelles logiques elles se combinent dans ce cadre. Ce décentrement du regard offre ainsi la possibilité de saisir plus précisément comment les stratégies économiques des firmes et leur positionnement sur le marché contraignent, selon des modalités différentes, les politiques de « gestion sociale » mises en œuvre par les directions d'entreprise. Il permet également de réinscrire l'analyse des effets du contexte économique et institutionnel sur les politiques patronales mises en œuvre dans une réflexion élargie sur la manière dont elles sont aussi impactées par la variété et la reconfiguration des formes d'organisation des entreprises capitalistes. Il donne enfin les moyens de mieux repérer comment ces politiques patronales et managériales se déterminent aussi en fonction de ce qui « fait problème » aux yeux des directions d'entreprise dans la gestion du personnel et, éventuellement des représentants du personnel. C'est pourquoi chacune des monographies présentées en annexe a été construite en identifiant systématiquement ce qui faisait problème, pour les directions d'entreprises, afin de pouvoir souligner la diversité des contextes et des contraintes que doivent affronter les directions et les choix qu'elles effectuent pour surmonter ces dimensions impliquant simultanément leurs stratégies et positionnements économiques, les modes d'organisation du travail qu'elles ont choisis (et parfois fait évoluer dans les années 2000, en développant notamment la *lean production* dans les entreprises industrielles) et les manières dont elles entendent gérer les relations sociales dans leurs établissements. En cohérence avec ce qui a été évoqué précédemment au sujet de la diversité des formes de résistance au travail, partir du point de vue des directions d'entreprises permet en particulier de comprendre que ces politiques managériales ne sont pas uniquement pensées dans l'objectif de contourner une résistance syndicale qui, dans bien des entreprises, n'est pas nécessairement perçue comme un problème en soi. C'est plus souvent l'engagement « insuffisant » des salariés dans leur travail, leur résistance « larvée » aux ordres de la hiérarchie qui est posé comme le « problème » qui justifie la mise en place des politiques patronales adoptées.

De ce point de vue, nous visons aussi à une compréhension plus fine de la manière dont ces politiques patronales contribuent à reconfigurer les formes de la conflictualité au travail et les conditions de possibilité de l'action collective des salariés. D'abord, parce que même si les politiques managériales ne se sont pas nécessairement portées par la volonté explicite d'entraver l'action syndicale, elles peuvent induire des effets de contraintes dans la capacité des organisations syndicales à organiser l'action collective des salariés. C'est donc comment les représentants syndicaux sont contraints d'adapter leur action aux spécificités des contextes socio-productifs dans lesquels ils militent qu'il faut réfléchir. Par ailleurs, même en l'absence de conflits collectifs et organisés, la mise

en œuvre des politiques managériales révèle autant qu'elle génère des formes variées de résistance à l'autorité patronale et hiérarchique. De fait, il ressort des différentes monographies que ces politiques de management ont généralement pour objectif, selon des problématiques et des modalités différentes en fonction des situations, de vaincre les attitudes de résistance ou de retrait au travail pouvant faire obstacle à l'amélioration de la productivité. A travers l'étude de ces politiques patronales se donne donc à voir des stratégies de domestication de la conflictualité au travail sous ses différentes formes. En retour, si ces politiques managériales génèrent de nouvelles formes de contraintes dans la capacité de mobilisation collective des salariés, elles sont aussi l'objet de résistances diffuses, de détournement ou de réappropriation critiques dans les entreprises. En saisissant de manière située les modalités de réception des dispositifs de management par les salariés, l'approche monographique a pour intérêt de mettre en évidence que ces modèles productifs sont loin d'avoir l'efficacité et l'emprise qu'on tend à leur prêter, comme si les salariés étaient condamnés à subir passivement et à se soumettre à ces nouveaux modèles d'organisation de la production. La diffusion des politiques de management contribue ainsi à façonner les dynamiques de la conflictualité au travail, tant du point de vue des obstacles à l'action collective qu'elles génèrent, que du point de vue des motifs de résistance qu'elles suscitent.

Cette approche permet alors de réinvestir l'analyse des mécanismes de domestication et de canalisation de l'action syndicale à nouveaux frais, en particulier en abordant la dynamique des interactions entre directions d'entreprise et représentants du personnel autrement que sous l'angle univoque et réducteur des stratégies patronales de répression de l'action syndicale. Dans un contexte où les relations entre direction et syndicats se sont institutionnalisées à la faveur du développement de la négociation collective, il est essentiel d'être attentif à la manière dont se différencient et s'actualisent à travers les usages différenciés que les directions font de ces dispositifs de négociation, leurs stratégies de domestication de la conflictualité et de canalisation de l'action syndicale. En élargissant ainsi la focale d'analyse, on ne se donne pas seulement les moyens de mieux rendre compte de la variété des formes prises par les relations entre directions patronales et représentants du personnel, et de la diversité des moyens d'action investis par les premières pour contenir l'engagement des seconds dans des pratiques protestataires. On peut aussi mieux saisir la façon dont la variété des stratégies patronales de gestion des relations avec les syndicats contribue à la construction du fait syndical, en orientant ce dernier vers des pratiques plus réformistes... ou à l'inverse plus radicales (Giraud et Pénissat, 2013).

L'entrée par l'étude des politiques patronales présente ainsi un double intérêt pour enrichir la compréhension des déterminants de l'action syndicale. Ce renversement de perspective permet d'abord de tenir dans un même questionnement les différents éléments de contexte (institutionnel, économique, organisationnel) dans lequel s'inscrit l'action syndicale et la conflictualité au travail, en les saisissant du point de vue des stratégies économiques et sociales mises en œuvre par les directions d'entreprise. On évite ce faisant de faire de ces éléments de contexte des déterminants externes qui s'imposeraient de manière mécanique aux directions d'entreprises comme aux représentants du personnel. On se donne au contraire la possibilité de mieux saisir la variété des stratégies de gestion économique et sociale que les directions patronales mettent en œuvre dans ce cadre et les conditions sociales de leur production. De ce point de vue, le cadre d'analyse proposé vise aussi à tenir ensemble deux éléments d'analyse

généralement disjoints dans l'étude de l'action syndicale : les stratégies patronales mises en œuvre pour contrôler le respect par les salariés des règles imposées par la hiérarchie – allant de la sanction du contournement des règles à des formes d'indulgence dans les modalités de leur application (Morel, 1994) – d'une part, et les pratiques de gestion patronale des relations avec les représentants syndicaux, d'autre part. En somme, par la combinaison des différents angles de questionnement que nous venons d'évoquer, il s'agit dans cette dernière partie de montrer, en proposant une typologie construite à partir des monographies – et non des traitements statistiques que permet REPONSE et qui ont permis, d'ores et déjà, de souligner un certain nombre d'évolutions et de corrélations -, ce que l'analyse de la diversité des formes de l'action patronale peut nous aider à comprendre de la variété des conditions de possibilité et des formes de l'action syndicale et, plus largement, de la conflictualité quotidienne au travail. Trois configurations sont donc distinguées dans cette partie, auxquelles se rattachent et qu'incarnent plus ou moins centralement tels ou tels établissements. Comme le montre le tableau ci-dessus, c'est la comparaison entre ces établissements qui a permis d'élaborer ces configurations – certaines entreprises se situant en réalité entre les unes et les autres (comme BUS entre la configuration 1 et 2, LUXE entre la configuration 1 et 3 ; ou PLATRES entre la configuration 2 et 3). Contrastant les dimensions à partir desquelles sont comparées les monographies, trois types de relations professionnelles locales ont été identifiés. Ils articulent chacun stratégies d'entreprise et styles de management, principaux problèmes rencontrés et politiques de gestion des IRP par les directions, intensité et nature de l'action syndicale et formes de conflictualité et de négociation.

### Trois configurations de relations professionnelles

	<b>Configuration 1</b>	<b>Configuration 2</b>	<b>Configuration 3</b>
<b>Etablissements</b>	<i>Nettoyage, Logistik, Bus, Proximag, Luxe</i>	<i>Fonderie, Transformateurs, Engins, Banque du Sud</i>	<i>Plâtre, Cerclex, Frigo</i>
<b>Stratégies d'entreprise et politique d'emploi</b>	Contrôle de la masse salariale et flexibilité des conditions d'emploi	Importance des restructurations ; amélioration de la qualité ; gains de productivité	PME avec restructurations et réorganisation du travail
<b>Styles de management</b>	Fort contrôle sur les salariés et recours aux sanctions ; Absence ou faiblesse de RH professionnalisées	Politiques de management avec multiplication des dispositifs de communication et de participation RH professionnalisées	Une politique managériale limitée par l'absence de RH professionnalisées Management de proximité
<b>Types de rapports sociaux (cadres/salariés d'exécution)</b>	Proximité sociale assez grande ou recherché	Forte distance sociale	Forte distance sociale ; mais proximité des RP et RD
<b>Problèmes rencontrés par les directions</b>	Absentéisme et turn-over	Résistances aux formes de rationalisation du travail / conflits collectifs (grèves, débrayages)	Anomie et désinvestissement
<b>Politiques de gestion des syndicats</b>	Entraves à l'action syndicale	Politique de conciliation qui n'exclut pas des stratégies classiques d'entrave	Formalisme des IRP ; Intégration des RP à la direction
<b>Action syndicale, conflits et négociations</b>	Limitée et dépendante des engagements d'un ou quelques RP ; plutôt peu de conflits collectifs ouverts (même si BUS et LUXE sont très conflictuels) et peu, voire pas de négociations.	Traditionnelle mais remise en cause (tensions internes ; ambivalence des politiques de conciliation) ; difficultés à mobiliser dans les contextes de restructuration	Isolement des RP Faible activité conflictuelle et de négociation Posture syndicale plus proche de la direction



## **1. Néo-paternalisme dans les services : services peu qualifiés, flexibilité du travail et domination personnelle des directions d'établissements (configuration 1)**

Dans cette première configuration, le principal enjeu pour les directions de ces établissements repose sur le contrôle de la masse salariale, autrement dit le volume de personnels en charge d'assurer le travail, et sur le maintien d'une grande flexibilité des salariés d'exécution. En effet, ces établissements fournissent des services faiblement qualifiés (nettoyage, transport de passagers, commerce, tri et acheminement de courriers) et la marge dégagée se fait principalement sur la main d'œuvre dont les salaires sont peu élevés et les chances de promotion également. Ils se caractérisent par des conditions d'emploi et/ ou de travail flexibles et un style de management qui combine une proximité sociale entre encadrants et salariés d'exécution avec des pratiques de contrôle de ces derniers fondées sur la sanction. Dans ce cadre, les directions appliquent une politique de relations professionnelles relativement hostile aux syndicats et peu encline à la négociation collective. D'où le terme de néo-paternalisme, employé ici de manière suggestive comme une piste analytique possible pour saisir ce qui caractérise cette configuration de stratégies patronales et de relations professionnelles<sup>55</sup>.

	Taille	secteur	Indépendant/ Groupe	Localisation
<i>NETTOYAGE</i>	600 salariés	propreté	Groupe français	Capardie
<i>LOGISTIK</i>	200 salariés	logistique	Groupe français	Banlieue parisienne
<i>LUXE</i>	190 salariés	commerce alimentaire de luxe	Indépendant	Centre de Paris
<i>BUS</i>	250 salariés	Transport urbain	Groupe français	Banlieue parisienne
<i>PROXIMAG</i>	13 salariés	Commerce de proximité	Groupe français	Banlieue parisienne

### **1.1 Organiser la flexibilité des conditions d'emploi et de travail ; recruter parmi les fractions précarisées des classes populaires**

Dans ces établissements, la principale caractéristique de la politique des directions est de mettre en place une forte flexibilité des conditions d'emploi et de travail. Certains de ces établissements sont de petites tailles (13 salariés pour PROXIMAG), mais les autres ont un nombre plutôt voire très important de salariés: 190 chez LUXE, 200 salariés pour LOGISTIK, 250 pour BUS et 597 pour NETTOYAGE. La flexibilité y relève bien d'une stratégie plus que d'une contrainte imposée par la fragilité de l'entreprise ou sa petite taille. En effet, ces établissements appartiennent à de grands groupes, certains peu exposés à la concurrence. Ainsi, l'établissement LOGISTIK appartient à un groupe international de tri postal et d'acheminement logistique, NETTOYAGE à l'un des leaders mondiaux du secteur de la propreté, PROXIMAG à une filiale de la franchise du même nom détenue à 100 % par un grand groupe de la grande distribution, BUS, qui exerce une délégation de service public, est détenu par Veolia et par Kéolis ; et si LUXE,

<sup>55</sup> Voir Annie Lamanthe (2009, 2011) à propos du paternalisme aujourd'hui, comme forme de domination mêlant registre traditionnel et légal- rationnel, tant le droit et la juridicisation des relations salariales concernent aussi les petites et moyennes entreprises.

constitué des deux principaux magasins historiques de l'entreprise qui produit et vend des produits alimentaires de luxe, est dirigé par un actionnaire unique, cet actionnaire a une gestion avant tout financière de l'entreprise et, en particulier depuis quelques années, n'est plus présent dans l'établissement, occupé à développer la marque et les franchises à l'étranger. De ce fait, les véritables dirigeants de ces entreprises ne sont pas présents sur les établissements et délèguent à des cadres locaux leur direction et le contrôle des salariés.

Ce que l'on appelle flexibilité ne prend pas les mêmes formes dans tous ces établissements. Pour certains, elle s'appuie en premier lieu sur des conditions d'emploi précaire, notamment le recours à la sous-traitance. C'est le cas de LOGISTIK: sur les 200 salariés travaillant sur le site de C., en région parisienne, 120 sont des chauffeurs chargés de livraisons qui ont des contrats avec sept entreprises sous-traitantes différentes, mises en concurrence entre elles pour l'obtention des courses. Mme Hamdani, la directrice de l'établissement, justifie cette option par la diminution des coûts que la sous-traitance permet d'opérer :

*« cela 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 flexible 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 ».*

Dans le cas de NETTOYAGE, la flexibilité repose sur l'usage du temps partiel puisque 70% de la main d'œuvre travaille à temps partiel. Ce sont majoritairement des femmes (480 femmes sur les 597 salariés) qui sont âgées (la moitié des salariés ont plus de 50 ans). De même chez PROXIMAG, sur les six caissières (13 salariés) une seule travaille à temps plein. A LUXE, une quarantaine de CDD réguliers complètent les effectifs, principalement dans les fonctions de vendeuses et caissières (les deux tiers de l'effectif de l'entreprise est féminin), au sein d'un effectif marqué par un fort turn-over, typique du secteur nous a-t-on précisé, mais quand même à hauteur de 20% par an.

Mais cette flexibilité peut prendre des formes moins visibles et plus détournées. Chez PROXIMAG la direction gère les effectifs de manière à laisser un sous-effectif chronique et permanent. Les salariés sont donc contraints d'être très polyvalents:

*« Ici dans ce magasin, tout le monde doit mettre la main à la pâte. Par exemple si une caissière n'a personne en caisse et qu'il y a encore des produits à mettre en rayon, elle va 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» (le directeur adjoint).*

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. Dans ce cas, même le directeur adjoint doit « 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 effectué avec ce directeur, un agent

de sécurité vient l'interrompre pour lui signaler qu'il doit partir dans un autre magasin. Mr A, le directeur, 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 confirmé par nos observations au moment de notre rencontre puisqu'il était en train de faire de la mise en rayon au moment de notre arrivée dans le magasin. La polyvalence est aussi un enjeu important à LUXE même si, dans cette entreprise, les salariés y résistent de manière déterminée et constante. Face aux volontés de la directrice du magasin de la développer, notamment via des fiches de poste de vendeur / caissier remplaçant les fonctions de vendeur d'un côté, et de caissière de l'autre (les premières étant plus valorisées et touchant des primes que ne touchent pas les secondes) - fiches qu'elle tente d'imposer sans succès car la RH ne la suit pas face à l'opposition syndicale -, les salariées ont développé une forte résistance à la polyvalence qui s'assimile parfois presque à du sabotage, selon la directrice.

*« (Quand j'arrive dans l'entreprise, en 2010) je vois des choses incroyables : par exemple, 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 » (la directrice des magasins).*

Malgré la résistance des salariés, la polyvalence se développe toutefois en pratique, pour faire face en particulier aux moments de fortes charges (période de Noël notamment mais aussi, chaque jour, selon les heures ou les moments dans la semaine), en instaurant une flexibilité revendiquée indispensable pour assurer une qualité de service à la hauteur de la réputation des produits que vend LUXE.

Dans le cas de BUS, si la direction a peu recours aux contrats précaires ou courts (majorité de CDI à temps plein), 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 »* 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. Ainsi, ces horaires s'adaptent aux effectifs disponibles et sont souvent atypiques (très tôt le matin ou très tard le soir). Cette 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 se voit 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 l'affrètement, 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).

Ces politiques de flexibilité des conditions d'emploi et/ ou de travail sont possibles car les salariés d'exécution recrutés sont peu qualifiés et, de manière générale, possèdent peu de capitaux scolaires. Ils appartiennent le plus souvent aux franges les plus précaires et les plus dominées des classes populaires. On l'a indiqué, chez NETTOYAGE ce sont essentiellement des femmes de plus de 50 ans, peu ou pas diplômées. Chez LOGISTIK, 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). Chez PROXIMAG la configuration est similaire. Chez BUS, sur 250 salariés, 235 sont conducteurs-receveurs. La main d'œuvre est largement masculine (12 % de femmes en 2007), plutôt jeune (près de 45 % de conducteurs ayant moins de 34 ans en 2007) et locale (la plupart des conducteurs habitent dans les communes desservies par le réseau de BUS). De ce fait, les conducteurs sont recrutés dans les cités des quartiers populaires du bassin d'emploi. Ce choix dans les recrutements s'explique par la volonté de la direction de réduire les risques d'agression de son personnel : en recrutant dans les quartiers difficiles, elle souhaite désamorcer les problèmes de sécurité avec les populations de ces quartiers. Toutefois, ces choix posent des problèmes comme le souligne la DRH : « *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* ». Dans une période plus récente, la direction a cherché à embaucher des chômeurs de longue durée plutôt âgés en bénéficiant des contrats seniors aidés par la région. LUXE constitue un cas limite dans cette configuration sur plusieurs aspects. De fait, son personnel mêle des salariés qualifiés voire très qualifiés (notamment au siège, où travaille près de 60 personnes, dans le commercial, le marketing, le droit, etc. mais aussi en cuisine) et des femmes (majoritairement) qui le sont bien moins. Si tout le personnel de cuisine (une trentaine de salariés) n'est pas très qualifié non plus (mais il y passe, pour quelques années, des chefs qui démarrent des carrières parfois ensuite prestigieuses), l'essentiel du personnel est quand même constitué de vendeuses et caissières peu qualifiées. Le turn-over touche ainsi principalement des jeunes, dont on exige de plus en plus de choses (notamment de connaître des langues étrangères, l'anglais bien sûr mais aussi parfois d'autres langues pour faciliter l'accueil des nombreuses touristes étrangers qui passent aux magasins – sachant que ces compétences s'accompagnent de primes spécifiques) tandis que les anciennes, souvent moins diplômées (sans le bac), mettent d'autres compétences en avant (esprit maison, expérience...).

Il faut souligner enfin qu'au-delà des formes de flexibilité, certaines politiques d'organisation du travail participent également à fragiliser les collectifs de travail en isolant les salariés. Et si ce n'est pas le cas à LUXE (bien que le turn-over important ne facilite pas la constitution d'un collectif qui comprend tous les salariés, il renforce paradoxalement, chez ceux qui restent et acquièrent une certaine ancienneté dans l'entreprise, un esprit de groupe qui favorise la constitution d'un collectif autonome), c'est particulièrement le cas à NETTOYAGE. Depuis 2010, la direction concentre son

activité sur des chantiers de petite taille (moins déficitaires selon elle) répartis sur cinq secteurs : la grande distribution, l'agro-alimentaire, le milieu hospitalier, le tertiaire (banques, assurances, etc.) et l'industrie. L'usine de peinture à A. où travaille une vingtaine de salariés (dont notamment les deux représentants du personnel 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. De ce fait, les femmes qui y travaillent se croisent assez peu et sont fortement dispersées sur le territoire. Il faut souligner la singularité de cet ancrage local par rapport aux logiques majoritaires de ce secteur d'activité: 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 par l'absence de grandes villes sur son territoire (elle couvre principalement trois départements ruraux). Cette implantation géographique implique une forte dispersion de la main d'œuvre sur des chantiers de petites tailles. Le développeur CFDT que nous avons rencontré 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 n'a pas de gros chantier !* ». Il ajoutera aussi que les solidarités nationales/communautaires sur lesquelles peuvent s'appuyer le syndicalisme dans un secteur recourant massivement à des salariés étrangers ne fonctionnent pas non plus en Capardie, où ce type de main d'œuvre est largement moins présent.

La forte flexibilité du travail et des conditions de travail difficiles débouchent sur un fort turn-over des salariés de ces établissements et des problèmes d'absentéisme. On l'a noté à LUXE mais c'est aussi le cas chez BUS, où une personne sur trois entre ou sort chaque année. Les démissions sont très nombreuses. Chez NETTOYAGE, les problèmes de turn-over et d'absentéisme sont également identifiés comme majeurs par la direction. Dans certains cas, le turn-over est également important parmi l'encadrement. Chez PROXIMAG, le représentant de la direction 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. Et à LUXE, pendant une bonne partie des années 2000, l'instabilité a aussi été de mise à la fois à la direction elle-même (entre les actionnaires entre 1998 et 2004) mais aussi au niveau de l'encadrement intermédiaire et en particulier des responsables de magasins (où la directrice actuelle, présente depuis 4 ans, a battu tous les records... tout en prévoyant de s'en aller bientôt).

Dans cette configuration des rapports salariaux, les politiques d'emploi et d'organisation du travail de ces grands groupes sont tournées vers la maximisation de la productivité des salariés tout en compressant le plus possible la masse salariale. Ceci implique logiquement le recrutement de salariés d'exécution peu qualifiés et précaires sur le marché du travail ainsi que des conditions d'emploi et de travail flexibles. Elles se combinent avec un style de management des relations sociales qui s'appuie sur une proximité sociale entre les encadrants et les salariés d'exécution ainsi que sur un contrôle strict des salariés fondé sur la sanction. Le tableau ci-dessous résume ces différentes dimensions des stratégies des directions, qui recrutent un type de main d'œuvre particulier, affrontent des contraintes de marché en général concurrentielles (mais pas toujours comme le montre le cas de BUS), développent des stratégies économiques de flexibilisation du travail (horaires, polyvalence) et de l'emploi (statuts) plutôt que salariale, et adoptent des styles de management non sans ressemblances.

## Type de main d'œuvre, contraintes de marché et stratégies des directions (configuration 1)

	Type de main d'œuvre	Contraintes de marché	Stratégies économiques	Style de management
<i>NETTOYAGE</i>	Femmes non qualifiées très majoritairement, âgées et beaucoup immigrées	Marché très concurrentiel (même si l'un des leaders), reposant essentiellement sur la compétitivité-prix	Flexibilité maximale sur la main d'œuvre ; précarisation du statut (temps partiels)	Répression, beaucoup de sanctions ; management à distance que par le contrôle
<i>LOGISTIK</i>	Main d'œuvre peu qualifiée, bcp d'immigrés	Marché très concurrentiel (délai, compétitivité prix)	Flexibilisation et polyvalence forte ; sous-traitance maximale	Répression, sanctions et proximité sociale
<i>LUXE</i>	Vendeuses / caissières (peu qualifiées) ; cuisiniers et cadres (qualifiés)	Marché concurrentiel, saisonnalité, importance de l'image de marque	Emploi de CDD, tentative de polyvalence	Répression mais institutionnalisation ; tentative échouée de faire participer
<i>BUS</i>	Chauffeurs peu qualifiés ; « anciens chômeurs » et « jeunes des quartiers »	Marché peu concurrentiel, bonne santé économique mais fortes contraintes de continuité (délégation service public) et pb de sécurité	Rationalisation des temps (informatiques embarqués) ; embauches ciblées	Sanctions fréquentes, pas de management car pas d'encadrement en pratique
<i>PROXIMAG</i>	Caissières non qualifiées	Compétitivité prix	organisation d'un sous-effectif permanent	Proximité sociale

### 1.2 Un style de management entre proximité sociale et contrôle

Un autre point commun de ces établissements est que s'ils appartiennent à des grands groupes, leur direction financière et stratégique n'est pas présente sur le site en lui-même. L'encadrement présent sur ces établissements gère essentiellement le contrôle du travail et ne bénéficie que de très peu d'autonomie, que ce soit en termes de choix économiques ou en matière de rémunération et d'organisation du travail. Par ailleurs, comme la politique de ces groupes vise à resserrer le plus possible la masse salariale, le personnel d'encadrement est peu nombreux et peu professionnalisé. Dans ces établissements, les dispositifs de management participatif sont quasiment inexistantes de même que le recours à des consultants en matière de gestion des RH. En revanche, l'encadrement est délégué à des cadres issus de la promotion interne et qui ont des trajectoires sociales assez proches des salariés d'exécution. Ceci s'explique car leur travail consiste finalement surtout à les contrôler et les discipliner.

Dans le cas de LOGISTIK, la gérante, Mme Hamdani, a fait toute sa carrière dans l'établissement en commençant au plus bas, au tri postal. Elle est montée progressivement dans la hiérarchie de l'établissement tout en s'engageant à la CFDT, « syndicat maison » de LOGISTIK dont elle sera DS quelques années. Mme Hamdani est d'origine populaire (son père était employé) et fille d'immigré nord-africain (elle parle couramment l'arabe). Elle explique qu'« être une femme dans un milieu d'hommes » implique pour elle de ne jamais relâcher son effort 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* ». La trajectoire du directeur adjoint de PROXIMAG correspond également à ce type de

configuration: 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. Dans ce cas de figure, cette proximité sociale se redouble de tâches à accomplir qui sont les mêmes que pour les autres salariés. Cette proximité sociologique peut impliquer des formes de connivence au travail et d'empathie entre encadrants et salariés. L'implication personnelle du directeur adjoint de PROXIMAG dans le travail contribue à effacer la distance sociale qui pourrait exister entre lui et les autres salariés. Les quelques observations réalisées dans le magasin témoignent des rapports quasi-familiaux qu'il entretient avec les salariés (tout le monde l'appelle par son surnom, le tutoie, etc.).

Le cas de LUXE est intermédiaire avec les suivants : la directrice des magasins rencontrée est en effet un transfuge. Peu disposée à faire des études, elle arrête au bac et commence sa carrière comme employée dans un Décathlon. Elle en gravit rapidement les échelons pour devenir directrice de rayon puis directrice adjointe d'un nouveau magasin qui ouvre dans sa région. Repérée par un cabinet de chasseur de tête, elle bifurque alors vers des magasins de parfum, où elle redresse un magasin avant que le rachat de la chaîne par Sephora et l'imposition de nouvelles méthodes de management qu'elle réprouve la pousse à quitter le groupe. Elle postule alors chez LUXE où elle est retenue et où elle fait là aussi merveille pour redresser l'activité et la rentabilité d'un puis deux magasins. De fait, Mme Volon nous a reçu au milieu du restaurant et des touristes pendant une heure et demi, profitant de l'entretien pour surveiller et tester le personnel, perdue au milieu des convives mais ne perdant pas une miette du travail de ses subordonnés pendant tout l'entretien. C'est donc bien un management de proximité qu'elle développe, s'appuyant sur des directeurs adjoints, chefs et chefs adjoints de rayon et toute une hiérarchie pour s'assurer du bon comportement des vendeuses et des caissières vis à vis de la clientèle internationale qui fréquente les magasins. Non pas que toute distance sociale soit abolie avec les employées, comme on a pu le constater en écoutant d'autres acteurs évoquer ce style de management. Mais à l'image de la fête du personnel qui avait eu lieu la veille de notre entretien, c'est principalement par le contact direct, la connaissance parfois intime des salariés, et tout un jeu de négociation qui n'interdit pas l'imposition et l'exercice de l'arbitraire (que lui reproche particulièrement certains représentants du personnel rencontrés), qui fonde un management incorporé et indissociable de sa personne, et qui contribue à l'exercice du travail dans ces deux magasins.

A l'inverse, le cas de BUS montre bien que la distance sociale, dans ce type de configuration avec des salariés peu qualifiés, rend parfois les relations avec les salariés très complexes. Ainsi, la DRH, en poste depuis 9 ans après un DESS en gestion des ressources humaines, Mme Place démarre sa carrière à Lille comme assistante RH chez un sous-traitant automobile. Elle intègre le secteur du transport de voyageur à Mulhouse pendant deux ans avant de rejoindre Transport en région parisienne en 2003. Elle est mutée fin 2012 dans un autre établissement du groupe Kéolis, toujours en tant que DRH.

La manière dont elle explique les difficultés qu'elle rencontre avec les conducteurs issus des quartiers populaires est très révélatrice de la distance sociale que la sépare de ces salariés : « *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 !* », confie-t-elle ainsi à propos des représentants du personnel. Semblant considérer l'enquêteur comme un témoin bienveillant des difficultés du métier de DRH, elle se montre très ouverte et ne tarit pas d'anecdotes sur cette main d'œuvre « sous qualifiée et indisciplinée ». Sur un ton amusé et condescendant, elle 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. »*

Cependant, la proximité sociale relative entre encadrants et salariés d'exécution, si elle peut participer à réduire la distance entre ces catégories de salariés, ne s'articule pas moins avec une gestion des relations sociales particulièrement « dure », s'appuyant beaucoup sur la réprimande et les sanctions. Et ce d'autant plus que, comme on l'a souligné, ces encadrants sont très peu nombreux au regard du volume de personnels qu'ils ont à diriger.

Chez BUS, la DRH 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. »*

L'appareil gestionnaire rudimentaire dont dispose la DRH pour 235 conducteurs-receveurs la contraint à l'exercice d'un contrôle simplifié sur la main-d'œuvre, et limite considérablement sa marge de manœuvre pour impliquer les salariés dans l'entreprise et réduire la conflictualité. La DRH indique ainsi que l'homogénéité des salaires qui s'applique aux conducteurs permet au syndicat UST (soutenu par Solidaires) 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 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 atténué 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 la société d'économie mixte Transports Agglomération (TDA).

Dans ce cadre, l'usage des sanctions fait office de méthode de management. Dans le questionnaire REPONSE, la représentante de la direction 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 ».*

Chez NETTOYAGE, enfin, l'encadrement de la main d'œuvre se positionnent à la frontière entre les modèles de contrôle simple et néo-taylorien, caractérisés 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, mais ils constituent une minorité de salariés (environ une vingtaine selon le directeur). En raison de la dispersion de la main d'œuvre sur de nombreux chantiers, le défi pour l'encadrement est de pouvoir surveiller efficacement la bonne réalisation du travail. L'entretien de relations de proximité entre les conducteurs de travaux de NETTOYAGE (qui supervisent plusieurs chantiers) et les donneurs d'ordre est donc nécessaire pour contrôler les salariés. Ainsi, lorsque Martine, RP à NETTOYAGE, reçoit un avertissement pour ne pas avoir à porter son gilet de sécurité lorsqu'elle travaillait sur le chantier de A. (usine peinture), c'est bien parce qu'un chef de secteur de l'usine l'avait dénoncée à son conducteur de travaux. Cet encadrement rigoureux de proximité peut tout de même aussi être assuré directement par le conducteur de travaux, lorsque celui-ci se rend personnellement sur les chantiers pour s'entretenir avec les salariés. Ainsi, au moment de la reprise du chantier de A. par NETTOYAGE, la RP déclare en entretien que le conducteur de travaux est allé voir une à une chacune des employées de propreté pour les forcer à revoir leur contrat à la baisse (en termes d'heures travaillées, ce qui est illégal), n'hésitant pas à utiliser intimidations et menaces de mutations (aucune de ces employées n'a le permis de conduire, ce qui restreint fortement leur mobilité et fait de la mutation une véritable menace).

Ce style de management fondé essentiellement sur le contrôle étroit et la sanction des

salariés relève donc assez peu de formes institutionnalisées et professionnalisées des RH. Il met en jeu bien plus des rapports d'autorité directs et interpersonnels entre le personnel d'encadrement et les salariés d'exécution. D'où, on le verra, des conflits interpersonnels souvent violents. C'est ici que la proximité sociale entre ces cadres et les salariés joue son rôle en favorisant des formes de domination personnelles et de proximité. Ce style de management est lié au fait que ces cadres ont peu d'autonomie dans la définition des politiques d'organisation du travail et de rémunération. Le cas de BUS est parlant. L'établissement 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 à 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 celles 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.

Dans certains cas, on peut même s'interroger sur la qualité d'encadrant de ces cadres. L'exemple de PROXIMAG est ici le plus probant. En l'absence du directeur parti en arrêt maladie, Mr. A, directeur adjoint, 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 comptes une à deux fois par semaine. Dans ce magasin, la direction est salariée de l'entreprise et se distingue donc des autres magasins de ce type où la direction est franchisée.

*« 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, les 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 magasins sous sa responsabilité: il remplit le rôle d'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. Mr A. explique : « *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. Au moment de l'enquête, une caissière qui travaillait 35h par semaine était en arrêt maladie depuis deux mois. Celle-ci n'avait toujours pas été remplacée. Dans le même temps, une caissière qui travaillait seulement 10 heures par semaine avait sollicité Mr. A. pour obtenir un contrat à temps plein, ce qui aurait permis de combler le vide laissé par la caissière partie en arrêt maladie. Mr A. 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 travailler en caisse.

Au final, mettre en évidence la nature des acteurs en présence et leurs types de relations, comme le propose le tableau ci-dessous à propos de cette première configuration, montre qu'au-delà de la diversité des entreprises, secteurs ou taille, une configuration commune s'avère reconnaissable. Celle-ci se déploie également par les pratiques de la direction qui, dans l'ensemble et à des degrés certes divers, s'unifie sous la forme d'une répression syndicale quotidienne plus ou moins directe mais assez clairement pratiquée dans ces configurations.

### Les acteurs des relations sociales (configuration 1)

	<i>Audience, représentativité</i>	<i>Singularité/ histoire de ces IRP et OS</i>	<i>Acteurs de la direction</i>	<i>Caractéristiques des membres des directions</i>	<i>Nature des relations</i>
<b>NETTOYAGE</b>	Délégués isolés CGT, absence de collectif de travail (main d'œuvre isolée et disséminée sur de nombreux chantiers)	Présence CGT (anciennement CFDT) mais sans activité militante, un délégué FO et un syndicat indépendant.	Un directeur d'agence, pas de RH, des chefs de chantiers qui encadrent la main d'œuvre	Jeune responsable adjoint qui a évolué, méthode de management répressif, par la sanction malgré un discours se voulant « moderniste »	Un fonctionnement des IRP qui tourne à vide par manque de représentants du personnel actifs
<b>LOGISTIK</b>	CFDT et FO, syndicat majoritaire	Présence historique de la CFDT, supplanté par FO. Mais celle-ci ne repose que sur la seule activité du DS	Une directrice de site ; pas de service RH	Une agent de tri ex-déléguée CFDT, promue directrice du site. Instaure des relations hiérarchiques de proximité	Conflits personnalisés entre le délégué FO et la directrice du site
<b>LUXE</b>	Un militant FO charismatique soutenu par une section syndicale active ; UNSA présente (puis rejoint FO, avant de nouvelles divisions) ainsi que CGC.	CE présent ; syndicalisation début 2000 (lié à un conflit et au rachat de l'entreprise), qui s'implante et se professionnalise (usages du tribunal notamment).	Une directrice de magasin, une DRH récemment remplacée et un service RH qui s'étoffe en 2012.	Un management domestique et de proximité, couplé avec des sanctions et des pratiques arbitraires. Mais une nouvelle direction soucieuse de formalisation et de mise en œuvre du droit social.	Relations très conflictuelles et personnalisées autour du DS FO, qui quitte l'entreprise fin 2013. La direction entend en profiter pour formaliser et professionnaliser les relations
<b>BUS</b>	2 OS : la FNCR (syndicat autonome) et un syndicat adhérent à SUD + un RSS	Un paysage syndical bouleversé par la loi de 2008, qui voit 6 OS	Un service RH réduit au minimum, peu de personnels administratifs	Une DRH présente depuis 9 ans qui mène une gestion très disciplinaire (sanctions)	Relations formalisées et très investis par les RP qui impulsent des mobilisations

	CFTC	disparaître	et d'encadrement	régulièrement prononcées contre des salariés)	collectives fortes au moment des négociations (grèves, actions coup de poing)
<b>PROXIMAG</b>	Aucun RP, un salarié syndiqué (le directeur adjoint) mais sans l'afficher	-	Un directeur et son adjoint, pas de service RH mais un superviseur qui contrôle plusieurs magasins	Un personnel très mobile ; un employé sans qualification promu adjoint du directeur, un directeur plus diplômé	-

### 1.3. Des pratiques de répression syndicale

La gestion par la sanction des salariés se retrouve dans la politique patronale en direction des organisations syndicales : dans la mesure, où les marges d'autonomie des cadres sont faibles, elle repose essentiellement sur un mode relativement agressif et peu enclin à la négociation.

Dans le cas de BUS, la réforme de la représentativité syndicale de 2008 a abouti 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 (représentant de section syndicale) 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, à BUS, pas moins de huit sections syndicales, dont celle de la CGT, disparaissent, leurs représentants étant licenciés ou renonçant à leurs responsabilités. Le sort subi 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 syndical, on le voyait différemment parce qu'on savait qu'il pouvait 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 convoqué 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 jeté l'éponge, et pourtant elle a du caractère ; ils lui ont tout fait: mise à pied... »*

Jean Michel Poniatowski est le RSS CFTC. Au moment de l'enquête, il est le seul RSS à pas avoir été encore licencié ou n'ayant pas renoncé à 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 ai maintenu le statut de RSS, les autres ont abandonné. Moi je dispose de 4h 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 tenus par M. Caetano près de 6 mois auparavant au sujet du sort réservé aux RSS semblent s'être confirmés 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, 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. »*

A LUXE, c'est de manière moins brutale mais tout aussi permanente, pendant plus d'une dizaine d'années, une forme de répression syndicale continue qui s'est exercé sur Patrick Alme, délégué syndical FO. *« Si j'ai un regret, nous confie-t-il, 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, même si l'attitude de la direction n'a pas vraiment changé »*. 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. Patrick Alme a témoigné de ces périodes de « mise au placard », des 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 a finir par solliciter une rupture conventionnelle fin 2013<sup>56</sup>. *“Au sous-sol avec les rats”*, selon lui,

---

<sup>56</sup> *« 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 »* (P. Alme).

disposant d'horaires de délégation au rabais et mal organisés de sorte qu'il 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 », *“Patrick Alme a vraiment dégusté, toutes ces années, vraiment, cela a été très dur pour lui”*, selon le délégué CGC. 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 rencontrées, malgré leur proximité avec Mme Volon (la directrice des magasins), 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 de 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 sûre 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 ».*

*(l'autre RP) : vous êtes élues mais avant tout on est salarié. On vous juge non pas sur votre travail mais parce que vous êtes élue. 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.*

***Ca 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.*

La lutte est donc incessante et usante. Comme le dit Patrick Alme, *« 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 ».*

Dans certains cas, la politique patronale en direction des organisations syndicales prend au contraire (et parfois simultanément) la forme de tentatives pour amadouer des syndicalistes et/ou favoriser des syndicats proches de la direction. Chez LOGISTIK, la gérante n'a pas les moyens d'organiser des négociations sur l'établissement, tout se fait au niveau central. Elle cherche en revanche à restaurer le monopole de la CFDT dans les instances représentatives du personnel, ainsi qu'à concurrencer et à entraver le travail syndical du DS FO en s'adressant personnellement aux salariés en difficulté et en s'investissant très fortement dans le CHSCT. 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 du 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 du faire preuve à la maison pour affronter l'éducation traditionaliste de son père algérien. Elle a du prouver, dit-elle, qu'une femme pouvait étudier, conquérir son indépendance professionnelle et réussir dans sa vie personnelle. 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 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 temps 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, selon lui), 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 qu'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 70% 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, une argumentation que nous avons pu retrouver dans d'autres entreprises comme à ENGINs par exemple (voir *infra*).

Chez NETTOYAGE, face à l'arrivée d'une représentation syndicale dans l'agence, la direction a dans un premier temps utilisé des méthodes de répression et d'entrave au droit syndical visant à évincer les délégués CFDT, ce qui débouchera sur le départ de Bernard, représentant du personnel et délégué syndical de la CFDT. L'entrée sur le terrain illustre cette situation:

Septembre 2012, premier contact téléphonique pour fixer un entretien avec Bernard., 54 ans, RP de l'établissement : « *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. Au cours de l'entretien, il insiste beaucoup sur les différentes formes de répression patronale qu'il a du 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, dans une commune voisine du domicile de Bernard. 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 ».

Lorsque Martine décide de relancer une liste, cette fois-ci avec l'étiquette CGT, la direction favorise la création d'une liste FO (devenue majoritaire) et une sans étiquette (le délégué serait 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 conflictuelle. Du côté des stratégies de répression, elles se repèrent à partir des procédures juridiques que le délégué a dû mener pour faire respecter le droit syndical. Ainsi, Bernard doit menacer d'aller aux prud'hommes pour faire respecter son mandat au moment du transfert à NETTOYAGE, mais également 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. Quant à Martine, la nouvelle déléguée CFDT, elle reçoit plusieurs avertissements et menaces de licenciement. Du côté des stratégies de domestication, Bernard s'est vu proposer 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 remplacée 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 !* ». On voit donc que la direction est prête à assumer le coût que suppose l'effort pour obtenir une



attitude plus conciliante de la part des délégués (dans ce cas là, payer une salariée pour un travail qu'elle ne fait pas).

Mais en marge de ces stratégies de répression et de domestication, un des principaux enjeux pour la direction est de promouvoir des "syndicalistes responsables". Depuis la dernière élection de 2012, à NETTOYAGE, ou le départ de Patrick Alme à LUXE, le représentant de la direction avoue que le dialogue est plus « constructif » avec la nouvelle liste majoritaire : « *le climat s'est apaisé depuis le départ de Bernard* » (la phrase est la même dans la bouche du responsable RH de LUXE). Le directeur de NETTOYAGE, tout comme le responsable RH de LUXE toujours, 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. Il reconnaît tout de même le rôle positif que certains peuvent jouer, notamment quand c'est un délégué qui explique à un salarié qu'il est en faute alors que celui-ci est convoqué pour un entretien : « *ça passe mieux* ». Et le responsable RH a été transparent, à LUXE, pour expliquer comment, après le départ de Patrick Alme et la sécession déjà en cours de deux ex-élues UNSA ralliées à FO lors de l'élection de 2010, il est non seulement au courant mais a même expliqué à ses élus comment faire pour créer une nouvelle section, à la CFDT cette fois, pour faire pièce au successeur de Patrick Alme à FO, plus jeune et moins expérimenté et avec qui « *ce n'est pas toujours simple de discuter, il change d'avis souvent, il consulte beaucoup ses collègues syndiqués et du coup, on ne sait pas toujours où on va avec lui* ».

On retrouve des stratégies similaires chez BUS. La direction de l'établissement cherche 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.

Lors de l'entretien collectif dans les locaux de l'UST, je commence par présenter brièvement l'enquête REPONSE avant d'être brutalement interrompu par M. Nyobe (UST) 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 a été celui qui a répondu au questionnaire REPONSE. Je découvre à mes dépens que lors de la passation du questionnaire un peu plus d'un an avant, la direction de l'établissement a dirigé l'enquêteur vers M. Caetano, délégué syndical FNCR, au mépris du protocole d'enquête qui suppose que ce soit un représentant du syndicat majoritaire qui réponde. Gêné, je souligne à mes interlocuteurs 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 !* ».

La 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 l'UST 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 l'UST dépose un*

*préavis de grève dans l'illégalité par exemple, on prévient la FNCR. M. Caetano utilise toutes les défaillances de l'UST pour se mettre en avant ».*

L'entretien de relations directes et personnelles entre les membres de la direction et les syndicalistes plutôt que par des instances de médiations et de représentation du personnel est ainsi un autre marqueur du style de management de ces entreprises, notamment chez LOGISTIK, NETTOYAGE et BUS. Cette dimension des politiques de gestion des relations professionnelles renforce les observations déjà faites quant aux formes de management de cette configuration : elle s'appuie plus sur la domination personnelle des membres de la direction que sur des formes de domination à distance médiatisées par des dispositifs et des institutions internes à l'entreprise. Et c'est bien sur ce point que le délégué FO de LUXE a tenté de résister et réussi, in fine, à obtenir une certaine institutionnalisation des relations sociales qui réussissent, partiellement et de manière sans doute provisoire toutefois, à casser cette domination et ces relations personnelles. Mais le prix à payer est lourd lorsqu'il faut pour cela enregistrer les réunions de CE, ne pas signer d'accords sur les salaires pour affirmer la conception de ce que signifie une augmentation de salaire (*"permettre un maintien du pouvoir d'achat et pas récompenser des gens méritants, c'est ça une augmentation de salaire"*), utiliser les rappels au Code du travail ou aller au tribunal pour imposer la nomination d'un cabinet de consultants pour mener une expertise sur les risques psychosociaux... Quant aux plus petits établissements comme PROXIMAG, la représentation syndicale n'existe pas de même que la présence d'IRP et il n'y a aucune négociation/discussion au niveau de l'établissement sur quelques sujets que ce soient.

Bien que ces établissements soient d'une certaine taille et/ou appartiennent à des grands groupes, on observe que leurs dirigeants mettent en place des modes de management relativement rudimentaires basés sur le contrôle et la sanction des salariés et une politique relativement hostile ou peu ouverte en direction des organisations syndicales. Ainsi, les pratiques de négociation y sont très réduites et les tensions sont souvent assez vives entre syndicalistes et dirigeants du site. Les modes de régulation des rapports de force, entre négociations et conflits, s'y traduisent, là encore, par des logiques aisément comparables malgré la diversité des mondes du travail concernés.

### **Modes de régulation des rapports de force (configuration 1)**

	<i>Attitude des directions par rapport aux IRP</i>	<i>Usages de la négociation par les directions</i>	<i>Capacités de mobilisation des salariés et des RP</i>	<i>Types de conflits</i>
<b>NETTOYAGE</b>	Évincement d'un délégué opposant (isolement et rupture conventionnelle)	Pas d'activité de négociations, application de la convention collective seulement	Des salariés isolés et précarisés dans l'incapacité de se mobiliser	Conflits personnels entre RP, management, voire salariés (sanctions)
<b>LOGISTIK</b>	Entraves envers le délégué FO, contournement des RP en s'adressant directement au personnel	Fort investissement du CHSCT par la direction qui a peu à négocier par ailleurs (centralisation groupe des négociations)	Main d'œuvre divisée, sans capacité d'action en raison des antagonismes entre salariés du donneur d'ordre et des sous-traitants	Aucun conflit collectif, défense individuelle des salariés du donneur d'ordre par le délégué FO à travers l'action juridique
<b>LUXE</b>	Une direction historiquement hostile aux syndicats, qui se transforme	Rapports paternalistes et autoritaires, blocage des négociations des	Collectif de travail autonome et revendicatif, et lien entre les métiers à partir d'un noyau	grève marquante il y a dix ans ; tensions entre acteurs et conflits judiciaires

	récemment avec le changement des acteurs	deux côtés. Changements récents : « tout est à négocié » (le nouveau RH)	syndiqué, en voie probable de division néanmoins.	répétés depuis (désignation DS, définition UES, prud'hommes, expertise RPS)
<b>BUS</b>	Tentative de s'attacher des RP qui s'inscrivent dans une logique de « dialogue social » pour contourner les syndicats d'opposition	Peu ouvert et peu de négociations (le syndicat opposant revendique l'application d'une autre CCN plus favorable)	main d'œuvre en mesure de se mobiliser « spontanément », sans suivre un appel syndical, voire en le débordant (actions coups de poing, suivies par une OS, dénoncées par l'autre)	Conflictualité intense et multiforme, individuelle et collective (grèves, occupation de dépôt, absentéisme, etc.)
<b>PROXIMAGE</b>	-	-	Des salariés isolés et précarisés dans l'incapacité de se mobiliser	Tensions parfois liées à des mauvaises relations de travail

#### 1.4. Une action syndicale précaire et difficile à construire

Dans la plupart des cas, ces stratégies patronales de gestion des relations sociales combinées avec une main d'œuvre flexible et peu dotée en ressources économiques et scolaires rendent difficile l'exercice de l'action syndicale. Elle se résume souvent à des pratiques juridiques de contestation des licenciements (NETTOYAGE, LOGISTIK). Chez LOGISTIK, il n'existe qu'un syndicat FO avec un seul militant. M. Benchicou, le DS FO, est le seul membre actif du syndicat de l'entreprise, 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. M. Benchicou a également une relation très distanciée avec la section départementale de son syndicat, il voit dans son appartenance à FO le moyen d'avoir un statut et de « vendre des cartes », mais il ne se sent pas identifié à ce syndicat, au sein duquel il n'a pas d'interlocuteur régulier. Malgré son apparent isolement, il obtient à chaque fois la majorité aux élections professionnelles. Son activité ne consiste que faiblement en un travail de négociation, la plupart d'entre elles se faisant au niveau de l'entreprise, et non de l'établissement. Or, si FO est représentatif au niveau de l'établissement, il ne l'est pas au niveau de l'entreprise. M. Benchicou se trouve donc de fait exclu de la plupart des négociations. Face à ce faible pouvoir de négociation et à l'absence de mobilisation des salariés, il porte les conflits sur l'arène juridique. Cette vision légaliste des relations professionnelles s'oppose au paternalisme de la gérante : « pour les formations organisées sur LOGISTIK à C., on a demandé à quelques personnes qui travaillent de nuit et terminent à 7h du matin de rester sur le site pour la formation qui avait lieu de 9h jusqu'à 11h, c'est hors loi! S'ils prenaient la formation juste après leur travail ça serait des heures sup. Ce genre de trucs, elle n'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 ».

Chez NETTOYAGE, la section CFDT ne comptait que 5 syndiqués et la CGT aujourd'hui ne semble pas beaucoup plus nombreuse. Si les dynamiques de syndicalisation et d'action collective dépendent de relations d'interconnaissances et de la formation de collectifs de travail relativement soudés, ces logiques sont tout simplement impossibles à reproduire sur l'ensemble du territoire couvert par l'activité de l'agence, décomposé en une myriade de chantiers. Le siège de l'agence est le seul lieu 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. Par conséquent, 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 des licenciements abusifs ou l'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.

Dans ce contexte de faible institutionnalisation des relations professionnelles, les caractéristiques sociales des syndicalistes, et donc les ressources personnelles qu'ils peuvent mobiliser, sont déterminantes pour analyser l'existence d'une représentation syndicale. Chez NETTOYAGE, le profil des deux RP est ainsi très nettement décalé vis-à-vis du profil général de leurs collègues. Martine, 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 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. Dans le cadre de cet établissement (impuissance syndicale, distance salariés/délégués, domestication des RP par la direction qui leur propose des postes plus intéressants etc.), devenir délégué est avant tout un moyen d'accéder à une position de pouvoir qui permet de se défendre individuellement (obtenir le paiement de ses heures supplémentaires par exemple) au sein de l'entreprise. De même, en raison des stratégies patronales prêtes à déboursier des sommes d'argent conséquentes pour accommoder des délégués (lui proposer un poste de chef d'équipe) ou inciter leur départ, obtenir un mandat peut être un moyen de se protéger, augmenter son salaire, voire de préparer une reconversion professionnelle avec un certain capital de départ.

On retrouve ces mêmes logiques de syndicalisation dans le cas de PROXIMAG. Mais dans ce cas, ce qui est intéressant est que ce ne sont pas les salariés d'exécution qui se syndiquent mais le directeur adjoint. Ainsi, les 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), ont amené ce directeur adjoint à suivre les conseils de certains de ses amis, travaillant eux aussi comme employés dans la grande distribution ou comme agent de sécurité, en se syndiquant à la CGT. Toutefois, isolé dans des petits établissements démunis d'IRP et de tradition syndicale, son adhésion est condamnée à demeurer « clandestine », et il n'envisage pas de devenir délégué. Cette adhésion, au même titre que l'engagement syndical des deux RP de NETTOYAGE, s'assimile plutôt à une volonté de se mettre 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 droits. 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 ».*

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 précéderait 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.

La configuration analysée ici conduit donc à une faible implantation des syndicalistes et à des capacités d'action restreinte en grande partie à la défense individuelle et juridique des salariés. Dans ce contexte, l'engagement syndical peut être défensif pour protéger certains salariés contestataires des représailles.

Les exemples de BUS et LUXE marquent toutefois des contrepoints à ce constat qu'il est intéressant d'analyser. En effet, à BUS, il existe deux syndicats relativement bien implantés sur le site et à LUXE, la section FO (au-delà de son « leader », comme plusieurs acteurs l'ont qualifié, récemment parti) s'appuie sur un réseau de militants qui lui permet de représenter et contribuer à constituer un collectif de travail autonome. Et ces syndicats sont en mesure de mobiliser les salariés et d'obtenir des négociations notamment sur les conditions de travail et les salaires. Nous ne développerons ici toutefois que le cas de BUS, renvoyant à la monographie de LUXE l'analyse qui permet de comprendre comment, malgré un ensemble de conditions peu favorables, un travail militant et syndical intense a réussi à « prendre » dans cette entreprise, même si cette implantation syndicale et sa capacité à représenter et constituer un collectif de travail autonome reste partielle et provisoire. En effet, le nombre d'adhérents, monté à près de 80 autour de 2004, a diminué à une trentaine ; le collectif de travail ne concerne, en réalité, que les « anciens », qui restent plus de quelques années dans l'entreprise, ce qui limite sa portée ; et le travail d'organisation des salariés, de structuration d'intérêts distincts et parfois en opposition à ceux de la direction, est à toujours recommencer et marque à l'évidence le pas depuis le départ du délégué syndical, trois mois pourtant seulement avant notre enquête.

Mais revenons et développons le cas de BUS particulièrement intéressant comme contrepoint pour comprendre, là aussi, combien des conditions a priori défavorables peuvent être contrebalancées lorsque les salariés peuvent s'appuyer sur certaines armes (le blocage ici, qui est une caractéristique commune aux entreprises de transport dont on a vu à quel point le secteur était marqué par les conflits, et notamment les conflits avec arrêts de travail ; mais on peut penser à l'image de marque pour LUXE qui constitue, là aussi, une ressource que les salariés de NETTOYAGE, LOGISTIK ou PROXIMAG ne peuvent utiliser). A BUS, jusqu'en 2006, le paysage syndical de l'établissement est en effet assez complexe et très fourni. 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 et 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'années 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.

*« M. Nyobe : 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.*

*François : 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 dits : "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 proposé les gens ont voté [pour nous] à 80 %. Quand on a créé l'UST c'est parce qu'on a dit on va aborder l'urbain, on va demander (la Convention Collective de) l'urbain. »*

La réforme de la représentativité syndicale de 2008 a impliqué à BUS, on l'a vu, la disparition de six sections syndicales, dont celle de la CGT. De manière paradoxale, la "chasse aux sorcières" menée par la direction profite à la section syndicale la plus radicale de l'établissement, renforçant 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. »*

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, la DRH, 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'actions utilisées 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 simple 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.

On l'a vu cet établissement est celui où les conditions d'emploi sont les moins précaires : la plupart des salariés sont en CDI (comme à LUXE où la quarantaine de CDD – sur 190 salariés – est principalement embauchée de manière régulière lors des fêtes de fin Noël qui permettent à l'un des deux magasins de réaliser près de 40% de son chiffre d'affaire). Mais cette dimension n'explique pas totalement cette capacité de mobilisation syndicale. Les orientations patronales, dans les deux cas, ont favorisé l'émergence d'un syndicalisme combatif avec des grèves (en 2001 puis 2004 à LUXE) et des actions coup de poing (surtout à BUS). Dans cette entreprise, avec un service des ressources humaines rudimentaire et un nombre de cadres intermédiaires très faible, les marges de manœuvre de la direction pour impliquer les salariés dans l'entreprise et réduire la conflictualité sont faibles. La DRH reconnaît aussi 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. En effet, la politique de recrutement de jeunes des quartiers populaires et l'absence de promotion interne contribue à homogénéiser la main d'œuvre et favorise la constitution de collectifs d'intérêts entre ces jeunes. 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, vas-y, 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 crée des conflits. (...) 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 » (le DS de la FNCR).*

D'après le délégué syndical UST, ce rajeunissement 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. Toutefois, ce rajeunissement a aussi homogénéisé une partie des salariés. Le syndicat Sud a su s'appuyer sur cette dynamique. Loin 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. L'UST ne condamne pas les attitudes oppositionnelles des nouvelles générations de conducteurs, au contraire cette section syndicale reprend à son compte et défend les actions « kamikazes » menées par ces derniers pendant les conflits collectifs, comme l'illustre particulièrement bien un épisode décrit au chapitre 2 à ce propos (blocage d'une gare routière par six jeunes conducteurs non syndiqués qui implique un conflit avec arrêt de travail de plusieurs jours). Pour contrer cette radicalisation des jeunes salariés, 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. Autrement dit, la politique de recrutement ne relève pas que des opportunités et des contraintes économiques, elle est également pensée en lien avec les capacités de mobilisation et d'organisation des salariés.

Le type de relations professionnelles qu'illustre cette configuration est en partie connu. Nos observations confirment celles d'autres enquêtes qui ont souligné que dans les entreprises qui recourent massivement aux contrats précaires ou à des formes importantes de flexibilité, le travail de syndicalisation est particulièrement difficile à réaliser et l'activité syndicale y demeure sporadique, même si elle n'est pas impossible (Collovald et Mathieu, 2009 ; Bérout et Bouffartigue, 2009 ; Benquet, 2011). Toutefois, on montre ici que ce type de politique d'emploi s'articule avec un certain type de management : contrôle rapproché des salariés et sanctions régulières, entrave à l'action syndicale, voire véritable répression s'étalant sur de longues durées, entretien de relations personnelles avec les syndicalistes et refus ou lutte contre l'institutionnalisation de ces relations. C'est alors la combinaison de ces différentes dimensions des politiques d'entreprises qui contraignent fortement les conditions de développement du syndicalisme dans ces établissements, qui se réduit bien souvent à la défense individuelle, parfois juridique, des salariés sanctionnés, le statut de DS ou d'élus servant même régulièrement à protéger en premier lieu le syndicaliste. Ces politiques d'entreprises s'ancrent par ailleurs dans les rapports sociaux induits par leurs stratégies économiques (réduction à la portion congrue du personnel d'encadrement) et par les logiques de recrutement (fractions les plus précaires et les moins qualifiées des classes populaires) et de promotion (cadres et superviseurs issus de la promotion interne) des salariés ce qui conduit à des relations sociales et professionnelles relativement peu institutionnalisées et professionnalisées. Les ressources individuelles des syndicalistes



et des encadrants jouent alors un rôle décisif dans la dynamique des conflits et des négociations qui peuvent s'y dérouler, à l'image des personnalités qui marquent la nature des relations à LUXE, qui constituent de ce point de vue un autre exemple marquant de cette personnalisation des relations sociales (voir la monographie détaillée en annexe).

## ***2. Restructurations et institutionnalisation des modes de gestions des relations professionnelles (configuration 2)***

Dans les entreprises de cette deuxième configuration identifiée au cours de nos monographies, les directions patronales ne font pas face aux mêmes enjeux et aux mêmes contraintes. Les gains économiques ne s'opèrent pas uniquement sur le contrôle de la masse salariale mais également sur la qualité et la compétitivité des produits qui requièrent une certaine qualification des salariés. Par ailleurs, l'outil de travail en lui-même est sujet à des opérations de valorisation/dévalorisation financières car ces établissements s'inscrivent davantage dans la concurrence internationale. En effet, ces établissements ont fait l'objet depuis 30 ans de plusieurs rachats par des groupes mondiaux différents. Bien souvent, d'entreprises industrielles familiales, elles sont devenues des entités au sein de groupes internationaux dont les logiques économiques relèvent plus du capitalisme financier. De ce fait aussi, ces établissements ont connu des restructurations, souvent accompagnées de plans sociaux ou de « sauvegarde de l'emploi », et une recomposition en profondeur de l'organisation du travail. Dans les politiques de management engagées, la recherche d'une plus grande qualité des produits se combine ainsi avec celle d'une plus grande productivité du travail. Mises en œuvre dans un contexte de réduction importante des effectifs des établissements étudiés, ces politiques managériales accompagnent plus largement une restructuration de leur activité. Cette configuration relève donc par bien des égards des processus de restructuration à l'œuvre dans le secteur industriel français.

Toutefois, notre analyse se focalisant sur la combinaison des différentes politiques des entreprises et notamment du style de management mis en place, nous y avons associé une banque. De la même manière que dans ces grands établissements, cette banque a développé à la fin des années 2000 une réorganisation très poussée des pratiques de travail mais également des méthodes de management. La gestion des relations sociales et professionnelles y est très professionnalisée et s'appuie sur une série de dispositifs managériaux dont on étudiera les usages et dans la mesure du possible les effets. La comparaison avec les établissements industriels est donc intéressante pour penser la combinaison entre politique de management des salariés et pratiques des relations professionnelles. Par rapport à la première configuration analysée, on peut dire que les politiques patronales que l'on aborde à présent s'en distinguent doublement. D'abord, parce que ces établissements ont un degré d'institutionnalisation des relations professionnelles bien plus important. Ensuite, parce que les problématiques qui déterminent les politiques de management de leurs directions sont dominées par des contextes économiques de restructuration permanente. Autre élément de différenciation majeure : dans les différents établissements qui composent cette seconde configuration, la présence syndicale y est beaucoup plus ancienne et plus ancrée dans la tradition d'un syndicalisme politisé (notamment en ce qui concerne les trois sections de la CGT que l'on retrouve dans ces établissements). Même si l'implantation des syndicats apparaît aujourd'hui beaucoup plus fragile qu'auparavant, en particulier dans les trois établissements industriels étudiés, c'est aussi dans un autre contexte de tradition de

lutte syndicale que les politiques de restructuration sont engagées.

	<i>taille</i>	<i>secteur</i>	<i>ancienneté</i>	<i>indépendant/ Groupe</i>	<i>localisation</i>
<b>FONDERIE</b>	240 salariés	Industrie (aluminium)	1938	Groupe français	Région Centre
<b>ENGINS</b>	280 salariés	Fabrication d'engins de construction	1877	Groupe américain	Picardie
<b>TRANSFORMATEUR</b>	430 salariés	Fabrication électrique	1916	Indépendant	Rhône
<b>BANQUE DU SUD</b>	1250 salariés	Banque mutualiste	Fin des 1970's	Groupe français	PACA

## 2.1 Entre plans sociaux à répétition et recours à l'intérim

Un premier point commun à ces établissements est lié à la gestion des effectifs salariés : ils ont subi de très fortes variations, à la hausse mais le plus souvent à la baisse, depuis 20 ans voire 30 ans. Si dans la première configuration un enjeu pour les directions d'entreprise consistait à contrôler la masse salariale, notamment en réduisant au strict minimum l'encadrement, dans cette configuration les mouvements de main d'œuvre sont plus prononcés et touchent en premier lieu les ouvriers et les employés. Cette gestion de l'emploi passe d'une part par le recours à des PSE et d'autre part par l'intérim. Dans certains établissements (FONDERIE, TRANSFORMATEUR), les PSE se succèdent depuis plus de 30 ans, donc bien avant la crise de 2008. Pour ces entreprises, plus qu'une modalité de gestion d'une crise conjoncturelle, l'usage du PSE s'inscrit dans un processus continu de restructuration de l'entreprise, et fonctionne comme une politique de gestion de l'entreprise au quotidien.

C'est le cas de FONDERIE : depuis sa création, cette entreprise a connu de profondes transformations qui se sont soldées par plusieurs PSE. Au lendemain de la guerre, le développement de l'activité de l'entreprise est largement porté par la fabrication de pièces pour l'industrie automobile. Au début des années 1980, l'usine compte entre 700 et 800 salariés. La crise de l'industrie automobile qui survient à cette époque marque 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. En 1983, un deuxième plan social beaucoup plus important est mis en œuvre, qui débouche sur la suppression de 180 emplois, dont 60 licenciements « secs ». Ce plan social s'inscrit dans un processus de réorganisation interne du groupe familial Martin – auquel appartient cette usine –, qui cherche à recentrer son activité sur la fabrication de pièces pour l'automobile, tout en rapatriant et en concentrant leur production dans ses autres établissements. C'est dans ce contexte que le groupe se sépare de l'établissement FONDERIE, racheté par le groupe Péchiney en 1986. 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). Rapidement toutefois, les commandes venant de l'industrie ont fortement diminué, contraignant l'établissement à se concentrer pour l'essentiel sur la fabrication

de pièces pour l'industrie aéronautique. Ensuite, la reprise de l'usine par le groupe Péchiney, est perçue comme le passage d'un capitalisme « industriel » - l'usine était alors dirigée par des membres de la famille Martin, ou par des techniciens de l'industrie - à un capitalisme « financier » focalisé 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 font qu'un passage éphémère dans l'établissement FONDERIE. L'entrée de FONDERIE dans les tumultes du « capitalisme financier » se manifeste surtout par le nombre de rachats et de projets de restructuration dont elle fait l'objet. 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 préretraite. Cependant, ces mesures n'empêchent 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.

L'entreprise TRANSFORMATEUR présente 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. Ce PSE a fait l'objet d'un long conflit, qui s'est poursuivi devant les tribunaux. La diminution des effectifs s'est prolongée là aussi jusqu'à la moitié des années 2000, par le biais du non remplacement des départs à la retraite, de dispositifs de préretraite, et par le recours à une main d'œuvre non permanente, servant de variable d'ajustement. Au moment de l'enquête, l'usine compte 430 salariés dont 43 salariés en CDD et 32 salariés intérimaires.

Justement, le recours aux intérimaires est également une caractéristique des établissements de cette configuration. La plupart de ces établissements en utilise un volant conséquent. C'est le cas d'ENGINS. L'usine emploie un peu moins de 300 salariés permanents. Elle en employait environ 200 au début des années 1990, après en avoir employé plus de 500 dans les années 1970 - 1980. Toutefois, le volet d'intérimaires 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. Ainsi, dans les années 2000 en pleine période de croissance, le volant d'intérimaires oscille entre 100 et 150 ouvriers. Le recours massif à ces intérimaires a entraîné de nombreux conflits avec les syndicats CGT et CFDT de l'usine. Ces conflits ont notamment débouché sur une intervention de l'inspecteur du travail entre 2005 et 2006 qui a dressé un procès-verbal pour recours abusif aux contrats d'intérim. Ayant embauché plusieurs dizaines de salariés (souvent anciens intérimaires) entre 2004 et 2006, la direction a refusé d'embaucher à nouveau, malgré leur nombre toujours conséquent en 2007 et 2008 et malgré la pression de l'inspecteur du travail et des syndicats. Les dirigeants se félicitent aujourd'hui de ce choix stratégique, car au moment de la crise de 2008, particulièrement brutal pour cette usine, ce sont les intérimaires qui servent de filet de sécurité. L'activité a chuté de plus de la moitié en quelques mois (de 5000 machines produites en 2007 à moins de 2500 machines produites en 2009). Dans ce contexte, la direction a stoppé définitivement le recours aux intérimaires, soit encore environ 80 salariés<sup>57</sup>. Couplé avec

---

<sup>57</sup> Quelques départs, liés à des licenciements pour fautes ou par rupture conventionnelle et à des préretraites, ont également permis de diminuer les effectifs d'une vingtaine de personnes début 2009.

l'usage du chômage partiel, ceci a permis à l'établissement de ne pas faire de PSE. L'établissement utilise en effet le chômage partiel et les dispositifs mis en place par l'Etat (APLD), de façon quasi continue depuis 2009, 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 (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.

Le recours aux PSE et l'usage de l'intérim sont dans ces établissements des dispositifs qui permettent de faire face à des conjonctures de crise économique sur fond de déclin de l'industrie en France, et d'ajuster les effectifs aux cycles de l'activité économique. Toutefois, ces dispositifs ne relèvent pas uniquement d'une politique d'ajustement conjoncturel des effectifs salariés. Ainsi, l'intérim, au-delà du surcroît de flexibilité qu'il donne à la direction dans la gestion de ses effectifs, est aussi utilisé comme une procédure de formation et de sélection des futurs salariés fixes recrutés par l'entreprise, essentiellement en remplacement de départs à la retraite. Les périodes d'intérim constituent un moyen de « tester » et de vérifier la capacité des salariés embauchés à s'adapter aux formes d'organisation du travail dans l'industrie.

Sur le site de FONDERIE par exemple, situé dans le Centre de la France, le recrutement et la formation de nouveaux salariés s'est imposé comme un problème majeur pour la direction locale. En dépit de la réduction des effectifs de l'établissement, elle doit en effet aujourd'hui faire face au vieillissement de ses ouvriers, et donc au départ à la retraite de toute une génération d'ouvriers hautement qualifiés, et d'ailleurs unanimement reconnus dans l'entreprise pour leur savoir-faire professionnel. Même si les recrutements restent limités, ce sont tout de même entre trois et dix emplois d'ouvriers fondeurs qui sont à pourvoir ces dernières années. Or, la direction se heurte à un double problème pour procéder à ces recrutements. D'une part, le site ne dispose plus de centre formation qui lui soit propre. D'autre part, il peine à attirer les apprentis formés dans les lycées professionnels préparant aux métiers de la fonderie ou bien dans les autres centres formations du groupe, tous situés loin du lieu d'implantation de FONDERIE, et rattachés à des entreprises ou à des bassins d'emplois plus attractifs sur le plan des salaires et des carrières professionnelles offerts :

*« Le lycée professionnel 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 à 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 intérimaires est justifié par la difficulté à attirer même des salariés locaux dans une entreprise qui a perdu l'attractivité qui pouvait être auparavant la sienne sur le marché de l'emploi local, compte-tenu, comme en convient le DRH lui-même de la faiblesse des salaires offerts. Le recours à des agences d'intérim facilite de ce point de vue l'attribution des postes à pourvoir. Mais le recours à l'intérim sert aussi à recruter une main d'œuvre qui va pouvoir être formée au métier de fondeur, en organisant pour cela des formes de tutorats assurées par des salariés expérimentés aux postes concernés. C'est pourquoi ce sont des périodes d'intérim « longues »,

généralement entre 6 mois et un an. La longueur des intérim offre en outre à la direction le temps de tester la capacité de ces salariés temporaires à répondre aux « exigences » de ce métier, qui laisse le temps de former les salariés :

*« 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, connaisse les différentes étapes de fabrication dans l'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 » (le DRH).*

Chez ENGINs, l'absence d'école de formation attachée à cette entreprise industrielle et le déclin des industries autour de l'établissement ont conduit d'une part à une perte de contrôle des établissements sur la qualification et les savoir-faire de leurs ouvriers et d'autre part au recrutement de salariés qui ne sont plus exclusivement issus de l'industrie. Ainsi, l'ancienne DRH de cet établissement explique que dans les années 2000 beaucoup de bouchers, de boulangers et d'employés peu qualifiés ont été recrutés d'abord comme intérim. Les contrats d'intérim servent alors de « sas » d'entrée dans l'établissement.

Les fortes variations d'effectifs (PSE à la baisse, intérim à la hausse) ne relèvent donc pas uniquement de l'ajustement aux cycles d'activité. Ils procèdent aussi des conséquences des politiques de restructuration de ces groupes et du secteur industriel plus généralement. De ce point de vue, ces politiques de gestion des effectifs participent aussi de stratégies économiques et financières de valorisation du site, qui fluctuent en fonction des stratégies plus globales des directions des groupes, sur lesquelles les cadres de direction locaux n'ont d'ailleurs guère de prise. Ceci est particulièrement visible dans le cas d'ENGINs. En effet, cette multinationale possède un autre site, de plus grande taille (3000 salariés avant la crise) en Rhône-Alpes. Dans ce cas, la gestion de la crise amorcée en 2008 a été très différente du site étudié à R. La direction du groupe a choisi très vite, contrairement à R., d'adopter un PSE de grande ampleur, qui a conduit d'ailleurs à un conflit très dur (grèves, séquestration). Cette stratégie différenciée selon les sites, et alors que dans les deux cas la production décline nettement en 2009, s'explique en grande partie par la différence de taille entre ces deux établissements et par ce biais par le rendement plus important obtenu par un PSE dans cette seconde usine. Toutefois, ces deux stratégies s'appuient également sur différentes formes de valorisation des deux sites. R., après avoir été un site peu développé par ENGINs Monde dans les années 1990, est devenu une sorte de pilote en matière d'imposition de nouvelles méthodes d'organisation du travail comme le *lean management*. La capacité de la direction locale à ménager des relations peu conflictuelles avec les syndicats locaux a permis de mettre en place ces nouvelles méthodes de manière assez précoce. En revanche, dans l'usine en Rhône-Alpes, la présence syndicale et surtout la combativité des sections syndicales (essentiellement la CGT et FO) ont ralenti, sinon bloqué certaines réformes aussi bien en matière d'organisation du travail qu'en matière d'individualisation des salaires. Le PSE sur le site se traduit alors également comme un outil permettant d'accélérer et d'imposer plus aisément ces restructurations.

Les politiques de gestion des effectifs et de réorganisation du travail ouvrier qui

accompagnent les processus de restructuration de l'établissement FONDERIE participent d'une même logique de valorisation financière d'un site qui, depuis son rachat par Péchiney en 1986, a été revendu à plusieurs reprises. La direction du groupe Alluminium qui en est l'actuel propriétaire a d'ailleurs signifié à son tour sa volonté de le revendre, et pris des contacts avec de premiers éventuels repreneurs. Cette décision a été prise après l'entrée en Bourse du groupe en mai 2013, et s'inscrit dans le cadre de sa stratégie consistant à se recentrer plus particulièrement sur ses activités de laminage et de filage. Arguant que le site de FONDERIE travaille essentiellement pour les marchés de l'aéronautique, du spatial et du transport, les dirigeants du groupe estiment, dans un communiqué, que le site étudié « ne bénéficie pas de synergies significatives avec les autres activités du groupe ». Cette annonce intervient d'ailleurs quelques semaines seulement après que le groupe a cédé deux premières usines spécialisées dans la production de pièces d'aluminium destinées principalement au marché français du bâtiment. Contraint d'intégrer cette usine qui faisait partie du groupe qu'Alluminium a racheté en 2003, les représentants du personnel n'ont guère été surpris par cette annonce. Elle les conforte dans l'idée que le plan de « modernisation » de l'entreprise (introduction du *lean management*, réorganisation du travail sur une seule équipe, plans d'amélioration de la qualité des pièces) était uniquement destiné, dans la lignée des plans de restructuration précédents, à faciliter la revente de l'usine et à réaliser une plus-value à cette occasion. Les représentants du personnel ne s'opposent d'ailleurs pas à ce projet de revente. Ils ont au contraire publiquement exprimé leur volonté que cette nouvelle cession soit saisie comme une occasion d'être repris par un « industriel », avec l'espoir d'échapper ainsi aux critères de gestion et de rentabilité qu'impose l'appartenance à une multinationale.

Au bord du dépôt de bilan au début des années 1990, l'entreprise TRANSFORMATEUR a été quant à elle successivement rachetée par plusieurs groupes industriels. Plusieurs plans de modernisation de la production et de réduction des effectifs accompagnent ces reventes successives. En arrière-fond de ces processus de restructuration, la fermeture du site est d'ailleurs régulièrement évoquée et envisagée par les repreneurs, soit parce qu'ils possèdent déjà des entreprises comparables, soit parce qu'ils considèrent que ce site n'est pas assez rentable. En 2006, le site finit par être racheté par un fonds de pension américain. Pour la première fois de son histoire, l'établissement n'est plus contrôlé par un groupe industriel mais par un groupe financier qui prolonge les plans de modernisation du site, tout en pariant sur une reprise de la demande sur le marché de la production de l'électricité pour relancer cette entreprise alors en difficulté, et réaliser une plus value quelques années plus tard. C'est effectivement ce qui va se produire. 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 et dix hauts cadres de l'entreprise, qui composent désormais le comité de direction.

Le cas de BANQUE DU SUD tranche ici avec ce type de gestion de l'emploi. En effet, cette entreprise n'a pas connu de crise majeure depuis 20 ans. La crise de 2008 ne l'a affectée qu'à la marge et n'a pas remis en cause sa politique d'expansion mise en place au milieu des années 2000. La politique de l'emploi y est toutefois marquée par un redéploiement

des effectifs et par le recours plus systématique à des jeunes en contrats précaires. 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 250. 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. Si BANQUE DU SUD n'a pas été exposée à des PSE comme pour la plupart des entreprises décrites ici en revanche, elle a connu une série de réorganisations qui contribuent à modifier en profondeur l'organisation du travail.

## **2.2. Des processus de réorganisation du travail: lean management et renforcement du contrôle des salariés**

La seconde caractéristique des politiques patronales dans ces entreprises relève de processus de réorganisation et de rationalisation du travail. A première vue, ces politiques de « modernisation » peuvent sembler multiformes. Toutefois, elles contribuent à modifier sensiblement les conditions de travail des salariés, notamment des ouvriers et des employés, et, ainsi, à déstabiliser les collectifs de travail. Ces politiques d'organisation du travail s'inscrivent pleinement dans la logique des politiques de restructuration évoquées précédemment. Elles se distinguent ainsi de celles analysées dans la 1<sup>ère</sup> configuration puisqu'elles ont pour objectif d'améliorer la qualité du travail, et pas simplement de faciliter la polyvalence des tâches et la flexibilité des conditions d'emploi.

Ces réorganisations ont d'abord pour objectif de rationaliser le processus de production pour accroître la productivité des ouvriers. C'est le cas de TRANSFORMATEUR par exemple: si cet établissement est l'unique fabricant de transformateur en France, et l'un des leaders mondiaux sur le marché dans ce domaine, il n'en demeure pas moins qu'il 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 jugées plus « compétitives » à l'étranger. Le maintien du site par les groupes qui l'ont successivement racheté à ceux qui en étaient propriétaires a été fait au prix de l'engagement de politiques visant à en améliorer la productivité et la rentabilité. Pour cela, il a été procédé à une diminution importante des effectifs, divisés presque par deux depuis 1995 (360 salariés permanents aujourd'hui) par le biais de PSE et le non renouvellement des départs à la retraite. 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 se trouvait directement mis en concurrence, pratique des salaires plus élevés. Cela n'empêche pas, évidemment, que les directions du site ont justifié la nécessité de modérer les salaires et de recourir à une main d'œuvre flexible. Aux yeux de la direction, ce sont cependant deux autres paramètres sur lesquels elle 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. Le premier a touché à la réorganisation de la coordination entre les différentes équipes qui ne l'étaient pas suffisamment du point de vue de la direction. Le second a porté sur le renforcement du contrôle des absences des salariés. Ces absences sont effectivement assez pénalisantes pour l'entreprise, avec un taux d'absentéisme avoisinant 10% parmi les ouvriers ces dernières années. En outre, la

direction ne peut pas compter sur le recours à l'intérim ou même sur la polyvalence des autres salariés pour se substituer à un salarié absent, étant donnée la grande qualification que requièrent les postes d'opérateur. Pour diminuer les absences, ont été instaurés des « entretiens de retour », consistant à procéder à un entretien du salarié absent par son responsable de secteur, « *pour détecter s'il y a une maladie chronique, mais aussi pour lui dire qu'on est très content de le voir revenir au travail. C'est ça le message principal, pour lui faire comprendre qu'on a besoin de lui, qu'ils comprennent qu'ils servent à quelque chose dans l'entreprise* » (la DRH). De manière plus coercitive, la direction a cependant décidé aussi de généraliser les contre-visites médicales lors des arrêts maladies, « *car les entretiens de retour n'avaient pas beaucoup de succès* » et pour faire baisser un taux d'absentéisme jugé excessif. C'est enfin l'organisation et l'encadrement du travail des ouvriers qui ont été révisés, avec la réduction du temps de pause et l'introduction d'un système de pointage via des « badgeuses », permettant à la direction de mieux repérer les « arrêts de chantier », les dysfonctionnements qui empêchent les salariés de travailler, mais aussi de contrôler leur présence effective sur le poste de travail : « *c'est un moyen aussi de surveiller puisque que toute personne, on va dire tout agent de maîtrise, saura par ce logiciel là, sans descendre de son bureau, qui est en train de travailler, qui est en arrêt...* » (RP CGT). C'est enfin par l'introduction du *lean*, auquel les salariés ont été formés pendant deux jours, que la direction espère améliorer la rapidité et la qualité de la production.

L'objectif de ces réorganisations n'est pas de produire plus de pièces (cela ne fait pas sens dans ce type d'industrie qui en livre peu) mais de réduire les délais de leur production et de supprimer les retards de livraison (liés à des problèmes de qualité) qui coûtent des pénalités financières importantes à l'établissement. Dans ces industries faisant appel à des métiers qualifiés voire très qualifiés, ce sont donc d'autres problèmes qui se posent que ceux rencontrés par les établissements de la première configuration aussi bien en matière de recrutement et de formation qu'en termes de stratégies managériales pour améliorer la compétitivité. Si la modernisation de ces usines passe aussi par le recours à des procédures de contrôle renforcé des ouvriers, c'est cependant par la mobilisation d'autres dispositifs de management qu'elles sont mises en œuvre.

Dans le cas de FONDERIE également, le passage au *lean management*, ne se résume pas à améliorer la qualité de la production et à en réduire les coûts. Il a aussi pour objectif de redéfinir le rôle de la maîtrise dans l'encadrement des salariés. Dans cet établissement, l'introduction du *lean* s'opère en effet dans la continuité d'un processus de "modernisation" de l'usine, qui passe moins par l'investissement dans le renouvellement du matériel de production 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. 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. 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 Kanban dans certains ateliers, et à l'introduction d'un système de signalement des dysfonctionnements dans la production et d'enrôlement des ouvriers dans des procédures visant à l'amélioration de la productivité de leur travail :



*« 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. 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'il 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, qui laisse clairement entrevoir que l'amélioration de la qualité du travail recherchée passe par un renforcement du contrôle hiérarchique sur les opérateurs :

*« 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 » (le DRH).*

La dernière étape de ce processus, lent et progressif, de réorganisation du travail vient avec l'introduction des principes du *lean management* qui s'opère en deux temps. Au début des années 2000, c'est d'abord à la faveur du rachat du groupe propriétaire de l'usine par un autre groupe 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. De fait, elle rencontre une résistance de la part de l'encadrement lui-même, qui se sent réduit à un rôle de contrôle du travail ouvrier. De l'aveu du DRH, c'est aussi la résistance larvée que les ouvriers ont opposé à ce nouveau modèle de management qui a précipité son échec et son abandon. C'est avec le rachat de l'usine par un nouveau groupe que l'introduction du *lean management* redevient un chantier de la direction de l'établissement, 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. 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 :

*« 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 » (le DRH).*

On le voit ces réorganisations du travail, et notamment le passage au *lean management*, outre le processus de rationalisation qu'elles impliquent, contribue également à modifier le rôle de la maîtrise. Ainsi, les contremaîtres, les superviseurs ou les cadres intermédiaires sont de moins en moins des référents techniques et de plus en plus des managers, des "leaders" pour reprendre le terme employé par certains DRH.

Cette évolution du rôle attribué à la maîtrise n'est pas sans effet sur la conflictualité. Dans le cas d'ENGINS, tous les acteurs interrogés ont pointé les tensions que l'introduction de ce système de management avait engendrées. En effet, d'une part, la promotion à ce type de poste repose désormais moins qu'avant sur la qualification et le savoir-faire technique des ouvriers. De ce fait, les plus vieux ouvriers se sont trouvés plus souvent exclus de ces postes. Ou alors, ils ont dû passer par des formations au management qui les ont paradoxalement "rabaissés" et "infantilisés" comme l'explique en entretien un vieil ouvrier qui se dit "humilié" d'avoir dû retourner sur les "bancs de l'école" pour recevoir une formation au management. D'autre part, le rôle attribué à ces "team leader" qui relève plus du contrôle du travail mais aussi des comportements (comme par exemple les "pauses cigarettes"), que de la transmission de savoirs techniques a modifié les relations au sein des collectifs ouvriers: certains ouvriers sont ainsi devenus des "petits chefs", passés du côté de la direction, "les cols blancs" comme nous l'ont dit certains syndicalistes en entretien. Cette transformation du mode d'encadrement a attisé de nombreuses divisions et tensions au sein des collectifs de travail. Elle a même débouché, à ENGINS, sur un débrayage d'une demi-journée pour contester ce mode de management et les relations sociales qu'il implique entre opérateurs et superviseurs. Et si l'on revient à FONDERIE, la nouvelle tentative de mise en œuvre du *lean management* est encore loin d'avoir aboutie. Elle était encore, au moment de l'enquête, l'objet de longues négociations entre les représentants syndicaux et la direction locale, visiblement craintive que sa mise en œuvre « forcée » suscite, comme lors de la première tentative, des résistances ouvrières et qu'elle ne se révèle en définitive contre-productive.

L'importance donnée à ces processus de réorganisation de la production dans ces usines et les résistances qu'elles suscitent s'expliquent d'autant mieux si on les resitue dans la perspective de l'objectif de fond des directions qui en décident : changer les cultures d'entreprises, en imposant un gouvernement de l'établissement fondé sur la réorganisation permanente des modes de travail et la remise en cause de ses modes de fonctionnements antérieurs. De ce point de vue, ces processus de réorganisation du travail participent et éclairent pleinement des processus de remise en cause des systèmes « indulgents » d'organisation du travail, tel que l'a décrit Christian Morel (Morel, 1994). Dans les entreprises rachetées par des groupes étrangers, comme ENGINS ou FONDERIE, la transformation des dispositifs de gestion et d'encadrement des salariés est ainsi vécue par ces derniers comme une soumission à des normes de production et de management anglo-saxons directement importées et imposées par les

nouveaux propriétaires. Chez ENGINs, l'emprise de la direction du groupe ENGINs Monde s'est traduite par l'application, là aussi, du *lean management* : 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. Le système Kanban (et plus largement toyotiste) s'applique désormais également : 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 pouvant s'ajuster 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.).

Au-delà des procédures de contrôle sur les ouvriers qu'elle contribue à renforcer, cette transformation des modes d'organisation du travail implique également par les ouvriers l'apprentissage de nouveaux standards et de nouvelles normes de production. La capacité de la direction locale à discipliner les ouvriers pour qu'ils s'adaptent et s'approprient les normes de ENGINs est d'ailleurs évoquée par ses représentants comme un enjeu central qui s'impose à elle, comme la condition nécessaire pour garantir le maintien de l'usine dans l'environnement concurrentiel du groupe. Ce faisant, c'est également le contenu de leur travail lui-même que les ouvriers ont vu se transformer à la faveur de ces réformes managériales : là où ils montaient une machine quasiment de A à Z (un petit groupe d'ouvriers 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.

Dans le cas d'ENGINs comme de FONDERIE, c'est donc dans un contexte de rachat de ces établissements par de grands groupes que s'opère l'introduction de ces nouvelles méthodes de management, par laquelle les directions cherchent à renforcer leur contrôle sur les opérateurs. Dans le cas de TRANSFORMATEUR, c'est plutôt le passage de l'établissement au statut de PME indépendante, alors qu'elle avait jusqu'alors toujours appartenu à de grands groupes industriels, qui est brandi par la direction comme un argument pour justifier l'introduction de ces nouveaux outils de management, et la nécessité que les salariés se plient à de nouvelles exigences. Selon elle, c'est le prix à payer pour assurer sa survie :

*« le lean, c'était nouveau pour les salariés de l'entreprise. Ça représentait un gros changement culturel. Quand on est passé plus généralement d'un établissement de groupe au statut de PME, ça a bouleversé beaucoup de choses. Avant, les salariés avaient l'impression qu'ils auraient toujours un travail, qu'ils avaient un poste assuré, garanti à vie presque, parce qu'on travaillait dans un groupe ancien, très reconnu, dans un secteur particulier, etc. Mais ce n'est pas vrai, et ce n'est surtout plus vrai. EDF, par exemple, doit faire des économies et fait donc jouer la concurrence. Bien sûr, on les connaît bien, mais ce n'est pas une garantie. Ça ne nous garantit rien du tout sur les dix prochaines années. Surtout que la concurrence asiatique émerge. Nous, on est une PME, donc on doit sortir du résultat, on doit faire du bénéfice. C'est comme ça. Et c'est ça le message qu'il a fallu faire passer » (DRH).*

Ces formes de réorganisation en profondeur du travail touchent en premier lieu les

entreprises industrielles. Toutefois, il nous semble intéressant de comparer ces transformations avec celles qui peuvent être mises en place par des entreprises de service comme BANQUE DU SUD. Entre les deux éditions du questionnaire (2004 et 2011), cette entreprise a connu de forts changements dans sa gestion, avec l'introduction d'objectifs précis et quantifiés dans de nouveaux domaines (rentabilité, croissance/part de marché, qualité), en plus du respect du budget, des coûts salariaux et de la sécurité, ainsi qu'un déplacement de « l'objectif prioritaire » avec le passage du respect du budget à une politique d'expansion où la croissance et le gain de part de marché deviennent centraux. Ainsi, les fonctions commerciales et marketing ont connu un développement important et continu sur cette période au détriment d'autres fonctions (personnel, qualité, R&D) 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 discours similaire et dénoncent le fait que maintenant « on vend tout et n'importe quoi » 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.

Afin de dynamiser les ventes, des « campagnes » ont été mises en place. Dans ces moments, décrits comme particulièrement stressants par les représentants du personnel, 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 informatisé 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. Alors qu'au début des années 2000, le contrôle était intermittent, il devient permanent de la part de la hiérarchie intermédiaire à la fin des années 2000. 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 du début des années 2000, 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.

Bien que mise en place dans une entreprise de service, cette forme d'organisation comporte de nombreux traits communs avec celui des entreprises industrielles étudiées dans cette configuration: une forte rationalisation des process de travail, le contrôle de l'activité des salariés par des dispositifs informatisés et numériques, la mise en place d'indicateurs d'objectifs pour évaluer les collectifs de travail et les salariés individuellement ou encore l'individualisation de la relation salariale. En ce sens, il nous semble pertinent de comparer le fonctionnement et les politiques de ces établissements

et de ne pas les dissocier a priori parce qu'ils relèvent de secteurs différents. Les processus de réorganisation observés dans ces établissements remettent en cause les collectifs de travail existant (type de tâche, qualification) et dégradent les conditions de travail (répétitivité, pression sur les chiffres). On le verra ils sont au centre de nombreux conflits entre les salariés et leur hiérarchie. Auparavant, il faut observer la manière dont ce type de politique s'articule avec un certain style de management. En effet, la contrepartie à ces méthodes de travail néo-taylorienne a été de mettre en place de nombreux dispositifs de communication et de participation du personnel inspiré du modèle toyotiste.

### **Type de main d'œuvre, contraintes de marché et stratégies des directions (configuration 2)**

	Type de main d'oeuvre	Contraintes de marché	Stratégies économiques	Style de management
<b>FONDERIE</b>	Ouvriers qualifiés	Fournisseur de l'aéronautique, donc effet de cycle ; dépendance à un gros client ; qualité et délai sont des enjeux essentiels. Crise en 2008	PSE à répétition + intérim. Passage en <i>lean management</i> ; le problème, c'est l'engagement dans le travail et sa qualité	Très formalisé et institutionnalisé ; participatif
<b>ENGINS</b>	Ouvriers plutôt peu qualifiés	Marché mondialisé, concurrence interne entre sites ; marché capitalistique mais ENGINS ne fait plus qu'assembler aujourd'hui. Grosse crise en 2008	Refus du PSE mais arrêt de l'intérim. Passage en <i>lean management</i> , kanban, toyotisme au milieu des années 2000 ; l'enjeu est de faire adhérer le personnel ouvrier à des enjeux de zéro défaut et de vélocité organisationnelle.	Formalisé et institutionnalisé, tentative de le rendre très participatif ; distance sociale mais proximité liée au territoire entre certains cadres et les RP
<b>TRANSFORMATEUR</b>	Techniciens de maintenance, ouvriers de production qualifiés	Marché à long cycle, très capitalistique ; Transformateur est la dernière usine en France. L'enjeu : délais et qualités	PSE à répétition. Tentative pour imposer le <i>lean</i> ; qualité et engagement dans le travail sont des enjeux essentiels	Très institutionnalisé mais marqué par une grande distance sociale
<b>BANQUE DU SUD</b>	Employés relativement qualifiés	Mutuelle mais repris par un grand groupe mutualiste ; en bonne santé	Redéploiement important d'effectifs du siège dans des agences ; rationalisation forte de l'activité ; inculquer un esprit commercial	Très formalisé ; proximité sociale entre direction locale (ancien CGT) et RP mais affirmation forte d'objectifs écrits et formalisés.

### **2.3 Une politique de management participatif pour motiver les salariés et les impliquer dans les réorganisations**

Les processus de réorganisation du travail dans ces établissements ne se fait pas sans difficultés : d'abord pour inculquer de nouveaux standards de production et ensuite pour imposer des changements d'organisation du travail qui perturbent les collectifs de travail ouvriers. On observe alors que ces établissements ont considérablement renforcé les dispositifs de management : développement des outils d'enquête, de communication et de participation des salariés.

Le développement de ces outils de management participatif témoigne d'abord d'une tendance à une forte professionnalisation des acteurs en charge de l'animation des

politiques de management dans ces établissements. Contrairement à la première configuration de politiques managériales étudiées, celles qui sont mises en place dans les établissements dont il est ici question, le sont en effet par des professionnels des RH dotés de services compétents en la matière et qui font souvent appel à des cabinets de consultants. Chez ENGIN, les cadres de direction ont souligné le recours à ces cabinets mais de façon ponctuelle. Mais, ce qui est plus marquant dans ce cas, c'est la manière dont se professionnalisent les RH dans les années 2000. Jusqu'au début des années 2000, il n'y a pas de cadre RH à ENGIN. C'est le directeur financier qui assume ce rôle. Dans un premier temps un ingénieur spécialiste du *lean management* va prendre en charge cette fonction. Puis à la fin des années 2000, l'usine cherche à recruter un vrai spécialiste des RH venu des services ou du commerce mais pas de l'industrie. Une DRH qui avait exercé dans un grand parc de loisir est embauchée. Elle va développer un petit service de RH autour d'elle. Lorsque nous arrivons sur le terrain, celle-ci vient d'être remplacée par une autre DRH, elle aussi ayant un parcours scolaire et professionnel tournée vers les RH et qui vient d'une grande entreprise industrielle.

Chez TRANSFORMATEUR, le service RH est dirigé depuis longtemps par des professionnels du management, ayant suivi un cursus de formation dans ce domaine. En revanche, les changements mis en œuvre dans l'organisation de la production se sont accompagnés d'une transformation du profil de l'encadrement intermédiaire, en raison du nouveau rôle qui lui est confié dans la nouvelle organisation du travail. Dans ce système, il n'est en effet plus seulement attendu qu'il participe directement à l'activité de production, et qu'il soit éventuellement en mesure de remplacer ou soutenir à son poste de travail un ouvrier. Ce qui est attendu des agents de l'encadrement, c'est avant tout leur capacité à animer les équipes d'opérateurs placées sous leur contrôle et les dispositifs de management mis en œuvre pour surveiller la qualité et la performance de leur travail. Dans ces conditions, à 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. Ce sont eux qui sont par exemple en charge de la réalisation des « entretiens de retour » quand un salarié a été absent. Ils sont évidemment aussi sollicités dans le cadre de la mise en œuvre du *lean management*, et sont en particulier en charge de l'animation 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. Plus largement, il importe en particulier aux yeux de la DRH que la hiérarchie intermédiaire soit en mesure d'agir, à travers ces dispositifs de management, comme un relai efficace de la politique de communication par laquelle la direction cherche à convertir les salariés aux bienfaits de la nouvelle organisation du travail et à la nécessité de consentir de nouveaux efforts dans le travail :

*« On fait beaucoup de communication auprès des salariés. Le président fait une lettre une à deux fois par an aux salariés. Et dans le cadre du lean, on a mis en place des réunions à intervalles réguliers et courts, de dix minutes, où on fait le point sur les questions de sécurité, sur les objectifs de production, sur les résultats de l'entreprise, ce qui va, ce qui ne va pas. Ce qui compte, c'est d'en faire un canal d'expression des salariés, mais surtout c'est un moyen de leur expliquer les raisons de ce qu'on leur demande, qu'ils comprennent. Et pour cela, il nous faut des gens capables d'animer ce genre de dispositifs » (la DRH)*

Complétée par 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 et sur la manière de les communiquer aux salariés, ces politiques de management dites participatives s'apparentent en réalité essentiellement à des politiques de communication par lesquelles la direction cherche à mieux justifier auprès de ses salariés la nécessité des réformes managériales engagées. Bien plus qu'une participation des salariés à la définition des objectifs de production et de qualité, ces dispositifs de management visent en réalité avant tout à les faire adhérer à ces changements organisationnels : en maintenant un lien de proximité entre salariés et hiérarchie intermédiaire d'une part, et en donnant la possibilité aux salariés de s'impliquer dans l'amélioration des procès de production, d'autre part.

C'est une logique très comparable de transformation et de professionnalisation des acteurs et des outils de management qui s'observe à FONDERIE. D'une part, en effet les changements dans l'organisation de la production s'accompagnent de la mise en place de systèmes de remontée des informations sophistiquées des incidents, de réunions d'informations, aux cours desquelles les salariés sont invités à signaler des problèmes techniques ou logistiques qu'ils rencontrent dans leur activité de travail. Et au cours desquelles la hiérarchie informe les salariés des résultats et objectifs de l'entreprise. Par ces réunions, le DRH aspire à améliorer les relations entre les « opérateurs et leur hiérarchie », à « faire en sorte que les choses se passent mieux ». Objectif que ce DRH identifie comme l'un des enjeux prioritaires de son action, pour lever les différentes formes de résistance que cristallise la nouvelle organisation du travail. Pour accompagner ces changements, la direction du site a recruté deux « *lean managers* », dont il était exigé qu'ils parlent anglais pour être en mesure de participer aux procédures de reporting organisées par le groupe. Avec les quatre autres cadres responsables de ligne, ces agents de l'encadrement ont été par ailleurs formés aux principes du *lean management*, par le biais de stages de formation organisés par le groupe en Allemagne et en anglais. Mais c'est aussi le rôle de l'encadrement de proximité qui s'est trouvé bouleversé par cette nouvelle organisation du travail, comme on l'a décrit ci-dessus.

Symptomatique de ces politiques de communication pensées avant tout comme des outils de contrôle et de mobilisation managériale des salariés, cet établissement a fait passer une enquête de satisfaction auprès de ses salariés. A FONDERIE, une enquête directement diligentée et organisée par la direction du groupe, pensée comme un moyen de repérer ce que la direction locale va pouvoir améliorer, dans sa politique de gestion du site, pour « motiver » davantage les salariés. Contraints par la nécessité de respecter les cadres imposés par les directives du groupe, en matière salariale en particulier, la direction locale voit surtout dans cette enquête l'occasion de repérer les leviers sur lesquels jouer dans l'organisation du travail ou dans la gestion des carrières professionnelles – domaine qu'elle maîtrise davantage – pour circonscrire certains motifs d'insatisfaction des salariés. Surtout, cette enquête est investie comme un instrument de communication de la direction vers les salariés, c'est-à-dire comme un moyen de leur donner le sentiment qu'ils sont écoutés, entendus par leur direction.

L'usage des dispositifs managériaux de communication pour faire adhérer les salariés à la nouvelle organisation du travail qui leur est imposée est d'autant plus grand que celle-ci s'inspire de modèles étrangers. C'est le cas chez ENGIN, qui appartient à un groupe américain : dans cet établissement, 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'appuient 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.

La direction locale d'ENGINs a par ailleurs, elle aussi eu recours à une enquête de motivation. Cette enquête repose sur une batterie de questions, elles-mêmes alimentant une série d'indicateurs. Ces questions visent notamment à mesurer le degré d'engagement et d'identification des salariés au groupe ENGINs. L'enquête est prise très au sérieux par la direction mais aussi par les syndicalistes : tous considèrent que la tête du groupe évalue en partie l'intérêt de maintenir le site aux bons résultats de cette enquête. Cette croyance renvoie au fait que ni les ouvriers ni les cadres ne sont en prises directes avec les décisions prises au niveau de la direction du groupe : chaque échange avec cette direction est donc considéré comme un moyen de valoriser l'usine et de défendre son existence. Au milieu des années 2000, les scores obtenus par ENGINs à R. sont parmi les plus bas du groupe. Ces mauvais résultats prennent une plus grande importance lorsque le site connaît une chute de production et que son existence est menacée. La direction s'est donc fixée comme objectif de relever le niveau des résultats. Cette tâche est confiée comme prioritaire à la DRH. Ce qui est intéressant dans ce cas, c'est que le délégué syndical CGT est associé à cet objectif. Alors que jusque là, les ouvriers de l'usine se servent de l'enquête pour critiquer le groupe et l'usine, le délégué syndical cherche à persuader les salariés qu'il faut "bien répondre" à l'enquête pour légitimer la sauvegarde du site. La section CGT fait ainsi un travail pédagogique d'explication des enjeux de l'enquête auprès des ouvriers de l'usine. Cette démarche conjointe de la direction et de la CGT aboutit puisque les scores d'engagement des salariés du site augmentent, alors même que le chômage partiel sévit. Cet exemple, montre que bien plus qu'un outil de mesure et d'observation de l'opinion des salariés de l'usine, ce type d'outil peut faire l'objet d'investissement des directions et des syndicats tantôt comme moyen de contestation, tantôt comme moyen de mobilisation des salariés et de défense de l'usine dans un contexte économique morose. Le contexte social et économique joue un rôle important dans l'appropriation de ces dispositifs. Ainsi, lorsque nous sommes allés interroger les syndicalistes CGT de l'usine ENGINs en Rhône-Alpes, ceux-ci ont mis en avant une pratique inverse en soulignant que pour dénoncer le plan social dont ils venaient d'être victimes et des restructurations qu'ils subissaient, ils avaient tendance soit à ne rien dire sur l'enquête aux ouvriers du site, soit même à inciter à y critiquer l'entreprise.

Comme le suggèrent ces différents exemples, ces politiques de communication visent



également à favoriser un management de proximité alors même que les décisions stratégiques sont prises en dehors de l'usine au sein des centres de décision de ces grands groupes. Chez ENGIN, la mise en place de plusieurs dispositifs participatifs a ainsi fait suite à de nombreux mouvements de colères et de débrayages face à l'imposition de nouveaux procès de travail à la fin des années 2000. Suite à un débrayage en 2010, les syndicalistes de la CGT ont exigé la mise en place de commissions de travail sur différents aspects (conditions de travail, classification des emplois, communication, etc.). La direction y a répondu favorablement. Toutefois, pour ne pas laisser la seule initiative et la seule intervention en la matière aux syndicalistes, le directeur du site a mis en place deux dispositifs de communication directe avec les salariés. D'abord, tous les mois, il convoque les salariés dans une salle aménagée pour l'occasion, le "showroom", où il dresse un bilan de la situation de l'usine, les perspectives et les nouveautés. Ensuite, il réunit tous les mois des salariés qu'il sélectionne pour échanger directement sur tous les aspects du travail et de la vie dans l'usine. Ce dispositif est baptisé "Thé ou café?" car il est réalisé dans le cadre convivial d'une collation. Ces dispositifs sont utilisés d'une part, pour permettre à la direction du site de communiquer et d'expliquer les réorganisations en cours ou la stratégie tenue dans un contexte de crise, d'autre part, pour neutraliser les tensions qui font jour dans les ateliers en leur permettant de s'exprimer face au directeur et dans un cadre extérieur à la chaîne de montage. Mais, on le voit leur mise en place relève aussi d'une stratégie de légitimation de la direction dans un contexte de revendication syndicale et de flous quant à des décisions qui sont prises à distance, de l'autre côté de l'atlantique.

A côté de ces dispositifs de communication, les politiques de participation par lesquelles les directions s'emploient à (re)mobiliser les salariés dans les processus de changement de leur entreprise passent par le recours à des politiques d'individualisation des salaires. Leur mise en œuvre est pensée et justifiée par la nécessité d'inciter les salariés à davantage s'investir dans leur travail. L'individualisation des salaires est ainsi envisagée par la direction de FONDERIE comme un moyen de se donner des marges de manœuvres supplémentaires dans sa gestion de la politique salariale du site, nécessaire pour « motiver » les salariés. Contrainte de composer avec les enveloppes budgétaires que la direction du groupe consent à lui donner pour négocier chaque année la revalorisation des salaires, le DRH sait aussi que le bas niveau des salaires pratiqués dans l'entreprise est un obstacle important à sa capacité à attirer de nouveaux salariés et à inciter ceux déjà recrutés à s'investir dans leur travail. Il conçoit également que le processus de restructurations permanentes auquel sont soumis les salariés depuis de longues années contribue à les faire douter de l'avenir de leur entreprise et risque, par extension, de les démobiliser dans leur travail. Dans ces conditions, la négociation d'un accord d'intéressement comme l'attribution d'augmentations individuelles (en complément d'augmentations générales) sont vus comme deux outils utiles pour donner un surcroît de motivation aux salariés, et compatibles avec les contraintes imposées par le groupe.

Dans le cas de TRANSFORMATEUR, la mise en place d'une politique d'individualisation des salaires est assumée par la DRH comme un levier sur lequel elle entend jouer pour contribuer au changement de culture de l'entreprise, qu'elle appelle de ses vœux, et en particulier améliorer l'implication des salariés dans leur travail, qu'elle juge globalement insuffisante. L'attribution des augmentations individuelles se détermine pour cela en fonction de critères qui ont trait tout à la fois au respect des règles de sécurité, à l'assiduité au travail (retards, absences injustifiées) ou encore la qualité du travail

réalisé (nombre de défauts signalés, retards de livraison, etc.). La DRH justifie en outre cette politique salariale en faisant valoir qu'elle répond davantage aux aspirations des salariés : « *ce sont les organisations syndicales qui demandent toujours des augmentations générales. Mais ce que veulent les salariés, ce sont des augmentations individuelles* » (la DRH de TRANSFORMATEUR).

#### **2.4. Des politiques de management à l'efficacité limitée, ou de l'importance des rapports sociaux**

Ces politiques de communication et de participation sont donc censées remplir plusieurs rôles dans ces établissements. Elles visent notamment à « domestiquer » les salariés, pour les faire adhérer aux nouvelles formes d'organisation et à la stratégie de l'entreprise, et pour prévenir les conflits collectifs et interpersonnels. Toutefois, il ne faut pas surdéterminer leur rôle et leur capacité à atteindre ces objectifs.

D'une part, elles sont souvent impulsées et demandées par les directions de groupe et s'imposent ainsi aux cadres de direction de ces établissements. Ceux-ci peuvent les mettre en place de façon routinière, pas nécessairement en les investissant avec détermination. Par exemple, chez ENGINS, l'ancienne DRH explique, relativement désabusée, qu'elle avait le plus grand mal à faire fonctionner les "groupes de travail" qu'elle avait mis en place, les cadres de direction minimisant leur investissement dans ces instances.

D'autre part, ces dispositifs ne sont pas toujours efficaces. Bien au contraire, ils font régulièrement l'objet de contournements ou de faibles investissements de la part des salariés qui les suivent et y répondent sans nécessairement y adhérer. On l'a vu avec l'exemple de l'enquête sur l'engagement des salariés d'ENGINS, en fonction des contextes et des échanges avec la direction du groupe, les salariés vont être incités ou pas à y répondre de façon négative ou positive par les syndicalistes. De même, les cadres et les syndicalistes interrogés nous expliquent que les dispositifs de type "boîte à idées" ne sont presque pas utilisés par les salariés et dans certains cas le sont mais en se détournant de l'objectif du dispositif, par exemple lorsque les cartes de remontées de problèmes techniques sont volontairement égarées dans l'atelier. De même, la DRH de TRANSFORMATEUR admet que « *la mise en œuvre du lean n'a pas encore produit de résultats* », même si elle se dit convaincue que cela finira par arriver. De fait, les représentants syndicaux rencontrés ne voient ni l'utilité ni l'impact de l'application du *lean* sur leur activité. S'ils contestent fortement la volonté de la direction de réduire leur temps de pause et d'instaurer un système de badgeuses destiné à contrôler leur temps de travail effectif, ils évoquent en revanche avec dérision le stage de formation aux principes du *lean management* qu'ils ont suivi :

*« ça a duré quatre heures, on nous a fait monter et démonter un petit camion pour nous montrer ce que c'était que le lean. Bon, on l'a fait, on s'est bien marré. Mais franchement, je vois pas du tout ce que ça va changer pour nous. C'est complètement inadapté à notre travail, parce qu'on n'est pas du tout sur le même mode d'organisation du travail » (un RP CGT)*

De façon plus générale, les représentants syndicaux de cette usine 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'ils ont plutôt eu tendance à produire de la démotivation dans les rangs des ouvriers : « *ça fait des années qu'on nous dit qu'il faut faire des efforts pour s'en sortir. Ce discours on peut l'entendre quand on est en difficulté. Mais, là, l'entreprise, elle fait des bénéfices, et ils*

*continuent avec le même discours. Les gars, ils sont pas bêtes quand même. Ça marche plus. Ils ont l'impression d'être pris pour des idiots* » (RP CGT). Ce que suggère ce cas d'étude, c'est que, dans cet établissement, c'est sans doute moins par le biais de dispositifs managériaux « innovants » que la direction réussit à « mettre au travail » les salariés. C'est plutôt par le recours croissant à des dispositifs de surveillance et aux sanctions juridiques contre les salariés absents ou en litige avec leur supérieur que la direction cherche à discipliner ses employés.

Outre que ces réactions mettent en évidence la capacité de résistance et de mise à distance de ces nouveaux instruments dont font preuve les salariés, nos différentes monographies donnent également à réfléchir sur les contradictions et les obstacles auxquels se heurte la mise en œuvre de ces dispositifs de management, du point de vue de la transformation des rapports sociaux qui se jouent à l'intérieur de ces usines, en même temps que se transforment leur mode de gestion. Dans l'analyse que nous avons proposée de la première configuration, l'ancrage des méthodes de management dans l'épaisseur des rapports sociaux était souligné. La forte institutionnalisation et professionnalisation de la conduite des relations sociales et professionnelles tendent à rendre moins directement visibles ces rapports sociaux. Pourtant, ils sont un des facteurs essentiels qui conditionnent la possibilité et la félicité des formes de management adoptées dans ces établissements.

La distance sociale entre les salariés d'exécution et les cadres de direction est plus importante dans ces établissements que dans ceux de la première configuration. En effet, les encadrants sont moins souvent issus de la promotion interne, et plus souvent sélectionnés sur des titres scolaires. Cette distance sociale se retrouve d'ailleurs dans les relations que les différents acteurs entretiennent les uns sur les autres : la frontière entre « cols bleus » et « cols blancs » est particulièrement présente dans leurs discours et leurs représentations. Chez ENGIN, lorsque le délégué syndical de la CFDT obtient un poste de superviseur, il quitte son mandat au bout de quelques mois car comme il le dit « *désormais j'avais un gilet, j'étais un col blanc* ». L'antagonisme social est ainsi très présent dans les discours des cadres vis-à-vis des ouvriers et vice versa. En revanche, et plus que dans la première configuration, les cadres de ces entreprises peuvent considérer que les ouvriers qu'ils dirigent ont un certain savoir-faire technique. Ainsi, les cadres interrogés chez ENGIN, s'ils dénigrent régulièrement les fautes de français que font les ouvriers ou leurs « mauvais comportements », la dénonciation de l'abus d'alcool étant l'un de ces traits du mépris de classe, en revanche, ils insistent sur leurs savoir-faire pratiques et leurs connaissances « techniques » des machines. Les dispositifs de communication jouent alors plusieurs rôles. D'abord, ils favorisent un échange de savoir-faire, notamment sur les « problèmes techniques ». Ensuite, ils servent à rappeler et à réactualiser la domination sociale que les cadres imposent aux ouvriers puisque ce sont eux qui y prennent la parole et qui animent la discussion. Un ouvrier d'ENGIN explique ainsi en entretien ne pas beaucoup apprécier ces dispositifs de communication qui lui donnent l'impression d'être traité comme un élève à l'école. Enfin, ils sont investis par les cadres comme un moyen de réduire les tensions générées par cet antagonisme social : l'espace de communication permettant pour eux de réduire la distance sociale qui sévit dans l'usine, cette distance étant d'ailleurs inscrite dans la géographie du site puisque les ouvriers sont dans un bâtiment et les cadres dans un autre.

La distance sociale entre cadres et ouvriers peut toutefois être atténuée par la proximité et l'ancrage géographique de ces deux groupes. En effet, ces établissements sont présents sur leur territoire depuis longtemps. Une partie des cadres vivent donc depuis

de nombreuses années dans ces territoires, ruraux dans le cas des établissements industriels. Cet ancrage territorial suscite un intérêt commun avec les ouvriers pour que le site subsiste dans l'espace local. Chez ENGIN, l'équipe qui dirige l'usine est, par exemple, 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 mais ne font pas carrière au sein du groupe. Enfin, une partie non négligeable des cadres présents, 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 territoire puisqu'ils y sont nés et qu'ils y habitent, souvent en se déclarant heureux de cette situation. Cette situation favorise une certaine proximité géographique avec les ouvriers mais aussi une convergence d'intérêt à « maintenir » le site. Elle contribue comme on le verra plus bas à des formes d'ententes et de conciliations entre cadres et syndicalistes.

Ces clivages sociaux marquent les rapports entre syndicats et direction et entre les différents syndicats. Le cas d'ENGIN est ici très illustratif. Dans les entretiens, la préférence des cadres dirigeants pour travailler avec tel ou tel syndicaliste ne s'appuyait pas tant sur l'étiquette syndicale que sur les propriétés sociales des délégués syndicaux. Ainsi, dans la première moitié des années 2000, les cadres de la direction soulignent le "bon travail" qu'ils ont pu effectuer avec le DS CFDT, impossible à réaliser avec les syndicalistes de la CGT. A l'inverse, à la fin des années 2000 (le délégué CFDT étant passé agent de maîtrise et la section CFDT ayant disparu), leur préférence va au DS de la CGT contre celui de FO. Dans les deux cas, les DS considérés comme de bons partenaires se distinguent des ouvriers de l'usine: ils sont plus diplômés ou qualifiés, ce qui s'illustre par leur maîtrise du français et de l'expression orale, et bien qu'étant ouvriers, ils occupent plutôt des postes qualifiés voire d'agent de maîtrise. A l'inverse, le DS de FO est considéré comme "incontrôlable" car il vient de la "banlieue parisienne" et adopte des codes sociaux (refus de dire bonjour, style d'échange verbal direct et ponctué d'insultes) très éloignés de ceux des cadres. Ces clivages sociaux traversent ainsi le groupe ouvrier. En effet, la création de la section FO en 2008, relève moins de revendications syndicales différenciées que d'un rapport aux jeunes ouvriers non qualifiés divergents. Le délégué syndical de la CGT fait le choix à partir de 2007 de défendre syndicalement les ouvriers qui ont "le cul propre", c'est-à-dire en fait les plus anciens et les plus qualifiés. Les jeunes ouvriers non qualifiés qui s'affrontent verbalement avec les jeunes cadres de l'établissement sont peu défendus par le syndicat. C'est ainsi que l'un d'eux crée la section FO, justement alors qu'il est menacé de sanctions disciplinaires. En entretien la différence sociale entre les deux DS est très nettement perceptible: le DS CGT développe un discours très axé sur ses stratégies juridiques et sa vision économique de l'entreprise et se montre intéressé par la venue de "chercheurs"; le DS de FO lui se montre beaucoup plus sur la réserve et méfiant, moquant légèrement notre statut d'intellectuel. Il insiste essentiellement sur les tensions relationnelles qu'il entretient avec la direction et sur le fait que les cadres se comporteraient "mal" avec les ouvriers.

C'est également une distance croissante qui s'observe entre les encadrants et les ouvriers des établissements de FONDERIE et de TRANSFORMATEUR. Dans ces deux établissements, le recrutement d'encadrants jeunes et diplômés est venu remettre en cause la proximité sociale ou professionnelle qui pouvait exister entre les salariés et leur

encadrement de proximité. Chez FONDERIE, par exemple, entreprise implantée en territoire rural, la proximité géographique entre salariés et cadres n'empêchait pas d'importants affrontements, notamment politiques, qui pouvaient se traduire jusque dans les élections politiques locales. Dans l'usine, ces affrontements se sont exprimés à l'occasion des nombreuses grèves qui ont éclaté jusque dans les années 1980. Ils se sont également traduits par la constitution d'un syndicat CGC, monté à l'initiative de la direction pour contester le quasi monopole de la CGT sur la représentation des salariés. Ces affrontements réguliers n'empêchaient cependant pas, de l'avis de différents et anciens cadres et représentants syndicaux de l'usine, l'existence de nombreuses formes de coopération dans le travail, rendues possibles par le sentiment de partager un même attachement à l'usine, au travail de la fonderie. C'est ce qu'explique par exemple l'ancien directeur de production et représentant de la CGC, en évoquant l'actuel représentant de la CGT qu'il a longuement côtoyé dans l'usine. Il ne fait pas mystère des nombreux affrontements qui les ont opposés dans les IRP et au sujet de la politique de l'entreprise : *« on pouvait pas faire plus éloigné entre lui, le communiste (candidat régulier aux élections locales pour le PCF), et moi le chiraquien. Tout nous opposait ou presque »*. Mais il considère néanmoins qu'ils partageaient une même conscience professionnelle : *« il faut reconnaître qu'il est excellent dans son métier. C'est un excellent professionnel. Quand il faut faire le boulot, il le fait, et il le fait bien. Là-dessus, on n'a jamais eu de problème, au contraire, dans le travail, on s'entendait plutôt bien »*.

Dans la situation actuelle, c'est un double changement qui s'est opéré dans la configuration des relations sociales dans l'usine : des cadres recrutés plus diplômés, mais recrutés plus souvent en dehors du territoire et souvent uniquement de passage dans l'usine ; des salariés moins souvent formés aux métiers de la fonderie et qui entrent rarement par choix ou vocation professionnelle dans l'usine. Cette évolution dans le recrutement attise les tensions à l'intérieur même du groupe des salariés, où les plus anciens jugent les plus jeunes moins investis dans le travail comme dans l'action syndicale. Ce jugement serait sans doute à nuancer, mais il est surtout intéressant par ce qu'il révèle des relations de distance et de défiance qui se font jour dans le collectif de salariés, autour d'un clivage générationnel. Ce jugement est en outre largement partagé par la direction du site, qui ne voit pas tant le risque chez ces salariés qu'ils se syndiquent, mais plutôt qu'ils ne s'impliquent pas assez dans leur travail. C'est donc, du point de vue du DRH, le rapport distant de ces jeunes salariés à leur travail qui pose problème, et qui fait de la relation entre ces salariés et l'encadrement une source de conflit récurrente, centrale, qui entrave l'efficacité des réformes managériales engagées.

En somme, derrière tous les dispositifs managériaux évoqués précédemment, se révèle l'importance de la nature des rapports sociaux qui existent entre les acteurs, entre collectifs salariés, encadrement intermédiaire et directions, mais aussi au sein de chacun de ces groupes. Plus que ces outils d'information, de participation et les styles de management que cherchent à faire évoluer les directions, en lien avec des réorganisations profondes du travail et souvent, de fortes diminution d'effectifs et/ou des gains de productivité importants, c'est bien l'épaisseur des relations sociales que l'on retrouve aussi dans cette deuxième configuration. Plus institutionnalisés, et davantage appuyés sur l'existence de collectifs de travail autonomes en capacité de secréter des représentants syndicaux du côté salarié, comme d'élaborer des stratégies de gestion plus sophistiquées du côté des directions, ces rapports sociaux déterminent finalement largement la manière dont sont utilisés et vécus ces dispositifs managériaux.

## Les acteurs des relations sociales (configuration 2)

	<b>Audience, représentativité, lien avec les salariés</b>	<b>Singularité /histoire de ces IRP et orga. syndicales</b>	<b>Acteurs de la direction</b>	<b>Caractéristiques des membres de la direction</b>	<b>Nature des relations</b>
<b>Fonderie</b>	10 à 20% des salariés syndiqués ; présence sur le terrain des syndicalistes	CGT majo historiquement, présence de la CGC	1 DRH avec un service RH	Relations avec les salariés médiatisées par dispositifs de participation et de communication ; relations régulières avec les DS	Conflits classiques et tentatives de conciliations
<b>Engins</b>	15 à 20% de salariés syndiqués, présence connue et reconnue des délégués syndicaux	CGT majoritaire depuis 2008, CFDT ancien syndicat majoritaire a disparu, création de FO en 2007, qui devient majoritaire en 2014	1 DRH et un service de RH de 5 salariés	Relations avec les salariés médiatisées par de nombreux dispositifs de participation et de communication ; relations régulières et informelles avec les DS	Conflits classiques et tentatives de conciliations
<b>Transformateurs</b>	10 à 20% des salariés syndiqués ; présence sur le terrain des syndicalistes	CGT majoritaire en 2011 à la place de l'UNSA, présence de la CFDT / Fort renouvellement de la section CGT	1 DRH avec un service RH	Nombreux dispositifs de participation et de communication et relations régulières mais conflictuelles avec les DS	Conflictuelles, tentatives pour aller vers plus de conciliations
<b>Banque du sud</b>	50% de salariés syndiqués ; forte présence syndicale ; coupure entre les délégués centraux et les syndicalistes locaux	CGT majo et CFDT forte	1 DRH et un gros service RH	Nombreux dispositifs de participation et de communication et échanges réguliers avec les DS même si ces derniers sont de plus en plus critiques	Formalisme ; conflictuelle

### 2.5. La recherche d'une conciliation avec les syndicats

Les limites de l'efficacité de ces dispositifs incitent, entre autres, les directions de ces établissements à combiner leurs usages avec une politique en direction des syndicats qui se caractérise par une recherche de conciliation. Il faut dire que ceux-ci ont, dans cette configuration, un poids plus important que dans les deux autres, ne serait-ce que parce qu'ils sont systématiquement présents et peuvent s'appuyer sur un collectif salarié qui, s'il n'est pas sans division, se reconnaît au moins partiellement dans ces représentants. Il s'agit d'inciter les syndicats à collaborer avec les directions d'entreprises voire dans certains cas à favoriser la mise en place des réorganisations du travail. Cette politique opère dans un contexte où les directions de ces établissements ont peu de marge de manœuvre de négociation, les décisions stratégiques étant prises d'abord au niveau des directions des groupes.

Concrètement, cette politique de conciliation se matérialise par une volonté de faire

fonctionner les IRP (réunions régulières, écoute des élus du personnel, attention portée aux revendications) et par des négociations régulières. Dans le discours des DRH rencontrés prime tout à la fois la volonté de faire sortir les représentants syndicaux de la « culture de la grève » (DRH TRANSFORMATEUR) et d'en faire des « partenaires » dans la gestion de l'entreprise et dans l'accompagnement de sa restructuration. La réaction de la DRH de TRANSFORMATEUR face à la grève de cinq jours qui a été déclenchée dans son établissement à l'occasion des NAO en 2011 est à ce titre instructif. Si elle y voit les reliquats d'une culture syndicale archaïque de la grève, elle ne les tient pas pour autant responsable de son déclenchement. Elle l'attribue en effet avant tout à l'incapacité des équipes syndicales à avoir à expliquer l'accord salarial aux salariés : « *eux, ils étaient d'accord pour signer. Mais ils n'ont pas su l'expliquer aux salariés* ». Cet échec à ses yeux l'incite à miser encore davantage sur la politique de communication de la direction vis-à-vis des salariés, mais aussi à réfléchir aux actions à mettre en œuvre pour conduire les représentants syndicaux à tenir davantage leur rôle « d'accompagnateur » du changement : « *on essaie de discuter régulièrement ensemble, de créer une relation de confiance, de leur expliquer la stratégie de l'entreprise, qu'ils la comprennent et qu'ils la relaient* » (la DRH de TRANSFORMATEUR).

Dans le cas de FONDERIE, le DRH met aussi 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. Comme nous l'avons souligné dans la deuxième partie, 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. Cette recherche de conciliation et de négociation avec les syndicats est d'autant plus recherchée que les marges d'autonomie de la direction sont faibles localement. Par ailleurs, la loi de 2008 encourage ce type de politique de conciliation. 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.

Chez ENGINS, on retrouve le même type de politique d'enrôlement des syndicats dans la restructuration de l'entreprise. Dans un contexte de crise marquée par le chômage partiel, il s'agit même de s'appuyer sur l'un des syndicats, la CGT (alors majoritaire), pour maintenir la motivation des salariés. Ainsi, 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. Côté patronal, le discours se veut d'ailleurs très ouvert en direction des syndicats. Le site est 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 développent 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 du syndicaliste CGT rencontré (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 vus 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.

Ce type de politique de conciliation s'explique également par le peu de marge de manœuvre des directions locales. De ce fait, dans certains cas, elles peuvent avoir des intérêts communs avec les syndicats notamment lorsqu'il s'agit de sauver l'existence du site de production. Chez ENGIN, 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 ancrée 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.

Ce découplage entre le niveau décisionnaire (le siège du groupe) et le niveau d'encadrement des salariés (l'établissement) semble être une tendance observée dans nos monographies. Ce processus explique ce faisant les limites des échanges qui peuvent se construire entre les directions locales des établissements et les représentants syndicaux, et le maintien de tensions récurrentes entre ces deux acteurs. Compte-tenu de la présence d'organisations syndicales plutôt mieux implantées dans ces établissements, et de la tradition de lutte syndicale dans laquelle s'inscrit leur action (au moins pour certaines sections syndicales), ces établissements se caractérisent ainsi par le maintien d'une conflictualité collective plus importante que dans la première configuration, en dépit de ces politiques patronales de conciliation avec les organisations syndicales, et en dépit de l'évolution à la baisse des conflits collectifs dans ces entreprises.

On retrouve par exemple ce processus de centralisation des décisions dans des établissements de service comme BANQUE DU SUD. Cet établissement a intégré en 2010 un groupe d'établissements bancaires ce qui a entraîné une transformation importante des relations professionnelles. Les lieux de négociations ont ainsi été déplacés du niveau local vers le niveau national ce qui a privé les IRP et la direction d'une partie importante de leur pouvoir de négociation. Cette intégration a ainsi mis fin aux pratiques de négociations qui prévalaient avant à la BANQUE DU SUD, comme on l'a vu dans la partie 2. Le champ des thèmes de négociation s'est depuis considérablement réduit et la direction du groupe prend désormais les décisions dans de nombreux domaines, notamment financiers. Bien que la direction régionale de la BANQUE DU SUD conserve une partie de son pouvoir de négociation (sur les conditions de travail, la formation, la



gestion du temps de travail ou l'égalité professionnelle), elle refuse de négocier des accords avec les partenaires et impose ceux conclus au niveau national<sup>58</sup>. 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, et surtout, 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. Cette dépendance financière semble trouver une illustration dans les pratiques de la direction nationale qui intervient de manière croissante auprès des directions régionales afin d'empêcher l'ouverture de négociations, de stopper la mise en place d'accord ou la réalisation d'enquête par les IRP. Selon la déléguée syndicale CGT, le DRH du groupe aurait ainsi interdit aux directions régionales de réaliser une enquête sur les risques psychosociaux au sein de leur établissement sur le modèle de celle réalisée à la BANQUE DU SUD. En effet, en 2009 à la suite de nombreux témoignages de salariés faisant état de situation de souffrance au travail, les élus CHSCT de la BANQUE DU SUD ont fait appel à un cabinet d'expertise afin de réaliser une étude sur les facteurs de RPS dans l'établissement. Le rapport du cabinet a mis en évidence un nombre important et varié de cas de salariés en souffrance<sup>59</sup>. Se saisissant des propositions présentes dans le rapport, les RP ont demandé l'ouverture de négociations et la mise en place d'actions visant à améliorer les conditions de travail des salariés et réduire les facteurs de RPS. La direction régionale a rejeté ces demandes et préféré mettre en place, de manière unilatérale, un plan d'action élaboré au niveau national. L'intégration de la BANQUE DU SUD au sein d'un groupe d'établissements bancaires a ainsi fortement réduit les marges de manœuvre de la direction régionale, particulièrement de la DRH. Rarement décisionnaire, peu informée et ne participant pas aux négociations nationales, elle se trouve désormais le plus souvent chargée d'appliquer des décisions prises à l'échelon supérieur.

DRH BANQUE DU SUD, *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 [...]»<sup>60</sup>

*Au sujet de l'introduction d'un nouvel outil information de gestion du personnel* – Donc tout ça fait partie d'une grosse évolution qui est en train de se faire, qui se négocie [...] 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. »

Au niveau national, les RP de la BANQUE DU SUD ne parviennent guère à se faire entendre du fait de divisions intra et intersyndicales. Et s'ils ont réussi localement à agir en commun, lors d'une grève reconductible évoquée au chapitre 2, le mouvement, inégalement suivi selon les régions n'a pas fait céder la direction 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.

---

<sup>58</sup>Aucun accord n'a été signé en 2012 à la BANQUE DU SUD.

<sup>59</sup> 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... selon le rapport d'expert.

<sup>60</sup>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.

Les cas de TRANSFORMATEUR et de FONDERIE illustrent eux aussi les limites de la portée et des effets des politiques patronales de conciliation avec les organisations syndicales. D'abord parce que ces politiques de conciliation ne sont pas univoques : elles peuvent s'articuler avec des stratégies d'entrave à l'action syndicale. Dans le cas de TRANSFORMATEUR, le DS CGT se considère ainsi victime de discrimination antisyndicale. 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 œuvre 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. Ce qui ressort par ailleurs du discours de ce représentant syndical, c'est qu'il croit bien peu dans l'utilité des échanges qu'il a, effectivement régulièrement, avec la DRH. Outre qu'il lui reproche de mal maîtriser la convention collective et de méconnaître le travail des ouvriers, elle n'a surtout, de son point de vue, aucun pouvoir réel sur les processus de décision de la direction.

C'est un constat identique que l'on peut faire concernant les représentants syndicaux de FONDERIE : ils sont pleinement conscients des pouvoirs limités de la direction locale dans la mise en œuvre des politiques salariales et d'organisation du travail. Si, dans ces deux entreprises, le rythme des grèves et des mobilisations collectives des salariés a fortement diminué au cours de ces quinze dernières années, ce n'est donc pas tant parce que les représentants se sont davantage convertis à une culture de la négociation. Nous avons au contraire vu, dans la partie précédente, que les représentants syndicaux de TRANSFORMATEUR étaient clairement désabusés par rapport à la pratique de négociation mise en œuvre par la direction, alors même qu'ils entendaient promouvoir un syndicalisme plus pragmatique. Ce n'est pas non plus uniquement parce que les politiques managériales auraient un effet de pacification mécanique des relations sociales que les conflits collectifs sont moins nombreux. C'est aussi et surtout, parce que sous l'effet conjugué des restructurations à répétition, de la transformation de la morphologie du groupe ouvrier et du renouvellement des équipes syndicales, leur capacité à organiser la mobilisation collective et leur croyance dans l'efficacité de recourir à la grève se sont effrités. En outre, comme cela transparaît à travers ces différentes monographies, ces établissements ne sont pas devenus pour autant des havres de paix. Mais les conflits s'y développent sous d'autres formes, plus individuelles et plus larvées.

### Modes de régulation des rapports de force (configuration 2)

	Attitude des directions par rapport aux IRP	Usages de la négociation par les directions	Capacités de mobilisation des salariés et des RP	Types de conflits
<b>Fonderie</b>	Volonté de faire fonctionner les IRP	Beaucoup de négociations ; négociations routinisées	Assez forte mais fragilisées par restructurations	Débrayages / résistances individuelles à la réorganisation du travail
<b>Engins</b>	Volonté de faire fonctionner et de s'appuyer sur les IRP	Beaucoup de négociations ; négociations routinisées	Assez forte ; plus difficile dans un contexte de risque de PSE	Débrayages / résistances individuelles (grève du zèle, forme de coulage, etc.)
<b>Transformateurs</b>	Volonté de faire	Routinisées, à	Assez forte mais plus	Débrayages et

	fonctionner les IRP/ formes d'entraves à l'action des DS	géométrie variable selon les thèmes	difficile avec l'arrivée de jeunes ouvriers	grèves (en déclin)
<b>Banque du sud</b>	Volonté de faire fonctionner les IRP mais centralisation des négociations au niveau central	Beaucoup de négociations mais qui débouchent sur peu d'accord, volonté d'épuiser les syndicats ; blocage des négociations au niveau local	Assez forte même si peu de recours à la grève	Grèves nationales sporadiques ; menaces de grèves ; actions juridiques

### **3. Un encadrement managérial de proximité pour « tenir » des PME en difficultés (configuration 3)**

Cette dernière configuration regroupe des établissements de petite et moyenne taille : FRIGO emploie une centaine de salariés, PLATRE 65 salariés, CERCLEX 26 salariés, et FORMATIO une dizaine de salariés permanents et une dizaine de formateurs ayant le statut d'auto-entrepreneur. Pour autant, la structure capitalistique de ces entreprises est variée et a pu évoluer dans le temps. L'usine PLATRE a d'abord appartenu à un groupe du BTP français avant d'être cédée à un groupe mondial de la construction. Ce groupe emploie 1800 salariés en France. CERCLEX fait partie d'une filiale suisse, elle-même filiale d'un groupe américain, producteur diversifié de matériels, de systèmes industriels, et de consommables. Son chiffre d'affaires est de 16,2 milliards de dollars. Ce groupe américain regroupe approximativement 825 sociétés dans 52 pays, et emploie environ 60 000 personnes. Parmi ses sociétés, il 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. FRIGO est en revanche une entreprise familiale créée dans l'entre-deux guerres et qui appartient toujours à la même famille aujourd'hui, tandis que FORMATIO est une petite société reprise par l'un de ses anciens salariés, lorsque son directeur est parti à la retraite. De ce fait, les marges d'autonomie de ces sites sont relativement différentes : les directions de CERCLEX et de PLATRE bénéficient de très peu de marge d'autonomie puisqu'elles sont soumises à des procédures de groupe tandis que celle de FRIGO et de FORMATIO administre elle-même l'entreprise. Enfin, ces établissements exercent dans plusieurs secteurs d'activité: la production de plâtre pour le BTP (PLATRE), le secteur du commerce de gros (commerce inter-entreprise), de fournitures et d'équipements industriels divers (CERCLEX), l'activité d'installation et de maintenance (FRIGO), la formation professionnelle (FORMATIO), dans des régions variées (proche banlieue parisienne, ville moyenne de l'est de la France, Marne et Picardie dans des environnements périurbains).

	taille	Secteur	ancienneté	indépendant/ groupe	localisation
<b>FRIGO</b>	110 salariés	Installations frigorifiques	Fondée dans les années 1930	PME familiale	Champagne-Ardenne
<b>PLATRE</b>	60 salariés	industrie	Fondée au début des années 50	Groupe étranger	Picardie
<b>CERCLEX</b>	26 salariés	commerce de gros (inter-entreprise) de fournitures et équipements industriels divers	Fondé en 1955	Groupe étranger	Banlieue parisienne
<b>FORMATIO</b>	10 salariés	Formation professionnelle	?	TPE reprise en 2002 par un ancien salarié après la retraite du fondateur	Lorraine

Comme dans la configuration précédente, on a à faire à des établissements qui connaissent des restructurations/réorganisations du travail depuis les années 1990, sous l'effet aussi d'une baisse de l'activité qui implique des politiques de réduction des coûts de production : CERCLEX et FRIGO ont connu un PSE à la jonction des années 1990-2000, et PLATRE fait face à une conjoncture récessive qui touche l'ensemble du marché de production de plâtre industriel (baisse d'activité de 10% sur l'établissement). La seconde caractéristique commune avec la configuration 2 qui nous intéresse tout particulièrement renvoie à la nature du management. Contrairement aux établissements de la configuration 1, ces établissements mettent en place des politiques de RH qui peuvent consister à favoriser la polyvalence et l'autonomie des salariés mais aussi l'individualisation des salaires ou de l'organisation de travail, notamment parce qu'il leur est nécessaire de mobiliser et/ ou de fidéliser une main d'œuvre qualifiée. Toutefois, à la différence de la configuration précédente, la gestion des RH est relativement peu professionnalisée. Ainsi, le style de management combine quelques dispositifs classiques de gestion des relations sociales avec un encadrement de proximité. Ce sont les logiques et les effets de ce style de management que nous proposons d'éclairer.

La singularité de cette configuration par rapport à la précédente n'est donc pas à chercher du côté des *objectifs* poursuivis par les stratégies managériales mais plutôt dans la *manière* dont ceux-ci sont poursuivis. Ainsi, la spécificité de la taille de ces établissements induit d'une part, des stratégies patronales moins institutionnalisées (mais si elles ne sont pas exemptes d'un certain formalisme apparent dans certains cas) et de l'autre côté une représentation fragile du personnel symbolisée par un faible pouvoir de mobilisation des salariés et un investissement limité dans les IRP. Par conséquent, contrairement à la précédente configuration où l'on peut identifier clairement un rapport de force structuré par les logiques de fonctionnement des IRP entre, d'un côté, les stratégies patronales, incarnées par le personnel de direction et les services de ressources humaines, et, de l'autre côté, les logiques propres aux collectifs de travail incarnées par une représentation syndicale reconnue, les relations sociales dans l'univers de ces PME donnent à voir des collectifs de travail inexistant ou "flottant", ce qui implique une manière différente pour les RP de se positionner par rapport aux

politiques patronales qui cherchent à les intégrer aux modes d'encadrement<sup>61</sup>. Il faut insister sur la spécificité de nos cas d'études puisque dans ces établissements existe une représentation des salariés ce qui n'est pas toujours la règle dans l'univers de ces petits établissements.

### **3.1 Du management sans managers**

La relative petite taille des établissements qui incarnent cette configuration explique la faiblesse des effectifs consacrés au management, sinon leur absence. Ce n'est pas pour autant que ne s'exercent pas des pratiques de management à destination des salariés, qui visent à assurer leur engagement dans le travail et son exécution, via des organisations qui ont connu des évolutions plus ou moins importantes dans la dernière décennie.

#### **3.1.1. *Susciter l'implication dans le travail et faire passer les réorganisations***

Chez FRIGO le déclin des effectifs implique des changements dans l'organisation du travail autour de l'une des principales activités, la maintenance des réfrigérateurs. Le dirigeant évoque à plusieurs reprises la nécessité 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 et non plus en binôme comme auparavant ; 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. L'individualisation de l'organisation du travail a conduit le PDG à modifier sa politique salariale en introduisant des primes individuelles. L'introduction de ces primes 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.

Si jusque dans les années 2000, l'entreprise avait connu un mode de gestion des ressources humaines plutôt collectif, 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

---

<sup>61</sup> Par collectifs de travail flottant, on peut renvoyer aux éléments de définition qu'en donne J. Péliasse (2009, p.88) : « L'idée de « collectif flottant », entre l'individuel et le collectif, la subordination et l'autonomie, le recours individuel au droit (également subi via les sanctions) et la mobilisation collective « soft » (via les pétitions, manifestations, refus d'heures supplémentaires – cette dernière forme étant elle-même à mi-chemin du collectif et de l'individuel) –, vise à dynamiser l'analyse, et à insister sur l'aspect processuel qui caractérise ces formes sociales que sont les collectifs de travail. (...) L'absence de maîtrise de direction et la liquidité que connote le qualificatif « flottant » pourrait aussi rendre compte des débats ouverts autour de la question du renouveau de l'engagement militant et des constats effectués en sociologie du travail sur l'effritement et les recompositions des collectifs de travail depuis une dizaine d'années sous l'effet des transformations des organisations et du travail ».

plutôt des champs de tension entre individuel et collectif. La dynamique d'individualisation semble être liée aux évolutions de l'organisation du travail (des personnes, en tout cas pour la maintenance, intervenant désormais 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.

Dans le cas de CERCLEX, on retrouve une évolution similaire puisqu'avec la diminution des effectifs salariés, une partie du travail s'est également individualisée. Dans le même temps, la direction est passée à un système d'augmentations individuelles alors qu'elles étaient collectives avant les années 2000. Le changement de propriétaire et le rachat par un groupe américain a également contribué à impulser de nouvelles pratiques de travail et de management, ce dont a témoigné, chacun à leur façon, Monsieur M. et Madame F. Ainsi, M., cadre en charge de l'optimisation permanente de l'organisation et des budgets de l'entreprise, évoque en entretien « 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 doit effectuer auprès de l'entreprise mère en Suisse, ainsi que les principes de marché à respecter. Ces exemples témoignent de pratiques formalisées de travail, en lien avec les procédures d'une grande multinationale. Monsieur M., arrivé récemment dans l'entreprise, n'a pu parler de la période du rachat, qui a eu lieu plus de dix ans avant l'entretien, mais Mme F., assistante de direction et ancienne déléguée du personnel, a eu, quant à elle, des mots très révélateurs pour décrire cette période et ce processus d'américanisation des pratiques de travail qu'elle a vécue:

*« Le rachat par les américains a beaucoup changé de choses : cela a été économie, économie sur tout ; et on nous a appris une nouvelle philosophie, le 80-20, 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 délaissier 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 ».*

Dans le cas de PLATRE, la conjoncture économique difficile provoque une baisse de l'activité depuis les deux dernières années et amène la direction à se lancer dans une politique de réduction des coûts en vue de maximiser sa compétitivité-prix, qui tend à devenir le principal atout concurrentiel sur le marché. A moyen terme, des réductions de salaires ou des investissements sont envisagés mais pour le moment, cette politique

passer par une réduction des effectifs et une réorganisation du travail : la baisse des effectifs s'est faite par un départ à la retraite et une stagiaire en RH non remplacée ainsi que par le non renouvellement des missions des intérimaires (cinq sur le site). En parallèle une réorganisation des plannings est mise en place par laquelle la direction espère réduire ses coûts, notamment en arrêtant le travail du dimanche, ce qui concerne principalement un service de 12 personnes (dont cinq chefs de postes) à la fabrication. Jusque là l'usine tournait 7j/7 et 24h/24, en 3\*8 la semaine et en 2\*12 le week-end. Mais au-delà de ces changements organisationnels liés à un effet de conjoncture, les stratégies patronales à PLATRE visent aussi depuis plusieurs années à refonder les modes d'implication dans le travail du personnel ouvrier. Du point de vue de la direction, les défis qui se posent en termes d'encadrement ne concernent pas tant le personnel cadre qui travaille en recherche en développement (une vingtaine de salariés hautement qualifiés qui travaillent en relative autonomie au sein du laboratoire, en fonction de la réalisation d'objectifs par projet), mais plutôt la main d'œuvre ouvrière dont les plus anciens, selon le directeur, restent encore trop ancrés dans une vision taylorienne du travail. Il s'agit pour la direction, comme dans le cas de CERCLEX et de FRIGO, d'impulser une plus grande autonomie dans le travail. Le directeur, « jeune » 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 en a plutôt 35), entend clairement se démarquer de ce style autoritaire incarnant selon lui les plus anciennes générations de directeurs pour promouvoir une approche plus participative du management. 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. Les tâches se complexifient, on attend plus d'autonomie de la part des salariés, plus de responsabilisation, plus de tâches pour lesquelles 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 multitâches, donc ils doivent tous être responsables de leur périmètre de travail. Nos clients sont aussi plus exigeants sur la qualité et fatalement, on demande à nos salariés 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 l'amène logiquement à railler les attitudes oppositionnelles des ouvriers les plus anciens : « ils disent toujours qu'on leur en donne toujours trop ». Malgré l'absence de conflit collectif avec arrêt de travail (jusqu'à la grève de 2013), 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<sup>62</sup> ». Le délégué FO mentionne aussi au cours de l'entretien des problèmes réguliers entre ouvriers et membre de l'encadrement, ce qui témoigne des difficultés structurelles de la direction pour « responsabiliser » sa main d'œuvre, au-delà du contexte économique actuellement difficile.

Le contexte récessif qui touche ces établissements les oblige à des réorganisations du

---

<sup>62</sup> En ce qui concerne les ouvriers, les rémunérations sont fixées par une classification négociée au niveau de l'entreprise.

travail qui s'accompagne d'un changement de politique managériale : une plus grande individualisation des relations de travail, notamment en matière salariale. Ceci prend également la forme d'une volonté de mettre en place un management qui mobilise plus les salariés : plus de communication, plus de participation par des dispositifs relativement classiques. Toutefois, la portée de ces dispositifs reste faible car comme nous allons le voir, les directions de ces établissements ne peuvent pas s'appuyer sur des services RH et des moyens importants.

### **Type de main d'œuvre, contraintes de marché et stratégies des directions (configuration 3)**

	<b>Type de main d'œuvre</b>	<b>Contraintes de marché</b>	<b>Stratégies économiques</b>	<b>Style de management</b>
<b>FRIGO</b>	Techniciens de maintenance, ouvriers de production	Activité en baisse, commandes en baisse	Pas de réduction d'effectifs prévue, nouvelle organisation du travail qui nécessite un recrutement plus qualifié et plus de formation	Relations sociales paternalistes
<b>PLATRE</b>	Moitié du personnel cadre (recherche et développement, encadrement) + ouvrier non-qualifiés	Marché très concurrentiel (compétitivité-prix décisive) mais qualité de + en + importante ; en récession ces dernières années	Réorganisation pour diminuer les coûts de production (suppression du travail dominical, départ des intérimaires etc.)	Management assuré par un « jeune » directeur avec une formation d'ingénieur, désireux de rompre avec l'héritage taylorien (autonomie, polyvalence...)
<b>CERCLEX</b>	Techniciens qualifiés, commerciaux	Crise implique une pression accrue sur les coûts, contexte économique incertain	Politique de réduction des coûts de production	Management très formalisé, contrôlé par le groupe.
<b>FORMATION</b>	Formateurs qualifiés	Exigences de flexibilité (horaires, calendriers des formations) et de compétences disponibles	Recours à auto-entrepreneurs et développement de la fonction commerciale (embauche en 2012)	Relations personnalisées et informelles, peu de procédures et d'évaluation, pas de « management » à proprement parler

#### ***3.1.2. Une gestion des ressources humaines de proximité et faiblement professionnalisée***

Cher FRIGO, 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. Le type de gestion patronale est ici intimement lié à l'héritage de l'histoire familiale des propriétaires de l'établissement. 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. 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. Contrairement à son père, l'actuel dirigeant ne s'investit pas dans les instances 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* ». 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* ».

Chez PLATRE non plus, 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. Au moment de l'enquête, il s'agit d'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 R. (qui détenait l'établissement PLATRE à l'époque) comme ingénieur en production. Il travaille au sein de l'établissement PLATRE depuis 5 ans, au départ comme ingénieur de production avant d'être promu directeur il y a deux ans. Au moment de sa prise de fonction, il est donc déjà connu par le personnel d'encadrement et les ouvriers. Il peut ainsi s'appuyer sur ses compétences techniques reconnues au sein de l'établissement pour asseoir sa légitimité dans la gestion de l'encadrement. Pour se donner les moyens de mener à bien sa politique, le directeur s'appuie avant tout sur son travail personnel d'accompagnement sans pour autant véritablement formaliser les changements organisationnels (comme par exemple par la redéfinition des fiches de poste). Le mode d'investissement dans l'expertise RPS commanditée par le directeur sécurité au niveau du groupe illustre bien sa manière de se servir de dispositifs institutionnels impulsés au niveau du groupe, avant tout comme un moyen pour « occuper le terrain » et assurer un encadrement de proximité. L'établissement PLATRE a en effet 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 cadres et ouvriers. Ces groupes sont 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 que le directeur affiche 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 représentants du personnel et l'encadrement, etc. Ce style de management est visiblement apprécié par les représentants du personnel. Sébastien, le délégué FO, valorise son attitude transparente et les rapports cordiaux qu'il entretient avec eux :

« *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 : « (imitant un ton précieux), bonjour monsieur », 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 directeurs d'avant. Avant les mecs, c'était leur business à eux, on n'a pas à savoir. Non, lui il fait tout partager”.*

Comme le laisse ici sous-entendre Sébastien, ce type de management n'a pas toujours été de mise à PLATRE. Avec ses neuf ans d'ancienneté dans l'établissement, il 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. Il est intéressant de remarquer que même face à ce style différent de management, les relations avec le directeur apparaissent sur le mode d'un conflit de personnes. Dans son récit, Sébastien fait la description d'un directeur qui se comportait en despote monopolisant l'autorité dans l'établissement. Ce sont d'ailleurs ces échanges conflictuels avec le directeur qui l'amèneront à se syndiquer. Son profil a en effet rapidement été repéré par le délégué FO qui était en place à l'époque et qui a réussi à l'intéresser pour devenir délégué, notamment en raison de la protection que peut conférer le mandat (il était souvent averti par le directeur en raison de son attitude), et la possibilité d'avoir plus de poids dans ses confrontations avec la direction : *« Il m'a dit : « quitte à ouvrir ta gueule, tu vas ouvrir ta gueule mais correctement, et au moins tu seras protégé »*.

Quant à CERCLEX, c'est un management là aussi en partie personnalisée mais surtout formalisée qui marque le fonctionnement de l'entreprise. Comme en ont témoigné, chacun à leur manière, le DP et l'ex-DP, la figure du directeur occupe une place centrale, sachant qu'il faut en réalité replacer cette figure dans un collectif – celui des cadres et responsables (soit 5 personnes) qui affichent une forme de cohésion provenant de leurs interactions fréquentes, qui, à l'inverse, manque fortement du côté des salariés. Monsieur T. (DP non syndiqué actuel) a ainsi rappelé que le directeur était l'ancien directeur comptable et financier de l'entreprise, d'où un tutoiement de rigueur, soulignant combien la fonction de direction – et de management – relevait plutôt de cadres anciens dans l'entreprise (même si M., responsable comptable et membre de la direction a été recruté récemment), dont les fonctions ont pu tourner (le directeur commercial est devenu directeur technique en même temps que le directeur comptable est devenu le PDG). Quant à Mme F., assistante de direction pendant 20 ans de l'ancien directeur – et qui, par contre l'a toujours vouvoyé -, elle raconte comment ce management, qui devait faire avec la présence d'IRP (un CE et des DP en l'occurrence puisque aucun syndicat n'a jamais pénétré l'entreprise, même lorsqu'elle était bien plus importante, avec environ 80 salariés), se fondait, en ce qui la concerne tout particulièrement comme assistante de direction, sur une personnalisation des relations qui se logeait au sein des procédures formalisées des IRP. Elle décrit ainsi le moment où, après une dizaine d'années dans cette fonction d'assistante de direction, dotée d'un caractère “pas facile” et isolée, après que son directeur lui a demandé de ne pas aller manger avec les autres personnels (ce qu'elle a fait aussi pour éviter les rumeurs qui prospéraient), elle se présente sur les listes pour être élue DP, à la fin des années 90, juste avant le rachat de la société par le groupe américain.

**“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 collègue, 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, 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...”*

La gestion quotidienne du travail est donc assez formalisée : il existe une hiérarchie, le responsable comptable actuel souligne combien « *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* ». L’américanisation du site, aussi bien en termes de “philosophie” que de procédures, a en outre contribué à individualiser fortement les relations de travail. Même si Monsieur T. évoque le fait qu’il est “*dans une équipe où il y a une bonne ambiance*”, a contrario, Mme F. souligne combien “*tout est mort ici, chacun est dans son coin, comme ce midi, on était 5, on est parti à cinq endroits différents pour manger*”. Et comme on le souligne dans la monographie, c’est une réelle atomisation du collectif de travail qui marque cette entreprise, entretenue, paradoxalement peut-être, par un management formalisé, qui marque les différences entre membres de la direction et le reste du personnel et enjoint les salariés à se concentrer sur leurs tâches, la polyvalence n’étant pas si développée que cela.

### **FORMATIO, un cas typique de gestion informelle des relations sociales**

Au contraire de CERCLEX, la TPE qu’est FORMATIO témoigne d’une gestion beaucoup plus informelle des “ressources humaines”, centrale ici dans le fonctionnement d’un organisme de formation, dont les modalités sont à relier à la trajectoire professionnelle de son dirigeant actuel. Cette trajectoire est en effet un élément qui apparaît surdéterminant dans la mise en place d’une « politique patronale » 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 arrive 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.

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 partie de ses fonctions ainsi que de recevoir les réclamations liées 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 rencontrés confirment une structure organisationnelle et hiérarchique très plate. La taille de la SARL et son secteur d'activité en sont évidemment la cause, tout comme la configuration propre à cet 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.

La gestion des relations sociales n'est donc pas dans ces établissements, contrairement à la configuration précédente, assurée par des professionnels des RH mais par les dirigeants ou des cadres qui y exercent d'autres activités et qui n'y sont pas formés spécifiquement. Toutefois, ils se distinguent doublement de la première configuration : d'une part, les cadres ne viennent pas de la promotion interne et la distance sociale aux salariés d'exécution y demeure importante (sauf à FORMATIO et un peu à PLATRES) ; d'autre part, l'absence de professionnels RH ne signifie pas l'absence de dispositifs de management puisque des dispositifs de communication ou de participation ont pu être mis en place (ou maintenus à CERCLEX) dans les dernières années. Ce qui est intéressant ici est de noter que la gestion des relations sociales dans ces établissements est fortement liée à l'histoire de ces entreprises. Or, les difficultés économiques rencontrées ont conduit à des changements de style de management, qui s'apparente à une rupture chez FRIGO avec un mode de gestion paternaliste, ou plus continue comme à CERCLEX où l'américanisation, conjuguée à la diminution importante de la taille de l'établissement, accentue la gestion formalisée du travail (ce qui ne veut pas dire collective) tout en maintenant la formalisation des relations sociales (qui prend un autre sens et fonctionne du coup différemment dans une structure qui a significativement réduit sa taille et son activité).

### **3.2 Une activité de faible intensité au sein des IRP**

Bien qu'étant des établissements de petite taille (FORMATIO, CERCLEX) ou de taille moyenne (FRIGO, PLATRE), ces établissements sont marqués par la présence de RP syndiqués (FRIGO, PLATRE) ou non syndiqués (CERCLEX), à l'exception de FORMATIO qui représente un cas limite dans notre étude puisque aucun représentant du personnel n'est présent (aucune élection n'a été organisée, l'entreprise se situant en outre à la limite du seuil exigeant théoriquement leur tenue puisque elle comprend une dizaine de permanents seulement, même si autant de salariés y travaillent comme auto-entrepreneurs). Pour autant, on observe que leur rôle est bien différent de celui joué par les RP de la précédente configuration.

## Les acteurs des relations sociales

	<b>Audience, représentativité</b>	<b>Singularité / histoire des IRP et OS syndicales</b>	<b>Acteurs de la direction</b>	<b>Caractéristiques des directions</b>	<b>Nature des relations</b>
<b>FRIGO</b>	Section syndicale en voie de disparition, faible activité, conflits internes	Présence historique de la CFDT	Le chef d'entreprise, petit fils du fondateur, sa femme à la comptabilité	Relations paternalistes	Formalisme en application du cadre légal
<b>PLATRE</b>	Plus de 15% de syndiqués, des délégués ancrés dans des collectifs de travail plutôt flottants néanmoins	Présence des syndicats depuis les négociations 35h (CGC et FO)	Un directeur (pas de service RH), et deux responsables de production	Le directeur instaure relation de proximité avec l'encadrement et les RP (tutoiement, porte ouverte)	Formalisme garanti par la tenue des réunions des IRP, mais détourné par les échanges informels
<b>CERCLEX</b>	Actuel délégué isolé, ancienne déléguée placardisée	Présence historique de délégués non syndiqués	Un directeur général et 4 responsables (vente, technique, administratif, gestion)	Relations fortement dépendantes du contrôle à distance du groupe étranger	Héritage d'un fonctionnement formalisé (réunions mensuelles avec le RP, compte rendu, etc.)
<b>FORMATION</b>		Pas de RP, ni syndicats	Un chef d'entreprise	Culture du consensus	Régulation informelle

### **3.2.1. La gestion patronale des relations sociales par les IRP : une simple formalité ?**

Les pratiques de management décrites précédemment se combinent avec des relations professionnelles de basse intensité. Elles sont surtout marquées par un certain formalisme : les IRP sont réunies mais elles débouchent assez peu sur des négociations avec un réel contenu. Pour les directions, il s'agit dans la mesure du possible d'associer les RP à la mise en place des réorganisations.

Chez FRIGO, 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.

Ce formalisme est encore plus manifeste dans le cas de CERCLEX alors même que les effectifs ont nettement décliné (70 à 80 salariés à la fin des années 1990 et encore plus de 30 salariés en 2007, 26 lors de l'enquête), comme on l'a vu précédemment. Mais aussi, sans doute et comme en remplacement d'une direction par une autre, plus lointaine encore (un groupe 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. Pour contrôler à distance la structure, ce groupe a manifestement maintenu, tout en la transformant, cette formalisation des relations à

CERCLEX. D'une formalisation liée à la taille des effectifs, on pourrait dire que c'est une formalisation liée à sa dépendance envers un conglomérat américain, et sans doute plus encore à un sentier de dépendance liée à l'histoire de l'établissement, qui caractérise CERCLEX aujourd'hui. Toutefois, si l'environnement relationnel est formalisé, on peut constater un épuisement des acteurs et des relations qui pourraient tourner un peu à vide. Les négociations – discussions évoquées précédemment (voir partie 2), malgré leur formalisme ne débouchent pas sur des accords et peu d'avancées peuvent être mises au crédit de ces échanges, aussi bien en termes de réorganisations du travail que d'évolutions en matière de salaire, de conditions de travail ou de reconnaissance pour les salariés.

Du côté de PLATRE, le fonctionnement formalisé des IRP est largement détourné par tous les échanges informels que le directeur et les deux représentants du personnel peuvent nouer ensemble. Ces contacts informels sont d'autant plus favorisés par la taille de l'établissement, comme le souligne ici 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 trompée, les partenaires devraient normalement être enclins 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 les vois tous les jours... (*Sourire pour faire remarquer qu'il exagère*) 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 n'en aurait pratiquement pas... (« besoin », *se reprenant*) enfin c'est une formalité. Les gars ils viennent me voir, ils n'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... »

Toutefois, la taille n'est ici pas le seul facteur tant ces pratiques informelles d'échanges en amont ou en dehors des réunions formalisées de DP ou de CE, se retrouvent dans bien d'autres entreprises de cette configuration (aussi bien à FRIGO qu'à CERCLEX) mais aussi dans d'autres, y compris bien plus grandes comme à ENGIN. Il reste que dans toutes ces entreprises, ces pratiques informelles prennent place à côté, ou en complément de pratiques formalisées, organisées autour de réunions régulières, avec ordres du jour, compte rendu et PV. Et c'est peut-être bien plutôt l'absence de cet informel (comme à LUXE notamment où les réunions de CE en viennent même à être enregistrées à la demande du délégué FO et où les plaintes remontent immédiatement

aux instances collectives sans forcément que ne soit interpellée la directrice de magasin, ce qu'elle regrette) qui est le symptôme de problèmes dans ces relations que l'inverse.

### **3.2.2. Des délégués isolés en manque de représentativité**

Ce formalisme, même s'il est en partie de façade et ce faible investissement dans les IRP est permis par la fragilité de la représentation du personnel. Chez FRIGO, le fonctionnement collectif de la section syndicale semble réduite au minimum, ses membres développant par ailleurs très peu de dispositifs, de discussion 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 déléguée syndicale affirme d'ailleurs concentrer son action sur la défense de cas individuels. La section syndicale est en outre elle-même traversée de conflits interpersonnels qui ont pu dans le passé, prendre des proportions importantes sous la forme de dénonciations. Dans ce contexte, la déléguée syndicale affirme ne plus organiser de réunions 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 les syndiqués.

Le contexte général de déroulement des élections professionnelles est 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 patron de l'entreprise, le départ à la retraite de la DS (qui était prévue pour le printemps 2013) 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.

Chez PLATRE, le délégué FO semble aussi relativement impuissant pour mobiliser ses collègues. 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 il est très isolé dans son activité militante. 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 professionnel. Pour Sébastien, le délégué syndical, « *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.

Quant à CERCLEX, s'il existe bien un délégué du personnel – seul “survivant” de représentants auparavant plus nombreux –, qui se considère comme un intermédiaire entre le patron et les salariés, il apparaît très peu représentatif, pas plus que ne l'était Mme F., ex-DP, qui, depuis son arrivée dans l'entreprise ou presque (il y a plus de vingt ans), est toujours apparue très isolée, à la fois de par sa fonction (proche du patron car

assistante de direction), de par son "caractère" ("*je suis pas facile, je le sais et tout le monde me l'a dit*") et, aujourd'hui encore plus, de par sa mise au placard. Décrire quelques instants ce qu'a évoqué Mme F. pour comprendre l'isolement de ces représentants du personnel, dans cette configuration, permet aussi de montrer le type de conflits qui sont alors définis dans ce type d'entreprise. Mme F. évoque en effet 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, en douze années, 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 n'a pas ici, donc c'est important, c'est pas rien cette prime<sup>63</sup>. 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 arrivé 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 n'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 la situation actuelle de Mme F., placardisée, pèse sans conteste fortement sur l'histoire qu'elle raconte et sur sa description d'une anomie 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*

---

<sup>63</sup> 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 ne sont pas sans liens avec sa décision d'accepter de devenir DP suppléante un ou deux ans après.



*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 peut éviter de faire quelque chose, il le fait. Oui, je suis sûr que les gens ne sont pas employés à 100% ici* ». De fait, l'atomisation du collectif est telle que les (et aujourd'hui le seul) délégués du personnel apparaissent comme des individus bien plus que des représentants... à la manière dont, à FORMATIO, sans représentant du personnel et fractionné entre des travailleurs aux statuts différents (salariés, auto-entrepreneurs), l'entreprise apparaît davantage aux uns et aux autres comme une collection d'individus, que comme un collectif de travail.

### **3.3. Collectifs et représentants du personnel flottants**

Dans cette configuration, la spécificité des relations professionnelles tient à la manière dont se positionnent les RP par rapport aux stratégies d'intégration de la direction, notamment du fait que ces RP sont peu « tenus » par des collectifs de travail marqués par une faible cohésion, elle-même produite par les réorganisations et la fragilité économique de ces établissements. Ainsi, dans cette configuration, les caractéristiques des représentants du personnel en font des représentants « *assis entre deux chaises* » comme le dit l'un d'entre eux. Ceci se retrouve aussi bien dans leur position, leur trajectoire que leurs manières d'investir leur fonction.

#### **3.3.1. Des RP « *assis entre deux chaises* » : « *il faut bien quelqu'un entre le patron et l'ouvrier* »**

Contre une vision caricaturale des PME selon laquelle l'interconnaissance favoriserait la pacification des relations sociales, il est nécessaire de rappeler que même si ces établissements ne connaissent que rarement des conflits collectifs, ils ne sont pas pour autant exempts de tensions entre direction et salariés, signalés par les acteurs et également marqués par des sanctions et des recours aux prud'hommes proportionnellement plus importants que dans les grands établissements (voir aussi Lepley, 2005).

Premièrement, il est à noter que les délégués de ces établissements ne sont pas à l'abri de différentes formes de répression antisyndicale. A FRIGO, l'apparente acceptation par la direction de la présence syndicale semble 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, après que l'inspection du travail soit intervenue auprès du dirigeant. A PLATRE, nous avons pu voir à travers le récit du délégué FO que l'ancien directeur se distinguait par son attitude autoritaire favorisant les altercations. Ce sont ces échanges conflictuels avec le directeur qui amèneront l'actuel délégué FO à se syndiquer. Et même si, actuellement, les RP sont liés au nouveau directeur par un rapport de confiance, ils veillent clairement à conserver une certaine distance qui n'est pas sans faire référence à une vision conflictuelle des relations sociales en entreprise. Ainsi, Michel, délégué CGC, malgré des 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 de bon rapports avec les directeurs. Je me suis déjà clashé avec certains d'entre eux mais bon...

*Ces relations de travail, c'est un peu comme des relations de collègues ou vous sentez une certaine distance ? Dans les relations quotidiennes, informelles... (silence) Est-ce que vous avez l'occasion de parler de ces plans de restructurations en dehors de réunions, pendant des moments informels, par exemple ?*

Non. Je sais que j'avais des collègues qui étaient copains ou amis avec la direction, moi jamais, non, jamais. J'ai de bonnes relations, j'ai de bons 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 fâcher avec lui... *(se reprend)* 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 viendraient 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, ce qui peut le mettre parfois en porte-à-faux. C'est ce que montre, 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 de PLATRE quant à lui, même s'il s'inscrit aussi complètement dans le cadre participatif proposé par le directeur, entretient également 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 mettre en place des directives 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 le 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.

De même à CERCLEX, l'actuel délégué du personnel adopte une attitude moins offensive

que Mme F. (voir plus haut), et insiste sur le rôle de facilitateur des relations entre le patron et les salariés. Mais il « fait remonter » des revendications en matière salariale (il critique l'absence d'augmentation générale, de ticket-restaurant, de mutuelle, etc). Et il insiste sur ce rôle utile et effectif : même si « *certaines 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, pourtant. 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.). On peut donc remarquer que les représentants du personnel, malgré la faiblesse objective de leur pouvoir d'action, saisissent véritablement leur mandat comme une opportunité de représenter le personnel *face à* la direction. Cependant, dans ces PME, devenir délégué signifie être amené à entretenir des rapports de proximité personnalisés avec la direction (échanges personnels, de manière informelle), contrairement aux grands établissements où la plus grande formalisation des relations professionnelles favorise une certaine distance entre représentant de la direction et représentant du personnel. Surtout, en raison de la fragilité des collectifs de travail, les délégués sont ici moins tenus par leurs mandats et donc plus exposés aux stratégies patronales d'intégration des représentants du personnel. Cette proximité entre direction et représentant du personnel fait de ces derniers des délégués « assis entre deux chaises », étant donné que leur rôle de porte-parole se confond avec les responsabilités d'encadrement et de contrôle du personnel que les directions veulent les voir endosser.

En effet, pour une part, la position professionnelle des délégués rencontrés dans cette configuration les rapproche du personnel d'encadrement. Chez FRIGO, la représentante syndicale travaille dans les services administratifs et non pas avec les ouvriers. Chez CERCLEX, l'ancienne DP interrogée était assistante de direction ; le nouveau DP est quant à lui technicien mais il fait le choix d'organiser notre entretien dans les services administratifs, dans un bureau visible par sa hiérarchie. Il justifie cela en expliquant qu'il est « *assez proche du patron* ». La configuration à PLATRE illustre tout particulièrement comment cette proximité entre RD et RP amène ces derniers à agir pour garantir la « paix sociale » dans l'établissement, ce qui tend à confondre leur rôle avec celui d'un membre de l'encadrement. On l'a montré au chapitre 2, en reprenant notamment Michel (délégué CGC), qui explicitait, pas dupe, comment « *Je sais que la direction se sert – enfin s'est déjà servie 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*** ». Avec le directeur, les deux représentants du personnel partagent ainsi une même culture technicienne qui fait aussi référence au partage d'un même univers masculin (savoir « gérer ses gars »). Les deux RP connaissent le directeur et lui font confiance parce qu'il incarne un cadre de proximité qui maîtrise des connaissances pratiques propres au « terrain », en raison de sa fonction précédente d'ingénieur de production. Le directeur quant à lui, estime ses « partenaires sociaux » qu'ils jugent « responsables » et animés par la défense de la pérennité de l'entreprise, même s'il lui arrive d'entrer en confrontation avec eux. Il se sent d'autant plus proche d'eux qu'il peut voir dans leur travail de délégué de nombreux aspects en commun avec son travail de directeur, notamment en ce qui concerne le travail d'encadrement du personnel : « *faut pas rêver, ils (les RP) ont autant de pression que nous (les directeurs) de la part des gars (ouvriers)* ». Cette proximité sociale est ainsi au fondement du cadre collaboratif qui

animent les relations étroites entre directeur et représentants du personnel et qui permettent de « fluidifier » les relations sociales dans l'établissement. En s'échangeant des « informations confidentielles », représentants du personnel et de la direction consolident par là-même la relation de confiance qui les unit dans la poursuite d'un même objectif, à savoir sauver la pérennité de l'établissement tout en préservant la « paix sociale ». Cette position les amène à s'appuyer sur leur rôle d'intermédiaire pour dissuader efficacement le personnel d'adopter des postures conflictuelles face à la direction, notamment en recourant à la grève (« *le but c'est de pas arriver au clash* »). C'est ici qu'apparaît tout particulièrement la proximité entre leur travail de représentant du personnel et la fonction d'encadrement.

### **Supprimer le travail dominical avec la participation des délégués à PLATRE**

La réussite des stratégies patronales repose ici 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. 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 délégués CGC et FO pour leur expliquer et justifier le projet (en grande partie par rapport à la baisse du chiffre d'affaires 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. Faces 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 intermédiaires entre ouvriers 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.

A CERCLEX le délégué justifie de même son rôle comme nécessaire « *car il faut quelqu'un entre l'ouvrier et le patron* ». Ainsi, il évoque son intervention 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'est 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* »). Monsieur T. est cependant satisfait de se retirer et de voir le directeur et ce salarié s'entendre entre eux. Monsieur T. oscille donc 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 pouvoir « *finaleme nt 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 Monsieur T., 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.

On observe ainsi dans cette configuration que les RP investissent leur rôle en se distinguant d'une posture syndicale traditionnelle pour mieux mettre en avant et valoriser la nécessité de construire un intérêt commun entre patrons et salariés, au niveau de l'établissement. Ceci s'explique aussi notamment en raison de la distance entretenue avec les structures syndicales en-dehors de l'entreprise. Par exemple, même si le délégué FO de PLATRE a suivi des formations organisées par son syndicat et participe à la commission exécutive de son union locale, il se méfie de l'aspect plus « politique » du syndicalisme et entend promouvoir une approche de proximité distante des enjeux propres au champ syndical :

*« Avant ça m'était jamais venu à l'idée (de me syndiquer), j'avais jamais... si à part la grosse boîte que j'avais faite dans l'aéronautique où il y avait des syndicats, il y avait des mecs mais bon... (soupire) c'est du violon quoi. Dans une grosse boîte de 700 personnes, les mecs ils font leur business et tu les vois pas, c'était n'importe quoi là-bas, ça servait à rien. Là c'est pas pareil, ça a plus d'impact, dans une petite boîte de 50 personnes, quand t'as le gars du syndicat qui commence à taper sur la table, ça va vite jusqu'à l'atelier au fond tu vois (rires). »*

Cette manière d'investir le rôle de représentant du personnel s'explique en partie, nous le voyons bien dans ce dernier exemple, par la taille de ces établissements qui implique une plus grande proximité entre RP et RD, mais aussi entre RP et ensemble des salariés. Ainsi, même si les délégués savent entrer en confrontation avec la direction, on voit que leur activité dans ces établissements les amène à nouer des relations de proximité avec le directeur qu'ils ont plus de chances de côtoyer personnellement et de manière informelle que dans les grands établissements. Cette plus grande proximité favorise chez les délégués l'intériorisation des enjeux propres à la direction et tend à favoriser des pratiques désireuses d'éviter l'apparition de conflits collectifs. Si l'univers des PME est donc caractérisé par une conflictualité moins intense que dans les grands établissements, c'est donc aussi en raison du positionnement et du travail des représentants du personnel qui, dans cette configuration, sont plus attachés à la direction.

### Modes de régulation des rapports de force (configuration 3)

	Attitude des directions par rapport aux IRP	Usages de la négociation par les directions	Capacités de mobilisation des salariés et des RP	Types de conflits
<b>PLATRE</b>	Collaboration et intégration	Négociations informelles entre le RD et les deux RP pour gérer les réorganisations	Collectif flottant en mesure de relativement bien contrôler les délégués	Première grève dans l'établissement en 2013, tensions régulières entre ouvriers et encadrement
<b>CERCLEX</b>	Attitude ambivalente : bon rapports entretenu avec l'actuel délégué, « placardisation » de l'ancienne déléguée	La formalisation des relations contribue à une fiction de négociations salariales (toutes individualisées) mais réelles discussions sur les à-côtés (tickets restau, mutuelle, activités culturelles héritées d'un CE disparu)	Un collectif de travail subordonné à l'organisation, non autonome, très atomisé.	Pas ou très peu de conflits, même individuels (quelques sanctions pour absence).
<b>FRIGO</b>	Tentative de « guider » les candidats sur les listes professionnelles	Respect du cadre légal	Faible capacité de mobilisation	Peu de conflits collectifs/ des conflits interindividuels
<b>FORMATION</b>	-	Négociations que individuelles et au coup par coup	Mobilisations individuelles (pour des augmentations salariales et des aménagements de plannings)	Pas de conflit collectif, peu de tensions interindividuelles

#### **3.3.2. Collectifs flottants et émergence de conflits collectifs, l'exemple d'une grève à PLATRE**

Il n'en reste pas moins que ces collectifs subordonnés ne le sont pas toujours entièrement ni totalement, et qu'ils peuvent bien plus être "flottants", comme à FRIGO ou PLATRE qu'inexistants ou atomisés comme à FORMATIO ou à CERCLEX. C'est ce que révèle en particulier la première grève qui a eu lieu à PLATRE, en 2013, au cours de notre enquête, qui fait de cet établissement sinon un cas limite de cette configuration, à la limite de la configuration précédente, du moins un établissement qui montre combien les situations sont toujours évolutives, instables et ouvertes.

Car PLATRE, même s'il s'agit d'un établissement de taille moyenne, appartient à un grand groupe qui fait partie des leaders mondiaux sur le marché. Cette appartenance explique en bonne part la présence syndicale dans l'établissement et implique des contacts réguliers entre les RP de l'établissement et les représentants syndicaux au niveau du groupe (où sont représentées les cinq organisations syndicales). Mais surtout, malgré le manque de soutien apparent dont pâtissent les délégués 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. Flottant, le collectif de travail peut ainsi se cristalliser et s'autonomiser, non seulement en refusant une décision de la direction et en le faisant savoir, mais en entrant même en

grève, alors que cela n'était jamais arrivé à PLATRE<sup>64</sup>. Car si nous avons déjà évoqué le fait que la suppression du travail le dimanche s'est faite 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 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 laisses 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 », (soupire) 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 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 ?*

*(il soupire) 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 eux qui 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 ne 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 as 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 écoutés, bon après tu sais pas ce qu'ils disent derrière » (Sébastien, le délégué FO).*

Dans le récit de Sébastien, on voit qu'il doit faire face à un groupe soudé « d'anciens », qui ont réussi à se préserver certaines marges d'autonomie dans l'organisation de leur travail. 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 (« on sait pas ce qu'ils disent derrière... »). Michel, le délégué CGC, même s'il est élu du deuxième collège, sait que les ouvriers, entre eux, remettent en question son honnêteté de représentant du personnel :

---

<sup>64</sup> Voir Péliasse (2009) où est aussi relatée une configuration basée sur la monographie d'un établissement qui n'avait jamais connu de grève et en connaissant une, illustrant la dimension « flottante », entre collectif autonome et subordonné, de ce type de relations professionnelles, susceptible de cristalliser une opposition débouchant sur des pratiques collectives ouvertement conflictuelles.

*« Je sais que pour le personnel, comme je suis du deuxième collège, 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 du négociateur parce que la direction voulait pas faire certaines choses. »*

De même, Sébastien admet que sa promotion a suscité des « jalousies » et qu'on l'a traité de « vendu ». Contrairement aux autres établissements de cette configuration, 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 contrebalancer, ou du moins mettre des limites à 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 collectifs 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 de ça. Par contre la pression elle monte oui, et tu l'as bien vue, donc il va falloir faire quelque chose, non ? », je lui dis. Donc généralement deux-trois jours après, ils nous convoquent : bon j'ai bien réfléchi, finalement vous avez raison, qu'il nous dit (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 ce n'est pas facile, ils sont forts » (Sébastien, délégué FO).*

On comprend donc bien que la grève d'octobre 2013 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 flottants, voire relativement autonomes, fournissent 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 par rapport à 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 appelée 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 saisis 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 rassurés »*. Selon le directeur, le délégué FO serait venu s'excuser après la grève : *« j'espère que tu ne 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 attendue du directeur.

Ces monographies offrent une première approche des relations sociales dans l'univers des petits et moyens établissements. Cependant, les établissements sur lesquels nous avons pu enquêter se distinguent en raison de la présence de représentants du personnel, ce qui est plutôt rare au sein d'établissements de cette taille. Par conséquent, il serait plus juste de caractériser ces établissements comme étant à la frontière entre d'un côté, le monde des gros établissements avec usage de la grève comme partie intégrante du répertoire d'action des délégués syndicaux, qu'ils articulent avec des pratiques de représentation plus institutionnalisées (négociations formelles, recours à des experts), et de l'autre côté, le monde des TPE où la conflictualité prend des formes individualisées et où le respect des droits sociaux des salariés doit s'appuyer sur d'autres modes de régulation que ceux qui passent par l'existence de représentants du personnel et un minimum de formalisation des relations sociales.

Au regard des modes de régulations des relations professionnelles, ces établissements apparaissent d'une certaine manière comme une déclinaison de la configuration précédente. En effet, à l'instar de FONDERIE ou ENGINs, les stratégies patronales de ces PME voire TPE entendent clairement s'attacher une main d'œuvre qualifiée par le biais de l'investissement dans des politiques managériales, à l'inverse de la première configuration où les modes d'encadrement et de gestion des représentants du personnel sont plus répressifs, du fait des contraintes économiques qui pèsent sur ces établissements mais aussi du statut plus relégué et moins qualifié de la main d'œuvre. Le facteur taille est ici décisif, si on veut comprendre les spécificités de ces établissements, à savoir une faible professionnalisation de l'activité de ressources humaines, un fonctionnement quasi « à vide » des IRP et la fragilité des collectifs de travail, dont la faible cohésion rend les délégués plus exposés aux stratégies patronales de domestication. Avec l'exemple de la grève à PLATRE comme cas limite de cette configuration, on peut saisir en creux comment tous ces facteurs contribuent à « pacifier » les relations collectives (plus qu'individuelles) de travail dans ces établissements.



## CONCLUSION

A l'issue de cette recherche, qui a mobilisé des données quantitatives et des monographies, des méthodes statistiques et l'analyse fine d'entretiens ou de situations d'enquêtes, et impliquée, de manière variable, près d'une dizaine de chercheurs pendant un peu moins de deux années, plusieurs constats peuvent être tirés.

Le premier est sans doute que les relations sociales en entreprise restent un objet multiforme, qui agitent aussi bien l'espace médiatique que politique, structurent parfois l'agenda au niveau national et bien sûr, dans les entreprises. Réaffirmer l'intérêt scientifique mais aussi public, la richesse et les apports que permet l'enquête REPONSE est donc la première chose à signaler pour qui s'intéresse aux relations professionnelles, aux évolutions des modes de gestion de l'emploi et du travail, aux transformations des organisations des entreprises, et surtout aux interactions qui entourent et structurent ces réalités et qui réunissent salariés, représentants du personnel et directions d'établissements. Les objets qui ont été au centre de notre recherche – conflits, négociations, stratégies patronales, pratiques de représentation et de revendications – bénéficient avec REPONSE d'un ensemble de données irremplaçables, utiles et heuristiques, permettant de combiner les méthodes et les échelles, les points de vue, les opinions, les faits et les pratiques. L'antériorité que commence à posséder REPONSE, en permettant de remonter aux années 1996-1998, voire 1990-1993 pour les établissements de plus de 50 salariés, ne fait que renforcer la nécessité de continuer cette enquête, l'établissement de séries ouvrant des hypothèses et permettant des constats impossibles à formuler autrement. L'extension de l'enquête aux petits établissements (de 11 à 19 salariés) a aussi permis une première approche quantitative, même si elle n'a pas été systématisée, de cet univers des petites entreprises si mal connues par la recherche et si mal appréhendées par les registres administratifs.

Un second constat peut alors être formulé : si la négociation collective a continué à progresser et à se diversifier, la conflictualité s'est stabilisée, tout en se durcissant quelque peu, dans un contexte de crise économique qu'on aurait pu penser propice à une diminution des conflits. Cette diminution s'est bien opérée pourtant, si l'on suit les déclarations des acteurs, mais pas là où on l'attendait puisque ce sont les tensions entre salariés, et avec leurs supérieurs, les sanctions que prononcent les directions et les recours prud'homaux qu'engagent des salariés licenciés qui ont quelque peu décréus durant ces trois années. Au contraire, les conflits collectifs se sont maintenus tout en se transformant, puisque la proportion d'établissements touchés par au moins un arrêt de travail a un peu progressé, alors que les formes sans arrêts de travail (surtout les refus d'heures supplémentaires et les pétitions) ont quelque peu diminué. Comme soulignées dans la partie 2 de ce document, ces évolutions ne sont pas sans intérêts pour comprendre comment, aujourd'hui, s'articulent conflits et négociations.

Troisième constat en effet, qui s'inscrit dans les hypothèses qu'avait formulé notre projet de recherche initial, conflits et négociations constituent deux formes sociales proches qu'il ne faut pas opposer. Au-delà du fait que c'est là où on négocie le plus, que se déroule le plus de conflits collectifs (notamment de conflits avec arrêts de travail) – et inversement -, notre recherche a montré toute la solidité mais aussi la complexité du lien qui unissait ces deux processus. Tous deux présupposent en effet des formes de reconnaissance qui n'impliquent pas la nécessité d'accords mais visent à permettre une

reconnaissance de chacun des acteurs et de la légitimité de ses prétentions et intérêts – directions d'un côté, salariés et leurs représentants de l'autre – sans pour autant que cela n'implique non plus de partager des visions similaires ou mêmes proches de la réalité et de ce qui se déroule dans les établissements (cf. chapitre 1 notamment). Négocier comme entrer en conflit s'apparente à des processus qui impliquent la construction de rapports d'échange et, derrière, de rapports de force. Ceux-ci sont éminemment variables selon les établissements. L'enquête statistique peut difficilement, en outre, les repérer autrement que très grossièrement ou mécaniquement. L'apport des monographies est alors essentielle pour montrer comment cette articulation entre conflit et négociation prend des formes variables : l'un précède, sinon impose parfois l'autre, tandis que les négociations peuvent aussi conduire à la formulation de revendications donnant lieu à mobilisations, sous des formes variables, collectives et frontales, mais aussi individuelles et plus diffuses, aux effets immédiats ou décalés dans le temps. Comme processus, conflits et négociations s'articulent donc de manière dynamiques et les thématiques qui irriguent les secondes – salaire, conditions de travail, temps de travail, mais aussi changements technologiques, formations ou protection sociale – se prêtent inégalement à des mobilisations collectives.

Quatrième grand constat : notre analyse a montré combien existait une cohérence entre plusieurs dimensions intriquées, conduisant au repérage possible de formes de configurations articulant dimensions socio-productives et types de relations professionnelles.. Positionnements économiques sur un marché, contraintes matérielles ou humaines, géographiques et temporelles, choix d'organisation constituent en effet une série de dimensions qui sont l'apanage des directions même si celles-ci peuvent parfois subir durement certaines contraintes externes (comme lorsque la localisation de l'établissement est isolé, ou qu'elle a des difficultés à recruter la main d'œuvre qualifiée qu'elle souhaite). Nos monographies, éclairées et instruites des résultats statistiques, ont alors été construites dans l'objectif de comprendre comment ces dimensions économiques et stratégiques s'articulaient avec des styles de management de la main d'œuvre et des formes variables de gestion des relations sociales, et en particulier de gestion des interactions avec les représentants du personnel, qui configure des types d'interactions et de relations professionnelles locales. Comme un tour de main ou un casse-tête chinois réussissant à faire s'encastrent ensemble ces dimensions, les configurations socio-productives construites dans la troisième partie de ce rapport ont permis de souligner, malgré ou plutôt grâce à la présence de quelques cas limites (LUXE dans la première configuration, BANQUE DU SUD dans la deuxième et PLATRE dans la troisième), la cohérence avec laquelle ces configurations prenaient formes. Non pas que tout découle des stratégies des directions et des politiques de management et de gestion de la main d'œuvre qu'elles mettent en œuvre, comme si accorder un primat à l'action des directions suffisait pour comprendre la nature des relations professionnelles propres à chaque établissement, voire à certains secteurs. Ces stratégies sont elles-mêmes construites en réaction à un type de main d'œuvre et de collectifs de travail, des histoires et des environnements, des hommes et des femmes au fond, qui incarnent des fonctions de représentation, du côté des directions (et notamment des services des ressources humaines) comme du côté des élus et des délégués syndicaux. Mais privilégier l'entrée qu'a permise l'enquête, grâce aux entretiens plus nombreux que précédemment que nous avons pu avoir avec ces membres des directions, c'est à dire l'entrée par les stratégies des directions et les politiques de gestion de la main d'œuvre a permis d'éclairer de manière originale, nous l'espérons, les relations professionnelles

locales qui sont au cœur de cette recherche.

De ce point de vue, les évolutions décelées ne sont pas anodines. Qu'elles s'appuient sur la mise en série que permet l'enquête REPONSE, soulignant en particulier le maintien d'un cycle de conflictualité initié au début des années 2000 (jusqu'en 2010 tout au moins), la diffusion large mais malgré tout inégale et aux significations plurielles des négociations (voir la partie 2), la fragilité de l'idéologie du dialogue social qui présuppose un minimum d'accords entre directions et représentants sur ce qui structure et arrive dans leurs établissements (partie 1), ou la richesse de nos enquêtes monographiques qui, dans plusieurs cas, ont pu remonter dans l'histoire des entreprises étudiées, les dynamiques de la conflictualité et de la négociation - et de leur articulation - s'ancrent dans des transformations importantes du monde du travail. Les règles qui encadrent les relations professionnelles ne sont en outre pas seules concernées tant évoluent aussi la morphologie des travailleurs, la nature des activités, les modes d'organisation du travail, les opportunités technologiques ou les contraintes économiques. Les configurations mises en évidence dans la troisième partie de notre recherche sont donc elles-mêmes en mouvement : issues d'histoires singulières, leur cohérence n'est pas garantie et elles peuvent tout aussi bien se raffermir que se défaire, à la manière dont des collectifs de travail flottants peuvent se cristalliser et transformer l'une des dimensions de ces configurations, faisant passer une PME aux relations institutionnalisées mais marquées par une grande proximité en la filiale d'un groupe aux relations plus formalisées et n'échappant plus à l'expression de conflits collectifs avec arrêt de travail (PLATRE) ou, à l'inverse, une entreprise au fonctionnement social anciennement formalisé et appuyé sur un collectif de travail coopératif en une PME au collectif atomisé, où la formalisation maintenue des relations sociales tournent quelque peu à vide (CERCLEX). Ces deux exemples, parmi d'autres, n'enlèvent par ailleurs rien au constat de tendances plus générales, qui touchent des secteurs entiers comme l'industrie. Les évolutions convergences et cohérentes, ici, de ENGIN, FONDERIE et TRANSFORMATEUR, autour notamment de la diffusion du *lean*, et bien que nous ayons montré qu'il ne s'agissait que l'une des dimensions structurantes de la configuration socio-productive que ces trois établissements incarnent, en sont un bon exemple.



## BIBLIOGRAPHIE

- Amossé T., Bloch-London C., Wolff L., (dir.), (2008), *Les relations sociales en entreprise – un portrait à partir des enquêtes REPONSE 1992-1993, 1998-1999 et 2004-2005*, La Découverte, Collection "Recherches".
- Amossé T., Coutrot T., (2008), « En guise de conclusion. L'évolution des modèles socioproductifs en France depuis 15 ans : le néo-taylorisme n'est pas mort », in T. Amossé et alii. (dir), *Les Relations sociales en entreprise*, La Découverte, p. 423-451.
- Andolfatto D., Labbé D., (2006), « La transformation des syndicats français. Vers un nouveau modèle social ? », *Revue française de sciences politiques*, vol. 56, n°2, p. 281-197.
- Andolfatto D., Labbé D., (2009), *Toujours moins ! Déclin du syndicalisme à la française*, Gallimard.
- Askhenazy P., Grenet J., (2009), « Les managers connaissent-ils leurs entreprises. Les leçons de l'enquête REPONSE », *Economie et Statistique*, n°421, p. 53-82.
- Glaser B. G., Strauss A. A., (2010 - 1967) *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative*, Armand Colin, coll. Individu et Société.
- Beaujolin-Bellet R., Aubert J.-P., (2004), « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », *Travail et Emploi*, n° 100.
- Beaujolin-Bellet R., Schmidt G., Allouche J., Bardelli P., (2012), « Introduction : Restructurations d'entreprises », *Revue française de gestion*, vol 38, n°220.
- Benquet M., 2011, *Les damnées de la caisse. Grève dans un hypermarché*, Editions du Croquant, Bellecombe-en-Bauges.
- Bérourd S., (2005), « Le syndicalisme construit par la science politique », in V. Chambarlhac, G. Ubbiali (dir.), *Epistémologie du syndicalisme*, L'Harmattan, p. 13-34.
- Bérourd S., (2009), Les opérations « Robin des bois » au sein de la CGT Energie, *Revue française de sciences politiques*, vol. 59, n° 1, p. 97-119.
- Bérourd S., (2010), « Violence et radicalité dans les conflits du travail : quelques pistes d'analyse », in Ndiaye A., Ferrand-Bechman D. (dir.), *Violences et société. Regards sociologiques*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Bérourd S., Denis J.M., Desage G., Giraud B., Péliasse J., (2008), *La lutte continue. Les conflits du travail contemporains en France*, Editions du Croquant, Bellecombès en Bauge.
- Bérourd S., Denis J.-M., Desage G., Giraud B., Péliasse J., (2008), « Entre grèves et conflits : les luttes quotidiennes au travail », *Rapport de recherche du CEE* n°49.
- Bérourd S., Bouffartigue P. (2009), *Quand le travail se précarise, quelles résistances ?* La Dispute.
- Bérourd S., Yon K., (2009), « Face à la crise, que fait le mouvement syndical ? Quelques éléments de réflexion sur l'évitement relative d'une stratégie de confrontation », *Contretemps*, 3, p. 15-25.
- Bérourd S., Le Crom J.P., Yon K. (2012), « Représentativités syndicales, représentativités patronales. Règles juridiques et pratiques sociales. Introduction », *Travail et Emploi*, n°131, pp. 5-22.
- Bérourd S. et Yon K. (dir.), avec Denis J.M., Gantois M., Guillaume C., (2013), « Quand la loi entre dans les mœurs. Le nouveau droit de la représentativité syndicale (loi du 20 août 2008) et ses implications dans les entreprises et les branches professionnelles ». hal-00830449.
- Bessière C., Houseaux F., (1997), « Suivre des enquêteurs », *Genèses*, n° 29, pp. 100-114.

- Bevort A., Jobert A., (2011) *Sociologie du travail. Les relations professionnelles*, Coll. U, Armand Colin, 2<sup>ème</sup> édition.
- Bloch-London C., Péliisse J., (2008), « L'évolution du cadre légal des relations professionnelles en France depuis les années 1990 : entre foisonnement juridique et renouvellement des acteurs, une appropriation sélective des dispositifs », in T. Amossé, C. Bloch-London, L. Wolff, *Les relations sociales en entreprise : un portrait à partir des enquêtes Relations professionnelles et négociations d'entreprise*, Coll. Recherche, La Découverte.
- Boltanski L., Chiapello E., (1999), *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.
- Bouquin S. (dir.), (2008), *Résistances au travail*, Syllepses, Collection Le Présent Avenir.
- Bourguignon R., Garaudel P., (2012), « Du contrôle du motif économique au contrôle des conditions de départ, » in Allouche J. (dir.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert.
- Carlier A., Tenret E., (2007), « Des conflits du travail plus nombreux et plus diversifiés », *Premières Synthèses DARES* n°87.2., février.
- Cartron D., (2005), « Engagement dans le travail et dans la grève chez McDonald's », in J-M. Denis (dir.), *Le conflit en grève ?* La Dispute, p. 251-268.
- Cella G.-P., Bordogna L., (2002), « Decline or Transformation ? Change in Industrial Conflict and its Challenge », *Transfer*, vol 8, n°4, p. 585-607
- Chaskiel P., (1997), « La négociation collective : ajustement ou déterminant ? Limites et apports d'une théorie critique », *Communication et organisation* [En ligne], 11 | mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 18 décembre 2013.
- Collovald, A., Mathieu L., (2009) « La pédagogie morale de la grève », in Bérout, S., Bouffartigue, P. (dir.), *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Paris, La Dispute.
- Corouge C., Pialoux M., (2011), *Résister à la chaîne*, Agone.
- Coutrot T., (1996), « Relations sociales en entreprise : voir midi à sa porte ? », *Travail et Emploi* n°66, pp.71-85.
- Coutrot T., (2001), « Une nouvelle période pour la conflictualité sociale ? », *Les Cahiers Français*, n° 304, p. 46-51.
- Coutrot T., Malan A., Zouary P., (2003) « La boîte noire des relations sociales dans l'entreprise : apports et limites d'un questionnement direct », *Travail et Emploi* n°93.
- Croizat M., Labbé D., (1992), *La fin des syndicats ?* L'Harmattan.
- Dayan J.-L., Desage G., Perraudin C., Valeyre A., (2008), « La pluralité des modèles d'organisation du travail, source de différenciation des relations de travail », in T. Amossé et alii (dir.), *Les relations sociales en entreprise*, La Découverte, p. 334-352.
- Dayan J.-L., Kerbourc'h J.-Y., (2010), « La rupture conventionnelle du contrat de travail », *La note d'analyse du Centre d'Analyse Stratégique*, n°198.
- Della Porta D., (dir.), Fillieule O., (2006), *Police et manifestants*, Presses de Sciences Po.
- Denis J.-M., (2009), « Dans le nettoyage, on ne fait pas du syndicalisme comme chez Renault ! », *Politix*, n° 85, p. 105-126.
- Denis J.-M., Péliisse J., (2007), « Les conflits du travail : une catégorie à redéfinir ? », 11<sup>ème</sup> Journées internationales de sociologie du travail, Londres, 20-22 juin.



- Des Nétumières F., (1997), « Méthodes de régression et analyse factorielle », *Histoire & Mesure*, n° XII-3/4.
- Desage G., Rosankis E., (2012) « Négociation collective et grèves dans les entreprises du secteur marchand 2010 », *DARES Analyses*, n° 53, p. 10.
- Desage G., Rosankis E., (2013), « Négociations collectives et grèves en 2011 », *DARES Analyses* n°59, septembre.
- Desrosière A., (1993), *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*, La Découverte.
- Dobbin F., (2009) *Inventing Equal Opportunity*, Princeton University Press.
- Dunlop J. T., (1958), *Industrial relations systems*, New York, H. Holt & Co. Amossé T.
- Fillieule O., (2007), « On n'y voit rien. Le recours aux sources de presse pour l'analyse des mobilisations protestataires », in P. Favre et alii (dir.), *L'atelier du politiste*, La Découverte, p. 215-240.
- Furjot D., (1996), « Climat social : nette amélioration des instruments de mesure », *Travail et Emploi* n°66, pp.87-95.
- Furjot D., (2000), « Où sont les délégués syndicaux ? », *Premières Synthèses DARES* n°41.2, octobre.
- Furjot D., (2002), De la participation au conflit. Point de vue et pratiques des institutions représentatives du personnel en matière de relations professionnelles, *Document d'Etudes de la DARES*, n° 64.
- Gall G., (2014), « Les formes contemporaines de l'activité gréviste en Europe Occidentale : la domination de la grève politique de masse », *Savoir-Agir*, n° 27.
- Giraud B., (2006), « Au-delà du déclin. Difficultés, rationalisation et réinvention du recours à la grève dans les stratégies confédérales des syndicats, » *Revue française de sciences politiques*, 6, vol. 56.
- Giraud B., (2007), « Le syndicalisme saisi par le management », *Politix*, n°79, p. 125-147.
- Giraud B., (2009), *Faire la grève. Les conditions d'appropriation de la grève dans les conflits du travail*, Thèse de science politique, Université de la Sorbonne, p. 403-429.
- Giraud B., (2009), « Des conflits du travail à la sociologie des mobilisations : les apports d'un décloisonnement empirique et théorique », *Politix*, n° 86, p. 17-18.
- Giraud B., (2014), « Un apprentissage sous tension : la formation des adhérents syndicaux du commerce à l'usage de la grève en France », *Critique Internationale* n°64.
- Giraud B., Penissat E., (2013), « De la répression aux politiques patronales de domestication de l'action syndicale : réflexions sur un angle mort des relations professionnelles », Communication au Ve congrès de l'Association Française de Sociologie, Nantes, septembre.
- Gollac M., (1997), « Des chiffres insensés ? Pourquoi et comment on donne un sens aux données statistiques », *Revue Française de Sociologie*, vol. 38, n°1, pp. 5-36.
- Groux G., (1998), *Vers un renouveau du conflit social ?*, Bayard Editions.
- Guillaume C., (dir.), (2014), *La CFDT : sociologie d'une conversion réformatrice*, Presses Universitaires de Rennes.
- Hamann K., Kelly J., (2010), "General Strikes in Western Europe, 1980-2008", Paper for the European Regional Congress of the International Industrial Relations Association, Copenhagen.

- Jefferys S., (2011), "Collective and individual Conflicts in five European Countries", *Employee Relations*, vol. 33, n°6, p. 670-687.
- Lallement M., (1991), Compte rendu de JD Reynaud, F. Eyrault, C. Paradeise, J. Saglio (dir.), *Les systèmes des relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Editions du CNRS, 1990, *Revue française de sociologie* 4, vol.32, pp. 637-641.
- Lallement M., (2008), *Sociologie des relations professionnelles*, Coll. Repères, La Découverte.
- Lamante A. (2009), « La relation salariale paternaliste : un analyseur des dynamiques passées et en cours », communication aux Journées Internationales de Sociologie du Travail, Nancy, juin. [<halshs-00457974>](#)
- Lamante A. (2011), *Les métamorphoses du paternalisme. Histoire, dynamiques et actualité*, CNRS Éditions.
- Landier H., Geuze F., (2013), « Le social déconnecté », *Conjoncture et Prospective sociale*.
- Lepley B., (2005), Gestion des conflits dans les petites entreprises, in J-M Denis, *Le conflit en grève ?*, La dispute, p. 229-249.
- Mias A., Dunlop J.-T., (2012), *Industrial Relations Systems : les règles au cœur des relations de travail*, Ellipses.
- Morel C., (1994), *La grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Octarès, 1984.
- Morville P., (1985), *Les nouvelles politiques sociales du patronat*, Coll. Repères, La Découverte.
- Mouriaux R., (1991), *Les syndicats dans la société française*, Presses de la FNSP.
- Magniadas J., *Le patronat*, Messidor.
- Naboulet A. (2014), « Les processus atypiques de négociation collective en France », *Note d'analyse France stratégie*, août.
- Naouas, Roman F. (2014), « La négociation salariale d'entreprise, de 2004 à 2010 », *Dares Analyse* n°67.
- Nicourd S. (dir.), (2009), *Le travail militant*, Presses Universitaires de Rennes.
- Noël F., Schmidt G., (2011), « La tendance à l'individualisation dans les modalités de gestion des restructurations », in *L'état des entreprises*, Repères, La Découverte.
- Offerlé M., (2013), *Les patrons des patrons. Histoire du MEDEF*, Odile Jacob.
- Palpacuer F., Seigneur A., Vercher C., (2007), *Sorties de cadres. Le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée*, La Découverte.
- Paradeise C., (1984), « La marine marchande française : un marché du travail fermé ? », *Revue française de sociologie*, XXV, pp.352-375.
- Paradeise C., (2003), « La théorie de la régulation sociales à l'épreuve de la pratique », in De Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, coll. Recherche, La Découverte, 2003, pp. 41-49.
- Pélisse J., (2004), *A la recherche du temps gagné. Sens et usages sociaux des règles autour des 35 heures*, thèse de sociologie, UMLV-CEE-LATTS, (non publiée).
- Pélisse J., (2009), « Judicialisation ou juricidisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail », *Politix*, n° 86, p. 73-97.
- Pélisse J., (2013), « De la grève aux flashmob : des conflits sociaux moins violents ? », *Les Cahiers français*, n°376.

- Pénissat E., (2008), « Réception de l'enquête, perceptions des relations professionnelles, une enquête sur REPONSE », in Amossé T., Bloch-London C. et Wolff L. (2008), *Les relations sociales en entreprise: un portrait à partir des enquêtes Relations professionnelles et négociations d'entreprise*, La Découverte.
- Perrot M., (1973), *Les ouvriers et la grève*, Mouton.
- Pignoni M.-T, Zouary P., (2003), « Les licenciements pour motif personnel, Document d'études », *Premières Synthèses DARES n°28.2*.
- Pignoni M.-T., Reynaud E., (2013), « Les relations professionnelles au début des années 2010 : entre changements institutionnels, crise et évolutions sectorielles », *DARES Analyses*, n°2013-026.
- Retière J.-N., (2003), « Autour de l'autochtonie. Réflexion sur la notion de capital social populaire », *Politix*, n°63, p. 121-143.
- Reynaud J.-D. (1979), « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, n°20-2, vol.20, pp. 367-376.
- Reynaud J.-D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Coll. U, Armand Colin.
- Roy D., (2006), *Un sociologue à l'usine*, La Découverte.
- Tilly C., (1984), « Les origines du répertoire de l'action collective contemporaine en France et en Grande Bretagne », *Vingtième Siècle*, vol. 4, n°4, p. 89-108.
- Tracol M., (2009), *Changer le travail pour changer la vie ? Genèse des lois Auroux, 1981-1982*, L'Harmattan.
- Verrier B., (2009), « Les relations sociales dans « les mondes » des très petites entreprises », *Notes du Centre d'Analyse Stratégique*, 154.
- Zilloniz S. (2014), « La négociation d'entreprise sur le temps de travail : une question de contexte et d'acteurs », *Dares Analyse*, n° 085, novembre.