HAL
open science

Reconfigurations des usages et des pratiques du "dialogue social" en entreprise dans un contexte de changement socio-productif et institutionnel

Baptiste Giraud, Camille Signoretto, François Alfandari, Sophie Béroud, David Sanson, Charles Berthonneau, Chloé Biaggi, Tristan Haute

To cite this version:

Baptiste Giraud, Camille Signoretto, François Alfandari, Sophie Béroud, David Sanson, et al.. Reconfigurations des usages et des pratiques du "dialogue social" en entreprise dans un contexte de changement socio-productif et institutionnel. [Rapport de recherche] 12, LEST [UMR 7317]; Dares; Ministère de l'Économie, de l'industrie et de l'emploi; Ministère du Travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville. 2021, pp.310. halshs-03358079

HAL Id: halshs-03358079

https://shs.hal.science/halshs-03358079

Submitted on 29 Sep 2021

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

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

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

Dares
Déchiffrer le monde du travail pour éclairer le débat public

• RAPPORT D'ÉTUDES •

SEPTEMBRE 2021
N° 12

Reconfigurations des usages et des pratiques du « dialogue social » en entreprise dans un contexte de changement socio-productif et institutionnel

Baptiste Giraud
(LEST)
Camille Signoretto
(LEST, Ladyss)
COORDONATEURS
•
François Alfandari,
Sophie Béroud,
David Sanson
(Triangle)
Charles Berthonneau
Chloé Biaggi
Baptiste Giraud
Camille Signoretto
LEST ; Ladyss
Tristan Haute
CERAPS

Reconfigurations des usages et des pratiques du « dialogue social » en entreprise dans un contexte de changement socio-productif et institutionnel

APR Dares Post-enquête REPONSE 2017 « Les relations de travail dans un contexte de réformes institutionnelles »

Rapport final TOME 1 – mars 2021

Coordination :

Baptiste GIRAUD (LEST)

Camille SIGNORETTO (LEST ; Ladyss)

Équipe de recherche :

François ALFANDARI (Triangle)

Sophie BÉROUD (Triangle)

Charles BERTHONNEAU (LEST)

Chloé BIAGGI (LEST)

Baptiste GIRAUD (LEST)

Tristan HAUTE (CERAPS)

David SANSON (Triangle)

Camille SIGNORETTO (LEST ; Ladyss)

SOMMAIRE DU TOME 1

INTRODUCTION. RECONFIGURATION DES USAGES ET DES PRATIQUES DU DIALOGUE SOCIAL EN ENTREPRISE DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT INSTITUTIONNEL ET PRODUCTIF..... 1

CHAPITRE 1. L'EVOLUTION DES CONTEXTES SOCIO-PRODUCTIFS ET DES DYNAMIQUES DES RELATIONS PROFESSIONNELLES EN ENTREPRISE..... 17

CHAPITRE 2. LES MODELES SOCIO-PRODUCTIFS EN 2017 : QUELS LIENS AVEC LES FORMES DE LA NEGOCIATION ET DE LA CONFLICTUALITE EN ENTREPRISE ?..... 61

CHAPITRE 3. LES MODELES SOCIO-PRODUCTIFS AU REGARD DE LA PARTICIPATION EN ENTREPRISE : LE POINT DE VUE DES SALARIES. 113

CHAPITRE 4. CONTINUITE ET PLURALITE DES FORMES DE DOMINATIONS, D'ARRANGEMENTS ET DE RESISTANCES DANS LES PME FAMILIALES 153

CHAPITRE 5. À QUOI SERVENT LES RP NON SYNDIQUE.E.S ? PRATIQUES ET USAGES DE LA REPRESENTATION DU PERSONNEL DANS LES TPE-PME 189

CHAPITRE 6. DES RELATIONS PROFESSIONNELLES SOUS CONTRAINTE PERMANENTE : LE SECTEUR SANITAIRE ET SOCIAL..... 229

CHAPITRE 7. DES REVENDICATIONS SYNDICALES ADAPTEES AU CAPITALISME FINANCIER ? L'EXEMPLE D'`INDUS`, ENTREPRISE « NEO-FORDISTE EN TENSION » 269

SYNTHESE CONCLUSIVE. POUR UNE APPROCHE DYNAMIQUE DES RELATIONS ENTRE MODELES SOCIO-PRODUCTIFS ET RELATIONS PROFESSIONNELLES..... 295

TABLE DES MATIERES 307

INTRODUCTION. Reconfiguration des usages et des pratiques du dialogue social en entreprise dans un contexte de changement institutionnel et productif

Baptiste GIRAUD et Camille SIGNORETTO

1. Le dialogue social en entreprise au croisement de changements institutionnels, organisationnels et économiques

Les réformes successives menées depuis les années 1980 sont animées par une recherche de décentralisation de la production du droit social, en encourageant la négociation collective au niveau des entreprises. Au gré des réformes successives des règles organisant le fonctionnement du système français de la négociation collective, le champ de cette négociation a été élargi à des thématiques sans cesse plus nombreuses et diversifiées dans leur objet. Dans le même temps, ces réformes ont ouvert des possibilités de plus en plus nombreuses de déroger aux règles des conventions collectives de branche ou de négocier les modalités d'application de la loi par le moyen d'accords négociés avec les représentants du personnel dans les entreprises. L'organisation du temps de travail, la rémunération des heures supplémentaires et la gestion de l'emploi – *via* notamment l'élargissement des possibilités de recours à des accords de compétitivité ou de négociation des plans sociaux – sont ainsi autant d'enjeux centraux susceptibles de faire l'objet de négociations au niveau des entreprises, et qui illustrent le changement de paradigme qui s'est progressivement opéré dans les objectifs assignés à la négociation collective d'entreprise. Celle-ci n'est effectivement plus envisagée uniquement comme le moyen de négocier de nouveaux droits sociaux pour les salariés. Elle est aussi pensée, et peut-être même surtout aujourd'hui, comme un instrument de négociation du droit, c'est-à-dire des modalités d'application des règles légales et conventionnelles.

La centralité nouvelle donnée à la négociation collective dans la production d'un droit négocié est ainsi généralement justifiée par un double objectif. Le premier est d'ordre économique, puisque la négociation collective d'entreprise est désormais pensée comme le moyen d'adapter et d'alléger les contraintes réglementaires qui encadrent l'activité des entreprises. La décentralisation de la négociation collective s'opère ainsi dans une logique de soumission croissante de la logique de la négociation collective aux impératifs de logique des marchés économiques (Supiot, 1999), étant attendu que le développement de la négociation collective d'entreprise contribue à la défense de la compétitivité des entreprises et, par ce biais, au maintien et à la création d'emplois. Le second objectif affiché dans ses réformes est celui du renforcement du pouvoir et de la légitimité des représentants syndicaux d'entreprise qu'elles rendraient possibles : la centralité nouvelle donnée à la négociation collective dans les entreprises est en effet aussi présentée comme une façon de les associer et de les impliquer davantage dans un ensemble de décisions stratégiques de l'entreprise, qu'elles concernent l'organisation du travail ou la gestion des effectifs. Loin d'être isolée, cette tendance à la décentralisation de la pratique de la négociation collective est en réalité l'aboutissement d'un processus au long cours, qui s'observe à l'échelle du continent européen (Rehfeldt, 2019).

La volonté ainsi affichée de renforcer l'efficacité et la légitimité du « dialogue social » en entreprise a toutefois été accompagnée par un ensemble de réformes des modalités de fonctionnement des dispositifs de représentation du personnel dans les entreprises. L'objectif comme les effets de ces changements institutionnels n'en ont pas moins déjà suscité toute une série d'interrogations et de regards critiques. Une partie d'entre eux porte d'abord sur les ambivalences intrinsèques de la nature des réformes engagées, quant aux formes renouvelées de « démocratie sociale » qu'elles impliquent et à la place qu'elles consentent à accorder aux organisations syndicales dans sa réalisation. Trois principaux changements peuvent ici être mentionnés dans la manière dont ils viennent directement influer sur les conditions de possibilité et les modalités de participation des représentants du personnel (RP) aux processus de décision dans les entreprises.

Le premier concerne la modification des critères de mesure de la représentativité syndicale et des conditions de validation des accords de négociation, avec l'introduction progressive du principe de l'accord « majoritaire ». Présentée comme une manière de conforter la légitimité des acteurs habilités à négocier et à conclure des accords dans les entreprises, cette mesure a été cependant aussi accompagnée de la possibilité donnée aux organisations syndicales minoritaires (ayant obtenu au moins 30% des suffrages exprimés) de demander l'organisation d'un référendum pour valider un accord que les organisations syndicales majoritaires se refuseraient à signer, consacrant ainsi une forme de démocratie sociale à « géométrie variable » (Béroud, 2019).

C'est ensuite le principe même du monopole des organisations syndicales sur l'activité de négociation qui a été remis en cause, avec la possibilité donnée aux représentants du personnel élus de se substituer aux délégués syndicaux en leur absence pour négocier des accords dans un grand nombre de domaines désormais. Le législateur souhaitait ainsi pallier au déficit de l'implantation des syndicats dans le tissu des TPE et « petites » PME, afin de faciliter le développement de la négociation collective dans des établissements qui en sont très peu familiers, et de donner ainsi la possibilité aux directions de ces entreprises de se saisir des dispositifs de négociation permettant d'adapter les règles du cadre légal et conventionnel. Les ordonnances de septembre 2017 donnent en outre la possibilité aux directions des entreprises de moins de 20 salariés de recourir au référendum pour ratifier un projet d'accord (Hallot et Vanuls, 2019).

Enfin, l'organisation des procédures de négociations et de consultations impliquant les RP a été rationalisée et leurs moyens d'action en partie restreints. La loi Rebsamen (2015) a ainsi regroupé les thèmes de négociation en trois blocs : rémunérations et temps de travail ; qualité de vie au travail ; gestion des emplois et des parcours professionnels. Le fonctionnement des instances de représentation élue du personnel (IRP) a été également profondément remanié. La fusion des trois instances en une seule, le Comité Social et Économique (CSE), instituée *via* les Ordonnances 2017, en est la plus emblématique. Elle prolonge de ce point de vue la loi de 1993 permettant la constitution d'une Délégation Unique du Personnel (DUP), fusionnant les instances de délégué du personnel et du Comité d'entreprise, dans les entreprises de moins de 200 salariés, possibilité ensuite élargie aux entreprises de moins de 300 salariés par la loi Rebsamen (2015). Ces projets de fusion des IRP sont présentés comme une façon de simplifier le fonctionnement du dialogue social entre représentants du personnel et de la direction (RD) en le rendant moins formel et plus efficace, mais aussi comme une manière de décloisonner ces instances pour améliorer la circulation des informations entre représentants du personnel. Il n'en impose pas moins de nouvelles contraintes à ces derniers dans l'exercice de leurs pouvoirs. Elle concerne d'abord la réduction des heures de délégation garanties aux représentants du personnel dont le nombre se réduit, du fait du regroupement des IRP. Elle concerne également les possibilités de recours à des experts extérieurs, dont le délai a été raccourci et dont le

financement devra être pour partie pris en charge sur le budget du CSE. Toutefois, et ce n'est sans doute pas le moins important pour saisir ce qui change dans la nature des relations entre RD et RP, les modalités de fonctionnement du CSE pourront être directement négociées dans les entreprises, faisant ainsi de la question des droits syndicaux et des représentants du personnel un enjeu plus que jamais central de la négociation d'entreprise.

La logique des réformes des règles institutionnelles du dialogue social en entreprise justifie alors que l'on se penche sur la reconfiguration des usages des dispositifs de la représentation du personnel et de la négociation collective qu'elles impliquent. Du point de vue bien sûr de leurs implications sur l'aptitude des représentants du personnel, syndiqués ou non, à tenir leur rôle et à se défaire du caractère asymétrique de la relation salariale, au regard des contraintes paradoxales que ces réformes leur imposent. D'un côté, en effet, elles étendent les possibilités de recours à la négociation avec les RP pour négocier les modalités de production et d'application du droit dans les entreprises. De l'autre, cependant, elles tendent à limiter les moyens d'action qui leur sont alloués et ouvrent des possibilités nouvelles pour contourner le rôle des RP en s'en remettant directement à des procédures de consultation des salariés, qui prennent de plus en plus souvent la forme de référendums abdicatifs (Pélisse, 2020). Symétriquement, les possibilités nouvelles données aux directions des entreprises pour se servir des dispositifs de négociation comme d'un instrument de flexibilisation du travail et des rémunérations conduit également à questionner leur propension à se saisir de ces nouvelles opportunités et, plus largement, ce que ces modifications institutionnelles changent quant à leur rapport aux pratiques de la négociation collective et du dialogue social en entreprise.

L'analyse des processus de reconfiguration des pratiques de dialogue social en entreprise ne peut de ce point de vue faire abstraction d'une autre dimension structurelle des changements dans lesquels elles s'inscrivent. Les réformes du dialogue social prennent d'abord forme dans un contexte caractérisé par une fragmentation et une baisse d'intensité de la conflictualité gréviste qui, en dépit de regains conjoncturels (Béroud *et al.*, 2008) traduisent une tendance générale à l'affaiblissement de la capacité des organisations syndicales à créer un rapport de force qui leur soit plus favorable pour négocier des compromis avec le patronat, au niveau des entreprises comme aux autres échelons du système des relations professionnelles. Les transformations du tissu productif, des modèles d'organisation du travail et de la structuration capitalistique des entreprises constituent évidemment un élément déterminant de l'évolution des dynamiques de la conflictualité et de la négociation collective. Pour rappeler brièvement les principaux traits de ces changements économiques et organisationnels, les années 1990 ont vu la généralisation du « modèle néo-libéral » de l'entreprise (Coutrot, 2002) caractérisé notamment par une financiarisation accrue du capital, un processus de déconcentration productive (réduction de la taille des unités de production) et de précarisation de la main-d'œuvre, en vue de chercher plus de flexibilité. En termes d'organisation du travail, si les années 1980-1990 avaient vu le développement de modèles innovants, reposant sur l'autonomie et la participation des salariés, les années 2000 semblent laisser place à un retour à des modes plus coercitifs de type (néo-)taylorien (Amossé et Coutrot, 2008).

De nombreux travaux, prenant notamment appui sur les données de l'enquête REPONSE, ont déjà mis en évidence la manière dont ces changements structurels pouvaient affecter la nature du dialogue social dans les entreprises. Deux grandes tendances se dessinent. D'une part, les négociations collectives formelles, telles qu'elles sont prévues par la loi, restent rares dans le monde des TPE et des

« petites » PME. Dans ces catégories d'établissements, les relations professionnelles restent bien davantage structurées autour de rapports de domination et de négociation personnalisée. Ces rapports impliquent des logiques d'arrangements informels et individualisés avec le droit et maintiennent les modalités d'expression des conflits dans un registre d'action beaucoup plus souvent individuel (démission, prud'hommes) que collectif. Le mouvement de déconcentration productive (Wolff, 2008) (c'est-à-dire la tendance à la diminution de la taille moyenne des entreprises) constitue ainsi un premier obstacle structurel au développement de la négociation collective dans les établissements. Dans les grandes entreprises, les négociations collectives se pratiquent de façon beaucoup plus routinisées. Il n'en demeure pas moins qu'elles s'apparentent souvent à des procédures de consultation relativement formelle, en raison notamment des contraintes engendrées par la financiarisation de l'économie et la tendance croissante au regroupement des entreprises à l'intérieur de grands groupes. Dans ce type de configuration, en effet, les représentants des directions et du personnel ne disposent, au niveau des établissements, que de marges de manœuvres limitées pour négocier les politiques salariales ou les modalités d'organisation du travail qui sont le plus souvent définies au niveau de la direction centrale du groupe (Giraud et Ponge, 2016 ; Benquet, 2013). Les précédentes éditions de l'enquête REPONSE ont d'ailleurs permis de mesurer que dans les établissements dotés de RP, une majorité de salariés juge favorablement le rôle qu'ils jouent dans l'entreprise dans leur capacité à se saisir des problèmes des salariés. Mais, à peine un tiers d'entre eux estiment qu'ils exercent une influence au moment des négociations. De fait une majorité de salariés s'adresse d'abord à sa hiérarchie plutôt qu'aux représentants du personnel lorsqu'il rencontre un problème (Amossé et Jacod, 2008).

Ces précédents travaux éclairent ainsi la nécessité de penser ensemble les effets des changements institutionnels avec les effets des changements d'ordre économique et organisationnel sur la manière dont se déterminent les modes d'appropriation des dispositifs et des cadres institutionnels du « dialogue social » dans les établissements. Dans leur prolongement, et en tenant compte de cette double dimension structurante dans la dynamique des relations entre salariés, RP et RD, l'ambition de ce projet de recherche est de contribuer à mieux rendre compte des reconfigurations des formes et des usages des dispositifs du « dialogue social » en entreprise, à partir d'un questionnement axé sur l'articulation entre modèles socio-productifs et pratiques du dialogue social en entreprise.

2. Penser l'articulation entre modèles socio-productifs et dynamiques des relations professionnelles

Prenant précisément le parti de réconcilier dans l'analyse, des « politiques de production » des entreprises – c'est-à-dire des stratégies de mise au travail et des conditions de production de leur consentement –, les ressorts politiques (les politiques étatiques d'organisation des systèmes des relations professionnelles) et économiques dont elles découlent, M. Burawoy (1983) suggère l'émergence, dans les pays occidentaux, d'un nouveau « régime de fabrique » des relations de travail, qu'il caractérise comme étant un régime despotique. Selon cet auteur, la mobilisation croissante du capital combinée aux politiques gouvernementales d'assouplissement des contraintes réglementaires imposées aux entreprises ont en effet contribué à fragiliser les protections dont bénéficient les salariés, et favorisé ainsi l'essor d'une nouvelle forme de despotisme, qualifiée de « despotisme de

marché », en vertu de laquelle le patronat est en situation de manière unilatérale, autoritaire et arbitraire. Appliquée au cas français, ce cadre d'analyse ouvre à l'évidence des pistes de recherche stimulantes pour rendre compte des transformations du rapport des forces qui structurent les relations entre les différents acteurs des relations professionnelles, *a fortiori* dans un contexte caractérisé par l'effritement du pouvoir de mobilisation des organisations syndicales comme par l'affaiblissement de leur présence dans les sphères gouvernementales. À un niveau plus micro, J. Pélisse (2019) souligne d'ailleurs, à juste titre, que le contenu et les formes de « drôles de négociation », évoquée autrefois par C. Morel (1981) pour évoquer la capacité des salariés et de leurs représentants syndicaux à imposer au patronat des formes de « systèmes indulgents » dans le contrôle du travail et à déterminer l'agenda des négociations collectives, semblent désormais s'être totalement inversées : alors que la pratique de la négociation d'entreprise s'est fortement institutionnalisée, le patronat se retrouve désormais en position largement plus favorable pour contrôler le contenu et l'issue des négociations, et en faire un usage offensif, tandis que les nouveaux modèles d'organisation du travail imposent un contrôle hiérarchique renforcé, et beaucoup plus rigide aux salariés. Ces approches décrivent des tendances de fond dans la transformation du fonctionnement du champ des relations professionnelles difficilement contestables. Elles nécessitent cependant d'être complexifiée dans l'analyse de la manière dont elles se déclinent à l'échelle des entreprises. D'abord, en effet, l'accent mis sur le renforcement des capacités du patronat à imposer son pouvoir dans les relations de travail ne peut toutefois occulter les formes de résistances que le « despotisme » patronal continue de rencontrer, sous la forme de conflits collectifs protéiformes (Béroud *et al.*, 2008) ou d'oppositions plus souterraines à l'autorité hiérarchique (Bouffartigue et Giraud, 2019). Ensuite, comme le reconnaît J. Pélisse, la dynamique des conflits et des négociations en entreprise continue de se déployer selon des modalités bien différentes en fonction des contextes organisationnels.

L'analyse des dynamiques des modèles productifs constitue précisément une voie d'entrée heuristique à la compréhension de ces mécanismes de différenciation. Bien des travaux de la sociologie des relations professionnelles ont ainsi mis en lumière que l'intensité des mobilisations et des négociations collectives dans les entreprises varie en fonction de trois grands déterminants structurels : la taille des entreprises, le secteur d'activité et la présence (ou l'absence) d'organisations syndicales. Dans ces approches toutefois, l'analyse des pratiques patronales de gestion des relations professionnelles reste le plus souvent reléguée au second plan, sans être véritablement prise comme un objet d'étude en tant que tel. En outre, ces approches restent aveugles à la prise en compte des politiques patronales d'organisation du travail et de gestion du personnel, qui produisent pourtant des effets de différenciation sur la configuration des rapports sociaux de travail et des relations professionnelles (Bunel *et al.*, 2008), à l'intérieur même de ces vastes ensembles que sont les grandes ou les petites entreprises. Dans le prolongement de ces travaux, l'ambition de ce rapport de recherche est de mettre en valeur l'apport d'une entrée par l'analyse des modèles socio-productifs pour comprendre comment les stratégies patronales de mise au travail des salariés (dispositifs d'organisation du travail, pratiques de gestion du personnel) et les caractéristiques socio-professionnelles de la main-d'œuvre, agissent sur les formes et les enjeux des modalités de négociation et de conflits en entreprise.

Les modèles socio-productifs sont définis comme une *configuration qui arrive à associer de manière cohérente les stratégies de compétitivité (concurrence sur le marché), les modes d'organisation et de gestion du travail et un mode de régulation sociale (contre le « risque » de voir se constituer des résistances au travail)* (cf. Amossé et Coutrot, 2008). Le concept de modèle socio-productif permet ainsi d'appréhender les politiques patronales sans raisonner seulement en termes de secteur d'activité

ou de taille de l'établissement (qui induisent généralement un raisonnement par causalité simple-directe et non par correspondances multiples). Il invite aussi à penser ensemble des pratiques qui sont souvent étudiées de manière séparée : politique d'emploi, d'organisation du travail, de positionnement sur le marché économique, de gestion du personnel et des relations professionnelles, pour rendre compte de la manière dont elles s'articulent et font système. Dès lors, l'approche par les modèles socio-productifs n'offre pas simplement un cadre d'analyse propice à la compréhension du caractère contingent des politiques de GRH des directions d'entreprise (Pichault et Nizet, 2000). D'autres approches, menées à l'appui des données de l'enquête REPONSE, insistent au contraire sur la manière dont les modèles socio-productifs des établissements agissent comme des facteurs de différenciation dans les dynamiques de la négociation collective et des conflits au travail (Bunet *et al.*, 2008). Toutefois, dans la perspective des modèles d'analyse économiques développés par ces travaux, c'est alors l'examen des pratiques des représentants du personnel qui se trouve écartée du champ d'investigation de ces travaux, qui peinent de ce fait à rendre compte des mécanismes par lesquels les RP s'accommodent, résistent voire infléchissent les politiques managériales avec lesquelles ils doivent composer.

Notre recherche s'est ainsi construite, à la faveur d'une équipe résolument pluridisciplinaire (politiste, sociologue, économiste) au croisement de deux champs de recherche – la sociologie des relations professionnelles et l'analyse des modèles socio-productifs – qui restent le plus souvent cloisonnés. L'articulation des questionnements que ces deux approches permettent de mettre en œuvre offre la possibilité de penser ensemble les pratiques patronales de gestion des relations professionnelles et les pratiques de représentation des RP, mais aussi de restituer la dynamique des interactions dans un cadre d'analyse attentif plus largement à la pluralité de régimes de domination, de négociation et de résistance au travail. Dans cette optique, il ne s'agit évidemment pas de considérer qu'il existe un lien mécanique et univoque entre modèles socio-productifs et dynamique des négociations et des conflits en entreprise, ni d'ailleurs de chercher à durcir des différences entre ces modèles. Notre rapport s'attache au contraire, à l'appui des monographies, de montrer la porosité de ces modèles socio-économiques et leur caractère dynamique. Notre ambition est ainsi de prendre appui sur le cadre théorique des modèles socio-productifs pour mettre en évidence la manière dont les dimensions économiques, sociales et organisationnelles qui structurent, selon des modalités différentes, les relations de travail, contribuent tout autant à structurer différemment la configuration des acteurs et des pratiques de dialogue social en entreprise. En écho aux travaux comparatifs consacrés à la variété des capitalismes et des systèmes des relations professionnelles, il s'agit en somme de réfléchir à la manière dont varient ensemble les configurations socio-productives des entreprises du secteur marchand, les systèmes locaux des relations professionnelles et la dynamique des négociations et des conflits qui s'y déploient.

Pour cela, ce travail de recherche aboutit à croiser trois principaux axes de questionnement. L'entrée par l'analyse des modèles socio-productifs est d'abord mise à profit pour interroger la manière dont la diversité des stratégies patronales d'encadrement et de mise au travail de la main-d'œuvre (modèles d'organisation du travail, politiques de gestion du personnel) s'articulent dans les stratégies des directions d'entreprise à des modalités différentes de domestication des conflits et contribuent en conséquence à façonner les formes de la représentation du personnel et les modalités possibles de leur action. L'ambition de notre travail est ce faisant aussi d'éclairer la manière dont la pluralité du profil des directions et des modalités du travail de domination patronale (Flocco *et al.*, 2019) interfère dans leur rapport aux dispositifs de représentation du personnel et de négociation collective. Par ce

biais, il s'agit donc de penser ensemble les usages patronaux et usages syndicaux de ces dispositifs pour mieux rendre compte de la dynamique de leurs interactions.

Privilégier une approche dynamique et configurationnelle des relations entre les pratiques des RP et des directions d'entreprise implique en retour de se pencher plus classiquement sur les modalités du travail de représentation du personnel dans les IRP (Gassier et Giraud, 2019), et sur la manière dont les RP s'adaptent, dans leurs pratiques, à l'évolution des cadres institutionnels de leur action (mise en place du CSE, centralisation de la négociation, etc.). Cette approche invite cependant aussi à ne pas réduire le champ des questionnements à l'analyse des ressources institutionnelles ou organisationnelles à leur disposition pour tenir leur rôle de RP. Prendre au sérieux les modalités d'inscription du travail des RP dans des contextes socio-productifs, c'est précisément aussi se donner les moyens de rendre compte de la manière dont l'activité des RP est diversement contrainte par la variété des configurations de rapports sociaux de travail dans lesquels s'encastrent le fonctionnement des IRP. À partir de l'observation des négociations collectives dans une entreprise de la restauration des collectivités, Jörge Franke (2015) montre ainsi en quoi les RD exercent certaines formes de violence symbolique dans leurs remarques à l'égard des RP, dont la logique repose sur un rapport de domination de classe qui produit des effets d'autocensure chez ces derniers qui n'osent pas prendre la parole, de peur de se sentir humilié. Dans cette optique, l'entrée par l'analyse des modèles socio-productifs permet également de se départir d'une approche trop exclusivement institutionnaliste des pratiques de la négociation dans laquelle tend à s'enfermer la sociologie des relations professionnelles.

De ce point de vue, un dernier parti pris important de notre travail a été de ne pas nous limiter à l'analyse des dispositifs institués du dialogue social en entreprise entre RP et RD. L'intérêt d'une approche attentive aux modèles socio-productifs dans lesquels s'encastrent la dynamique des échanges et des confits entre RP et RD est au contraire de réinscrire l'analyse des pratiques de « dialogue social » dans un questionnement plus large sur la manière dont s'articulent, en fonction des contextes organisationnels, les pratiques de domination, de résistance et d'arrangements qui structurent les relations de travail. Cette perspective conduit ainsi à s'émanciper d'une appréhension strictement institutionnelle du « dialogue social » pour observer non seulement la manière dont pratiques de négociation et de conflits se combinent (Béroud *et al.*, 2008), mais aussi la façon dont se combinent les formes d'échanges institutionnels entre RP et RD et les formes de dialogue plus informelles – entre RP et RD mais aussi entre les salariés et leur hiérarchie – dans la production du compromis salarial. De ce point de vue, notre enquête se veut également être une contribution à la compréhension des mécanismes par lesquels ces différents registres d'interaction se combinent ou au contraire s'excluent dans les répertoires de la domination et de l'opposition au travail (Bélanger et Thuderoz, 2010) mobilisables par les différents acteurs qui entrent en lutte dans les organisations pour définir les règles de la relation salariale. Ce cadre d'analyse élargi de la configuration des acteurs et des pratiques de dialogue social en entreprise nous semble plus de nature à rendre compte de la manière dont les directions, les représentants du personnel et les salariés eux-mêmes se saisissent (ou non) des dispositifs de la négociation collective et des IRP.

3. Quelques éléments de réflexion sur la méthodologie de notre recherche

Pour conclure cette introduction et avant de présenter le plan détaillé du rapport, quelques éléments de présentation et de réflexion sur la stratégie de recherche que nous avons déployée. Les méthodes

d'exploitation des trois volets du questionnaire sont présentées en détails dans les trois premiers chapitres du rapport qui leur consacrés, tandis que le volume de restitution des dix monographies réalisées dans le cadre de la post-enquête intègre, pour chacune d'entre elles, les conditions de leur réalisation (cf. 4.Plan du rapport). C'est pourquoi nous nous limiterons dans cette introduction générale à revenir, à partir d'une réflexion plus transversale, sur la manière dont a été pensée et mise en œuvre l'articulation entre l'exploitation des données statistiques de l'enquête REPONSE d'une part, et le choix ainsi que l'analyse des dix enquêtes monographiques réalisées. Nous insisterons en premier lieu sur ce qui nous semble constituer les principaux éléments d'originalité de notre démarche d'enquête, avant de revenir sur ses inévitables limites.

En complément de l'attention portée à exploiter les données enrichies du questionnaire « salariés » jusqu'alors peu mobilisé dans les différentes post-enquêtes REPONSE (Chapitre 3), notre travail d'enquête monographique a d'abord été conduit avec la volonté d'en tirer profit pour élargir les points de vue auxquels l'enquête de terrain permet d'accéder par rapport à la phase d'enquête par questionnaire. Cette diversification des points de vue est tout à la fois utile pour saisir la divergence des perceptions que peuvent se faire les acteurs de la dynamique des conflits et des négociations dans leur établissement, mais aussi pour les restituer dans l'espace des positions et des prises de positions interdépendantes les unes des autres qui caractérisent les entreprises.

Cela a impliqué bien sûr, de chercher à réaliser des entretiens avec des représentants des différentes équipes militantes dans les établissements, dotées de plusieurs sections syndicales. Mais, au-delà, notre stratégie de recherche se donnait également pour objectif de réaliser des entretiens avec d'autres acteurs de l'encadrement ou des salariés des établissements concernés. Cela n'a pas été possible sur tous les terrains d'enquête, du fait des difficultés rencontrées parfois pour rencontrer des RD peu disponibles et disposés à répondre à nos sollicitations, et des contraintes de temps à la disposition des membres de l'équipe pour réaliser ces enquêtes de terrain (nous allons y revenir). Néanmoins, cette stratégie de recherche a pu être mis en œuvre avec un relatif succès en particulier dans trois des TPE et PME étudiées (PRENDRE SOIN, LOGISTIC, AGROEQUIP), dans lesquels les pratiques de dialogue social sont précisément les moins formalisées et les IRP peu actives, justifiant d'autant la nécessité de chercher à comprendre ce qui se joue en dehors de ces arènes institutionnelles. Cette focale d'analyse élargie permet précisément de repérer des formes de conflits et de négociation qui échappent à l'enquête par questionnaire, non seulement en raison des indicateurs retenus pour mesurer la conflictualité au travail (Borisova et Rey, 2014), mais aussi parce que les points de vue entre les salariés et celles et ceux qui sont censés les représenter peuvent diverger, en particulier dans les établissements dotés de RP non syndiqués. En effet, comme nous le montrons dans le chapitre 5 qui leur est consacré, ces IRP se recrutent très souvent parmi les salariés « de confiance » cooptés par les directions ou parmi les salariés prioritairement intéressés par la gestion des œuvres sociales et culturelles. Il n'est dès lors pas surprenant que les points de vue de ces RP sur les conflits et les négociations soient beaucoup plus convergents avec leur direction par rapport à ce que l'on observe dans les établissements dotés de RP syndiqués, logiquement beaucoup plus autonomes de leur direction et engagés dans une posture plus revendicative dans l'exercice de leur mandat d'élu du personnel (Blavier et Pélisse, 2019). Compte-tenu de la position spécifique, et souvent (pas toujours) dominante ou avantageuse, que ces RP non syndiqués occupent dans le collectif de travail de leur établissement, il n'est cependant pas surprenant non plus que les salariés qui y occupent des positions plus dominées ne partagent pas nécessairement avec leur RP la même perception de la direction et du climat social. En complément, les entretiens réalisés avec l'encadrement intermédiaire

dans ces petits établissements ont été tout aussi utiles pour repérer la dynamique des conflits et des arrangements qui se jouent dans les relations de travail, et qui restent difficiles à appréhender par le moyen de l'enquête statistique. En définitive, on l'aura compris, les enquêtes de terrain sont un point d'appui précieux pour déconstruire l'image que tend à nous renvoyer l'enquête statistique de petits établissements se résumant à une atonie des conflits et des négociations.

Un autre intérêt majeur de recourir à des enquêtes monographiques en complément des enquêtes statistiques est de nous aider à réencastrer la dynamique des relations professionnelles dans la logique des rapports sociaux de classe qui structurent les relations de travail. Ces derniers restent en effet difficiles à saisir par le seul moyen de l'enquête statistique, puisqu'elle se limite à repérer la présence ou l'absence de dispositifs et les catégories socio-professionnelles qui dominent dans tel ou tel établissement. Il reste en particulier difficile de saisir ce que sont, dans ces établissements, les pratiques concrètes de management et de travail, en particulier de l'encadrement et des salariés, même si les méthodes d'enquête monographique permettent aussi de saisir plus finement les modalités du travail de représentation des élus du personnel (Gassier et Giraud, 2020). À défaut d'avoir le temps de procéder à des enquêtes par immersion de longue durée, le recours à des entretiens, parfois utilement complétés par l'analyse de documents d'entreprise (directives des directions, PV des IRP, tracts syndicaux), donne davantage accès à ces pratiques (Lomba, 2008). Ces matériaux de recherche permettent en outre de les remettre en perspective avec les trajectoires scolaires, professionnelles et militantes (le cas échéant) des acteurs étudiés. Ils constituent de ce point de vue un point d'appui précieux pour saisir comment les relations professionnelles sont structurées par des rapports sociaux de classe dans les interactions du quotidien, au travail comme dans les échanges entre RP et RD. Les trajectoires et les positions sociales des acteurs sont en effet incorporées en l'état de dispositions, d'*habitus*, qui se donnent à voir dans un « style » qui imprègne la façon dont ils vont incarner leur rôle. La configuration des rapports sociaux qui structurent les relations entre salariés, RP et encadrement interfèrent également puissamment sur les styles de management et sur la manière dont RP et RD se reconnaissent mutuellement, leurs relations étant empruntes de jugements de classe (Rénahy et Sorignet, 2021) qui ne font pas l'objet de calculs conscientisés, mais qui jouent pourtant un rôle décisif dans leurs rapports.

Dans cette optique, en complément de l'exploitation des données statistiques, notre travail de recherche s'appuie donc sur la réalisation de dix monographies. La sélection des établissements retenus pour réaliser les monographies s'est opérée en deux vagues successives. Elle s'est logiquement appuyée sur la typologie des modèles socio-productifs dégagés à partir de l'exploitation du questionnaire RD, dans l'objectif initial, de disposer de trois terrains d'enquête par classe d'établissement. Parmi les établissements ciblés, nous avons pris soin par ailleurs de varier le choix de nos terrains, en fonction de différents paramètres supplémentaires (taille, secteurs présence ou de RP syndiqués, de conflits, de négociations), l'objectif n'étant pas en effet de partir du postulat d'une homogénéité interne à chacun des modèles socio-productifs, mais de se donner au contraire les moyens, à l'appui de ce ces enquêtes monographiques, d'analyser, pour chacun de ces modèles, des établissements aux configurations suffisamment diverses pour saisir ce qu'elles pouvaient précisément avoir de commun en dépit de leurs différences apparentes, mais aussi le caractère dynamique de chacun de ces modèles. La diversité des configurations d'établissements que nous avons souhaité prendre pour cas d'étude tient précisément à ce que, dans notre stratégie de recherche, les enquêtes monographiques n'avaient pas seulement pour objectif de nous aider à saisir les mécanismes explicatifs des régularités observées dans l'enquête statistique. Elles ont aussi pour intérêt de permettre de saisir ce qui échappe nécessairement à l'analyse statistique, à savoir le caractère

dynamique et nécessairement pluriel des configurations d'établissements qui se rattache, dans l'analyse statistique, à chacun des modèles socio-productifs repérés. Les enquêtes monographiques sont ainsi l'occasion de saisir comment peuvent se reconfigurer dans le temps, les modèles d'organisation du travail et la dynamique des relations professionnelles de ces établissements sous l'effet notamment de l'évolution de leur marché et des stratégies économiques de leur direction, mais aussi, bien sûr, de l'évolution du contexte législatif, qui peut influencer tout aussi bien le rapport des directions, ou des RP, aux dispositifs de la négociation ou de l'action collective. Dans le même temps, le choix fait par exemple de n'étudier que des établissements dotés d'IRP, y compris dans des classes d'établissements qui en sont souvent dépourvues, se justifie par la volonté de ne pas envisager les IRP uniquement comme une variable dépendante des modèles socio-productifs, mais de nous interroger aussi sur la manière dont la présence de RP contribue (ou non) à façonner les stratégies patronales de mise au travail des salariés.

L'accès aux terrains a bien évidemment été contrariée par les effets de la situation sanitaire, qui n'a pas seulement rendu plus difficile l'accès aux enquêtés, mais qui a également eu de fortes répercussions sur l'agenda personnel et professionnel des membres de l'équipe, réduisant de facto leur disponibilité pour l'enquête. C'est la raison pour laquelle, nous avons renoncé à deux des douze monographies que nous avions initialement annoncées. En raison de notre calendrier de travail, c'est notamment l'analyse des grands établissements néo-fordistes (classe 4 de l'analyse statistiques) qui a pâti des difficultés générées par la pandémie, puisque nous avions résolument fait le choix de commencer par consacrer nos efforts de recherche sur les établissements qui nous semblent précisément le plus souvent oubliés dans l'analyse des relations professionnelles, à savoir les TPE et les PME dotés uniquement de RP non syndiqués, alors que ces derniers constituent près de la moitié de la population des RP (Bréda, 2016, pp. 35-39). À rebours de la tendance de la sociologie des relations professionnelles à focaliser son attention sur les pratiques de négociation et de mobilisation des représentants *syndicaux*, notre travail tient ainsi l'engagement que nous avions pris de remettre au centre de l'analyse l'étude de cette catégorie de RP, en même temps que l'analyse des pratiques patronales de négociation et de domestication de la conflictualité au travail, même si les circonstances de l'enquête ne nous ont pas permis de pousser, autant que nous l'aurions souhaité, nos recherches au sein des grands établissements néo-fordistes, néanmoins déjà plus souvent investigués par les sociologues du travail et des relations professionnelles. Ces choix contraints de stratégie d'enquête expliquent les limites de ce que notre rapport peut apporter à l'analyse des modalités de mise en place des CSE, d'autant que pour beaucoup de nos terrains d'enquête nous manquions clairement du recul nécessaire en temps, pour pouvoir proposer une analyse rigoureuse de ses éventuels effets sur les pratiques de négociation et de représentation du personnel.

Finalement, le tableau 1 ci-dessous indique pour chaque monographie réalisée « son » modèle socio-productif d'appartenance issue à partir de la typologie effectuée sur les établissements d'au moins 11 salariés (cf. Chapitre 2) : deux établissements correspondent au modèle que l'on a qualifié de « *petites entreprises paternalistes* », trois autres au modèle des entreprises dites « *néo-tayloriennes des services* », encore trois autres au modèle qualifié de « *PME innovantes et dynamiques* », et les deux derniers au modèle dit « *néo-fordiste en tension* ».

Tableau 1. Place des monographies réalisées dans les modèles socio-productifs identifiés par l'analyse de données

Monographie	**Modèle socio-productif** (*Champ* : établissements d'au moins 11 salariés)
LOGISTIC (1)	Petites entreprises paternalistes
PRENDRE SOIN (2)	Petites entreprises paternalistes
AIDOM (3)	Néo-taylorien des services
Établissement de santé mentale (ESM) (4)	Néo-taylorien des services
BAINS (5)	Néo-taylorien des services
CABINET D'ETUDES ARTHUR (6)	PME innovantes et dynamiques
FISIO (7)	PME innovantes et dynamiques
AGROEQUIP (8)	PME innovantes et dynamiques
INDUS (9)	Néo-fordiste en tension
GRANDIST (10)	Néo-fordiste en tension

De manière synthétique, voici quelques éléments descriptifs situant chacune des monographies réalisées dans « son » modèle socio-productif d'appartenance. D'abord, les établissements LOGISTIC et PRENDRE SOIN du modèle des « *petites entreprises paternalistes* » sont typiques de ce modèle par les caractéristiques suivantes : une faible formalisation des relations sociales et peu conflictuelle (présence d'IRP et de discussions informelles, mais pas de négociation collective formelle), une faible formalisation des politiques de GRH (pas d'entretien individuel d'évaluation, ni de primes d'intéressement et/ou de participation, pas de CDD), une faible innovation organisationnelle (pas de norme ISO, ni de changement organisationnel), et un contexte économique local (de niveau régional plus précisément). Néanmoins, ils présentent quelques spécificités par rapport aux caractéristiques générales de cette configuration que nous présenterons en détails dans le chapitre 2 : le dialogue social n'est pas complètement inexistant (s'expliquant principalement par notre choix d'étudier des établissements avec un minimum de dialogue social), et les salariés disposent d'une certaine autonomie (évènementielle pour LOGISTIC, procédurale pour PRENDRE SOIN), enfin l'établissement PRENDRE SOIN a connu entre 2014 et 2016 une évolution des effectifs en CDI en hausse, ainsi que des problèmes d'absentéisme importants, et déclare avoir peu d'autonomie décisionnelle en matière d'investissement, d'évolution des salaires ou encore d'emploi.

Ensuite, l'association AIDOM, l'ESM et BAINS, du modèle des entreprises « *néo-tayloriennes des services* », sont caractéristiques de cette classe par leur structure des relations sociales et du dialogue social qui est formalisée et conflictuelle (même si pas toujours avec des problèmes d'absentéisme), ainsi que leur organisation du travail distinguée à la fois par une absence de norme ISO et de changement organisationnel, et par une présence de groupes pluridisciplinaires, avec une GRH flexible (présence de CDD mais pas de manière très importante pour l'ESM, ni pour BAINS), dans un contexte de marché local ou national. Toutefois, contrairement aux caractéristiques moyennes de cette configuration, le travail chez AIDOM et l'ESM est contrôlé et ils déclarent une certaine autonomie dans leurs décisions. L'établissement BAINS, quant à lui, est plus spécifique par rapport à la présence de changements organisationnels et l'absence de groupes pluridisciplinaires, et un objectif défini par la rentabilité.

Quant aux établissements CABINET D'ETUDES ARTHUR, FISIO et AGROEQUIP, du modèle des « *PME innovantes et dynamiques* », ils présentent certaines caractéristiques de cette classe : ils sont de taille moyenne (50-199 salariés) et appartiennent à un groupe ; les relations sociales sont formalisées avec

présence d'IRP, de négociations, de discussions informelles, tout cela dans un climat calme (sans conflit ni problème d'absentéisme) ; la GRH est formalisée autour d'entretiens d'évaluation individuelle et de plan de formation ; le travail est plutôt autonome et organisé dans un contexte innovant (technologies ou méthodes d'organisation du travail) ; et enfin ils s'insèrent dans un contexte de marché national, européen ou international et de recours à la sous-traitance. En revanche, chaque établissement s'éloigne de cette classe par certains aspects. Par exemple, le CABINET D'ETUDES ARTHUR est caractérisé par un contexte d'évolution stable des effectifs en CDI (*vs* en hausse pour la classe), une absence de mise en place de prime d'intéressement ou de participation, une absence de norme ISO, et un objectif défini par la qualité ; tandis que FISIO connaît au contraire une baisse des effectifs en CDI et ne recourt pas au CDD, lui-aussi n'a pas mis en place de prime d'intéressement ou de participation, ni de norme ISO ou encore de groupes pluridisciplinaires, et n'a pas eu de changement organisationnel ces dernières années. Quant à AGROEQUIP, là non plus l'établissement n'a pas mis en place de prime d'intéressement ou de participation, ni de norme ISO, il organise des groupes pluridisciplinaires mais qui concernent moins de 20% des effectifs, et a un objectif d'abord défini par le budget et les coûts.

Enfin, les deux derniers établissements enquêtes – INDUS et GRANDIST – appartienne au modèle socio-productif « *néo-fordiste en tension* » et semblent caractéristiques par de nombreux aspects de celle classe : grands établissements présents sur des marchés européens ou internationaux, connaissant des relations sociales dynamiques mais avec des conflits ou problèmes d'absentéisme, avec une GRH formalisée et individualisée, dans un contexte de baisse des effectifs en CDI, avec des changements organisationnels et un certain contrôle du travail. L'établissement INDUS s'en distingue néanmoins par un travail un peu plus autonome du point de vue procédurale que l'ensemble de la classe, une absence de norme ISO, une plus grande autonomie décisionnelle et un objectif défini d'abord par la rentabilité. Quant à l'établissement GRANDIST, aucun conflit n'est déclaré, il n'y a pas ou peu de technologies ou méthodes d'organisation du travail innovantes, et son objectif est également défini en premier par la rentabilité.

4. Plan du rapport

Notre rapport de recherche s'organise ainsi en sept chapitres. Même si nous nous sommes efforcés de mettre régulièrement en perspective les données recueillies par la voie de l'enquête par questionnaire puis de nos dix enquêtes monographiques, les trois premiers chapitres sont principalement consacrés à l'exploitation des données de l'enquête statistique dans ses trois volets (RP, RD et salariés). Ils nous conduiront dans un premier temps à revenir sur les grandes tendances de l'évolution des modèles socio-productifs et de la dynamique des conflits et des négociations collectives sur ces vingt dernières années, à partir d'une mise en perspective des résultats des quatre dernières éditions de l'enquête REPONSE (Chapitre 1). Puis nous présentons l'analyse des liens qu'il est possible d'établir entre les modèles socio-productifs et les dynamiques des relations professionnelles, à partir de l'exploitation des volets RD et RP la dernière édition de l'enquête (Chapitre 2). Le principal résultat de ce dernier chapitre est que les quatre modèles socio-productifs qui se dégagent de l'analyse statistique ne se distinguent pas seulement du point de vue de l'intensité des conflits et des négociations collectives, mais également du point de vue des thèmes des conflits et des négociations qui y sont déclarés, et des formes prises par les conflits collectifs quand ils existent. Le chapitre suivant mobilise quant à lui en plus les données du volet « salariés » de l'enquête par questionnaire, pour montrer que même si les différents modèles socio-productifs offrent des possibilités de participation inégales aux salariés, par

le biais des dispositifs managériaux ou des IRP, ils ne produisent pas pour autant d'effets perceptibles sur le sentiment qu'éprouvent les salariés de pouvoir participer (Chapitre 3).

Les quatre chapitres suivants s'appuient quant à eux davantage sur la mobilisation des données recueillies à partir de nos enquêtes monographiques. Ces chapitres n'ont pas vocation à illustrer chacun des différents modèles socio-productifs identifiés à l'appui de l'analyse statistique, ce qui aurait notamment pu risquer de rigidifier artificiellement leurs frontières, alors que nos enquêtes monographiques en font au contraire apparaître la porosité. C'est pourquoi ces chapitres ont d'abord été pensés dans la volonté de montrer ce qu'une approche monographique des relations professionnelles inspirée du cadre théorique des modèles socio-productifs peut apporter d'original à la compréhension des différentes configurations du dialogue social en entreprise par rapport aux approches structurelles plus classiques des dynamiques des négociations et des conflits en entreprise. Dans cette optique, les chapitres 4 et 5 reposent sur la mobilisation de cinq de nos terrains d'enquête, correspondant à des PME familiales appartenant à deux modèles socio-productifs distincts (« petites entreprises néo-paternalistes » et « PME dynamiques et innovantes »). Par leur analyse comparée, on s'attache bien sûr à mettre en évidence ce que ces configurations d'entreprise peuvent avoir de commun (faiblesse de la négociation et des mobilisations collectives en l'absence de RP syndiqués), mais aussi ce qu'elles donnent à voir de différences, tant du point de vue des formes que recouvrent les pratiques de management, de dialogue social « informel » et de résistances souterraines à l'intérieur de ces PME familiales (Chapitre 4), que des formes d'investissement des IRP, par les directions comme par les RP non-syndiqués qui y siègent (Chapitre 5). Dans une logique symétrique, les deux derniers chapitres portent sur des établissements du secteur sanitaire et social (Chapitre 6) et de l'industrie (Chapitre 7), caractérisés par une institutionnalisation beaucoup importante des échanges entre RD et RP syndiqués, même si des nuances ressortent de ces différents cas d'étude. L'objectif est précisément, là encore, de rendre compte de la manière dont une entrée par l'analyse des modèles socio-productifs dans lesquels s'inscrivent ces systèmes locaux de relations professionnelles permet de rendre compte tout à la fois des formes et des enjeux de lutte différents autour desquels s'organisent les pratiques de négociation, de mobilisation et de représentations qui s'observent dans ces établissements.

Références bibliographiques de l'Introduction

Amossé T. et Coutrot T. (2008), « En guise de conclusion. L'évolution des modèles socioproductifs en France depuis 15 ans : le néotaylorisme n'est pas mort », *in* Amossé (éd.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, La Découverte, Paris, pp. 423-451.

Amossé T., Jacod O. (2008), « Salariés, représentants du personnel et directions : quelles interactions entre les acteurs des relations sociales en entreprise ? », in Amossé Thomas, Bloch-London Catherine, Wolff Loup (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes REPONSE (1992-1993, 1998-1999, 2004-2005)*, Paris, La Découverte, pp. 165-191.

Bélanger J. et Thuderoz C., (2010), « Le répertoire de l'opposition au travail », *Revue Française de Sociologie*, vol. 51, n° 3, pp. 427-460.

Benquet M. (2013), « Le circuit de secours syndical. Quand représentants patronaux & syndicaux cogèrent les conflits professionnels », *Agone*, 2013/1, n° 50, pp. 135-157.

Blavier P. et Pélisse J. (2019), « Voir toujours midi à sa porte ? Divergences et désaccords entre acteurs des relations professionnelles en entreprises pendant les années 2000 », *Sociologie*, vol. 10, n°2, pp. 113_129.

Béroud S. (2019), « De quoi la réforme de la représentativité syndicale a-t-elle était le nom ? », *in* Groux, Robert et Foucault (dir.), *Le social et le politique*, CNRS Editions, pp. 129-139.

Béroud S., Denis J.-M., Desage G., Giraud B. et Pélisse J. (2008), *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Editions du Croquant, coll. « Savoir/Agir », 159 p.

Borisova K. et Rey F. (2014), « Conflits et régulations sociales dans les PME françaises », *Idées Économiques*, n° 178, pp. 19-26.

Bouffartigue P. et Giraud B. (2019), « Conflictualités ordinaires au travail », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], n° 15.

Bréda T. (2016), *Les représentants du personnel*, Paris, Presses de Sciences Po, 116 p.

Burawoy M. (1983), « Between the Labor procès and the State : The Changing face of factory regimes Under Advanced capitalism », *American Sociological Review*, vol. 48, octobre, pp. 587-605.

Coutrot, T. (2002), *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte, 128 p.

Bunel M, Dayan J.-L., Desage G., Perraudin C. et Valeyre A. (2008), « Formes d'organisation du travail et relations de travail », *Rapport de recherche Centre d'Études de l'Emploi*, n° 53, décembre.

Flocco G., Mougeot F. et Ruffier C. (2019), *Le travail des dominations. De l'emprise aux résistances*, Éd. Octarès, Série Colloques & Congrès, 294 p.

Franke J. (2015), « De l'influence des conditions pratiques de la négociation collective : le cas d'une entreprise de la restauration de collectivités », *La Revue de l'Ires*, 2015/2-3, n° 85-86, pp. 73-97.

Gassier Y. et Giraud B. (dir.) (2020), *Le travail syndical en actes. Faire adhérer, mobiliser, représenter*, Presses Universitaires du Septentrion, 296 p.

Giraud B. et Ponge R. (2016), « Des négociations entravées. Les ressorts ambivalents de l'institutionnalisation de la négociation collective d'entreprise », *Nouvelle Revue du Travail*, n° 8, 2016, pp. 51-67.

Hallot M. et Vanuls C. (2019), « L'élargissement des acteurs de la négociation dans l'entreprise : la fin du monopole syndical », *in* Berthet et Vanuls (éd.), *Vers une flexicurité à la française ? Regards*

croisés sur les évolutions professionnelles au prisme des réformes du travail et de l'emploi, Octarès, pp. 89-118.

Lomba C. (2008), « Avant que les papiers ne rentrent dans les cartons : usages ethnographiques des documents d'entreprise », *in* Arborio, Cohen, Fournier, Hatzfeld, Lomba et Muller (dir.), *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*, La Découverte, pp. 29-44.

Morel C. (1981), *La grève froide*, Les Editions d'organisation.

Pélisse J. (2019), « Une grève froide inversée ? Eléments sur les mutations des relations professionnelles dans l'entreprise française (1968-2018 », *Négociations*, n° 31, pp. 61-81.

Pélisse J. (2020), « Le référendum d'entreprise, procédure ou imposture démocratique ? », *in* Groux, Robert et Foucault (dir.), *Le social et le politique*, CNRS Editions, pp. 141-153.

Pichault F. et Nizet J. (2013), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*, Seuil, Collection Points – Économie, Paris, 353 p.

Rehfeldt U. (2019), « La décentralisation de la négociation collective dans quatre grands pays européens », *Chroniques du Travail,* n°9, pp. 63-80.

Rénahy N. et Sorignet P.-E. (2021), *Mépris de classe – L'exercer, le ressentir, faire face*, Editions du Croquant, 306 p.

Supiot A. (dir.) (1999), *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Flammarion, Paris, 321 p.

Wolff L. (2008), « 4. Des instances représentatives du personnel qui, malgré les évolutions du tissu productif, se maintiennent », *in* Amossé (éd.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, La Découverte, Paris, pp. 85-101.

CHAPITRE 1. L'évolution des contextes socio-productifs et des dynamiques des relations professionnelles en entreprise

Camille SIGNORETTO et Baptiste GIRAUD

Introduction

Pour comprendre la dynamique des relations professionnelles dans les entreprises au cours des dernières années, il faut s'intéresser plus précisément au contexte dans lequel ces relations prennent forme, à la fois du point de vue des changements économiques et de la structure socio-productive, des changements organisationnels et de gestion de la main-d'œuvre dans les entreprises, et enfin des réformes législatives dans le domaine du droit des relations collectives du travail. Ces dimensions du contexte sont intimement liées, non dans un sens de causalité bien défini, mais dans des relations à sens multiples : le contexte macroéconomique peut avoir une influence directe sur les stratégies économiques des entreprises, qui, elles-mêmes, peuvent conditionner les choix en matière d'organisation du travail et de gestion des salariés ; toutefois, ces politiques d'organisation du travail et de gestion des salariés peuvent également avoir une influence sur la réussite économique des entreprises et *in fine* sur leurs stratégies ; ces dimensions sont, en outre, encadrées par des règles juridiques dont le sens et surtout la pratique peuvent varier selon les branches d'activités auxquelles appartiennent les entreprises et selon le type d'entreprise (c'est-à-dire selon la taille, mais aussi la nature juridique – mono/multi-établissements, indépendant, franchise, groupe, etc.). Cela ne signifie pas bien sûr que les choix de gestion globale réalisés de manière très concrète par les dirigeants d'entreprise suivent ce type de schéma, et qu'une cohérence générale puisse en sortir, qu'elle soit pensée ou non ; cela permet de comprendre le contexte dans lequel ces pratiques se révèlent, et dans lequel les relations entre employeurs et salariés pourront se former et se renouveler. L'objectif de ce chapitre est donc de situer notre recherche dans un contexte de mutations socio-productives et juridiques à l'œuvre depuis une vingtaine d'années en France, et de mettre en perspective cette évolution avec les recompositions des dispositifs et des pratiques du dialogue social en entreprise, saisies du point de vue des dynamiques de la structuration de la représentation du personnel, de la négociation collective, comme de la conflictualité au travail.

Il s'agit ainsi, avant de présenter la typologie des modèles socio-productifs dans le chapitre suivant, de décrire les grandes tendances du contexte socio-productif observées à partir des quatre éditions de l'enquête REPONSE – 1999, 2005, 2011 et 2017 – sur le champ des établissements d'au moins 20 salariés, pour chaque dimension prise séparément : le contexte socio-économique et le tissu productif qui structurent les entreprises et les établissements ; les formes d'organisations du travail mises en place dans ces entreprises ; les politiques de gestion des ressources humaines (GRH) qui y sont développées ; et les pratiques de gestion des relations sociales que l'on peut observer et qui sont, par ailleurs, mises en œuvre dans un contexte de réformes législatives. Dans une première partie, nous présentons une analyse des grandes tendances de l'évolution des contextes socio-productifs, qui permettra ainsi, dans une seconde partie, de resituer dans son contexte les évolutions du système français de relations professionnelles en entreprises, qui se dessine à travers l'évolution de la présence

des syndicats, des instances représentatives du personnel élues (IRP), comme de l'intensité de la négociation collective et de la conflictualité.

1. Un contexte de mutations du système socio-productif français du point de vue de trois dimensions : économique, organisationnel et de gestion du personnel

1.1 Les transformations du contexte macroéconomique et du tissu productif depuis les années 1990

1.1.1 Tendance conjointe de déconcentration productive et de concentration économico-financière, dans un régime de croissance financiarisé

Le contexte socio-économique a largement évolué sur la période allant de la fin des années des 1990 à la fin des années 2010. Tout d'abord, la croissance économique a ralenti, de 2% en moyenne sur la décennie 1990-1999, à 1,5 % en moyenne sur la décennie 2000-2009, pour atteindre enfin 1,3 % en moyenne entre 2010 et 2019 (chiffres Insee). La moyenne des taux de croissance calculée sur les deux années précédant chaque édition de l'enquête REPONSE montre une évolution similaire, sauf pour l'édition 2011 marquée par la crise de 2009 : en moyenne, 3 % en 1997-1998, 1,8 % en 2003-2004, -0,5 % en 2009-2010 et 1,1 % en 2015-2016.

Plus fondamentalement et à un niveau macroéconomique, ce serait le mode ou le « régime de croissance » – pour reprendre les termes de l'École de la régulation (par exemple, Boyer, 2015) – qui aurait changé depuis les années 1990. Il ferait suite au régime dit « fordiste » entrée en crise à partir des années 1970 et qui reposait sur un mode de régulation « monopoliste » (Boyer, 2015), caractérisé par : - un compromis institutionnalisé entre patronat et salariat autour d'une production et consommation de masse ; - une organisation productive relativement rigide (tayloro-fordiste) acceptée en raison d'une politique de redistribution des gains de productivité en faveur du travail et d'une politique d'emploi stable, - un État présent notamment à travers une politique de protection sociale bismarckienne ; - et un régime monétaire bancaire. Dans un contexte de tertiarisation et d'internationalisation de l'économie dans les années 1990, un régime de croissance plus financiarisé serait apparu, dit aussi « patrimonial »[1], ou plus récemment « néolibéral » (e.g. Orléan, 2013). Ce régime se caractériserait par l'importance prise par la finance dans l'organisation de l'économie, à la fois dans son financement (marchés financiers, investisseurs institutionnels) et dans la régulation au sein de ses entreprises (objectif de rentabilité financière, individualisation des rémunérations dépendant des résultats de l'entreprise, capitalisation du système de protection sociale, flexibilité du travail), rendant l'économie plus volatile et instable aux variations des marchés financiers. Ce contexte de tertiarisation de l'économie s'accompagne également d'une plus grande diffusion des activités de sous-traitance depuis le début des années 1980 et jusqu'au début des années 2000 (Perraudin *et al.*, 2013). Même si les entreprises utilisatrices se situent principalement dans l'industrie, ces activités sous-traitées s'adressent surtout à des entreprises du secteur des services. À une dépendance

[1] Plutôt tiré de l'exemple américain, et encore sujet à discussion au sein même de la théorie de la régulation (cf. pour une synthèse, Clévenot, 2008).

financière (exigence des marchés), s'ajoute ainsi une dépendance économique pour certaines entreprises (exigence du preneur d'ordre).

En conséquence, le rapport salarial qui avait la primauté dans le régime de croissance précédent, a laissé sa place à une finance internationalisée dont l'influence est parvenue jusqu'aux entreprises, leur mode de gestion et leur mode d'organisation de la production et du travail (cf. Aglietta et Rebérioux, 2004 ; Coutrot, 1998, 2018). Au niveau des entreprises, le modèle fordiste s'appuyait en effet sur un compromis entre la direction des entreprises et les syndicats représentants des salariés, caractérisé d'un côté par l'abandon de l'organisation du travail au profit des directions et ingénieurs (donc une moindre autonomie des salariés), et de l'autre par la sécurité de l'emploi et une augmentation régulière du pouvoir d'achat, dans un contexte de forte industrialisation du tissu productif français. Il s'accompagnait également de l'émergence de « marchés internes » du travail (Gazier et Petit, 2019, Chapitre VIII). Mais toutes les entreprises ne suivaient pas, bien sûr, ce modèle, à la fois car il existait une permanence d'un segment secondaire du marché du travail, mais aussi d'entreprises de petite taille plutôt artisanales ou familiales et dont le mode de fonctionnement était peu formalisé. Même si certaines de ces petites entreprises paternalistes ont pu partager quelques traits de la grande entreprise fordiste (Lamanthe, 2011) ou bénéficier de ces politiques avec les procédures d'extension des conventions collectives. La période post-fordiste est, quant à elle, encadrée par la « corporate governance » qui s'appuie sur un objectif de création de valeur pour l'actionnaire, sur un alignement des intérêts entre dirigeants et actionnaires, et sur un transfert d'une partie des risques et des contraintes sur les salariés à travers leur rémunération, leur emploi et leurs conditions de travail (Aglietta et Rebérioux, 2004 ; Boyer, 2015). Cela se traduirait concrètement par une plus grande flexibilité, de la production, du travail et de l'emploi, dans des entreprises « néolibérales » ou « mondialisées en réseau » (Coutrot, 2018, cf. plus haut) ou de plus en plus « éclatées » (Thevenot *et al.*, 2020) car insérées dans des relations de sous-traitance[2].

Ainsi, ce régime de croissance financiarisé se serait traduit par une plus grande concentration économique et financière des entreprises, en parallèle d'une déconcentration productive, avec des entreprises de plus en plus petites (Picart, 2004) sous l'effet de la tertiarisation de l'économie, mais aussi de stratégies d'externalisation des grandes entreprises (Duhautois *et al.*, 2014).

1.1.2 Un constat visible dans l'enquête REPONSE entre 1999 et 2017

L'enquête REPONSE nous donne des informations sur les caractéristiques des établissements, leur appartenance à des entreprises, des groupes, côtés ou non, etc., ainsi que sur leur contexte socio-économique. Pour suivre l'évolution sur les quatre dernières éditions de l'enquête, il est nécessaire de restreindre le champ aux établissements de 20 salariés ou plus, représentatifs de près de 70 % de l'emploi salarié privé. Sur ce champ (cf. graphiques en annexe 1), la tertiarisation de l'économie est nettement visible puisque la part des établissements appartenant au secteur des services est passée de 36 % en 1999 à 49 % en 2017, au détriment de l'industrie (- 10 points de %) et plus légèrement du commerce (- 2 points de %). Concernant la taille, ce sont les établissements employant entre 50 et 99 salariés qui ont vu leur part légèrement augmenter (de 20 à 22% entre 1999 et 2017), au détriment

[2] Sur l'édition 2011 de l'enquête REPONSE, les auteures distinguent quatre catégories d'établissements : les donneurs d'ordres purs (DO), les preneurs d'ordres également donneurs d'ordre (PO-DO), les preneurs d'ordre purs (PO) et les établissements non-concernés. En 2011, environ 77 % des établissements d'au moins 11 salariés étaient ainsi concernés par des relations de sous-traitance, dont environ 54 % étaient DO, 21 % PO-DO et 3 % PO (Perraudin *et al.*, 2014).

des plus petites (20-49 salariés) qui en constituent néanmoins toujours la majorité (61 % en 2017). L'effet d'une plus forte dépendance à un groupe est également présent sur la période : si en 1999, 53 % des établissements répondaient être totalement indépendantes, elles ne sont plus que 44 % en 2017, cette baisse s'expliquant par une hausse de l'appartenance à un groupe (de 40 à 46 %), puis à un groupement d'entreprise ou une franchise (resp. 5 % et 3 % en 2017). Ces établissements déclarées indépendantes peuvent néanmoins appartenir à une entreprise multi-établissements (37 % d'entre elles en 2017), sans en être nécessairement le siège[3]. En proportion des salariés, l'évolution est semblable puisqu'en 2017, les 2/3 des salariés travaillent dans des établissements soit appartenant à un groupe ou lié à un groupement d'entreprise, soit exerçant en franchise, part en hausse depuis 1999 (+ 10 points de %). En revanche, on observe une baisse des établissements directement ou indirectement côtés en bourse, qui ne concernent plus que 16 % des établissements et 27 % des salariés en 2017, contre 20 % des établissements et 33 % des salariés en 1999. Toutefois, l'évolution n'est pas linéaire, les parts augmentant entre 1999 et 2005, puis diminuant sur les deux dernières éditions, et elle pourrait s'expliquer par un changement des questions relatives à la cotation en bourse à partir de l'édition 2011[4]. Enfin, les établissements semblent davantage pris dans des relations de sous-traitance – 87% en 2017 au lieu de 83% en 2011, sur le champ des établissements d'au moins 20 salariés[5] –, dont la nature a changé : les DO purs représentent dorénavant 50 % des établissements (- 9 points de % par rapport à 2011), les PO-DO, 34 % (+ 12 points) et les PO purs, 3 % (+ 1 point).

Concernant le contexte socio-économique des établissements (cf. graphiques en annexe 1), l'évolution de la conjoncture macroéconomique, décrite en début de section, a bien sûr des implications directes sur ces établissements. L'évolution sur la période 1999-2017 montre notamment que leur volume d'activité est plus souvent stable ou décroissant (y compris fortement décroissant) aujourd'hui qu'il y a près de vingt ans[6] ; que leur activité est plus difficile à prévoir d'une année sur l'autre (hausse de la modalité 'plutôt difficile', même si elle compense en partie la baisse de la modalité 'très difficile'), sans qu'il n'y ait néanmoins plus de variation inhabituelle de cette activité chaque année, sauf pour l'édition 2011 (effet de la crise de 2008-2009) ; et enfin que l'évolution des effectifs totaux est déclarée plus souvent stable et moins souvent en hausse. Au niveau de l'environnement économique et de la stratégie des établissements, on observe que leur activité principale est de plus en plus liée à des marchés nationaux ou mondiaux et moins à des marchés locaux et régionaux, sous l'effet de l'internationalisation de l'économie (en 2017, 17% des RD déclaraient que dans l'activité principale de leur entreprise le marché était international, contre 10% en 1999). Le principal élément sur lequel se

[3] Un peu moins de la moitié de ces établissements en 2017. Cela interroge ainsi sur les déclarations des RD à la question utilisée dans la phrase précédente sur les « liens » entre l'établissement et l'entreprise à laquelle ce dernier appartient le cas échéant.

[4] À partir de l'édition 2011, les questions relatives à la cotation en bourse sont plus précises, avant il y avait une question générale (« L'entreprise ou la tête du groupe est-elle cotée en Bourse ? ») et une plus précise sur le caractère français ou étranger de la cotation ; à partir de 2011, les questions sont distinguées selon que l'entreprise est indépendante ou tête de groupe, ou qu'elle est en franchise ou liée à un groupement d'entreprise, ou qu'elle est une filiale de groupe (soit selon les réponses à la question sur les « LIENS »).

[5] Et hors réponses « NSP » et « sans objet », car elles semblent poser un problème dans l'interprétation de l'évolution entre ces deux éditions, la modalité « sans objet » ayant été supprimée de la question sur l'activité de sous-traitance en 2017.

[6] Comme le montre le graphique en annexe, au-delà de l'effet de la crise économique de 2009 qui influence forcément l'édition 2011, plus généralement les résultats des éditions 2011 et 2017 de l'enquête s'opposent sur cette question aux deux précédentes, 1999 et 2005.

base la stratégie de l'entreprise est de plus en plus relatif à la qualité du service (44 % des établissements citent cet élément en 2017, contre 33 % en 1999), mais plus que la preuve d'une diffusion plus grande d'un management de la qualité totale, c'est plutôt celle de la tertiarisation de l'économie avec ici un transfert de la part des établissements déclarant une stratégie basée sur la qualité du produit (baisse de 10 points de % entre 1999 et 2017) vers celle reposant sur la qualité du service. À noter également que les établissements déclarent moins souvent que leur stratégie est basée sur les prix. Cette tendance irait dans le sens d'un plus grand rôle joué par les clients dans l'organisation productive de l'entreprise, au détriment des prix et donc du marché. Toutefois, une autre question de l'enquête relative aux modalités de détermination par l'entreprise des prix des principaux services ou produits montre que le marché est bien toujours présent : en 2017, 38 % des établissements d'au moins 20 salariés déclarent qu'ils déterminent leurs prix en référence au marché (contre 34 % en 2005), puis 29 % aux coûts de production ou aux fournisseurs. Ainsi, ce pouvoir accru à la fois des clients et du marché peut avoir des conséquences directes sur l'organisation du travail des entreprises et son intensité pour les salariés.

1.2 L'évolution des formes d'organisation du travail : fin du taylorisme et diversité des formes post-fordistes ?

1.2.1 Les quatre modes d'organisation du travail identifiés dans la littérature

Au niveau des entreprises et à l'intérieur de leur « boîte noire », la période post-fordiste semble se décliner par une (plus) grande hétérogénéité des modes de production et d'organisation du travail, du fait probablement d'un champ des possibles plus diversifié provenant de « modèles » nationaux qui se sont développés au cours des années 1980 puis 1990 (Coutrot, 1998[7] ; Appelbaum et Batt, 1994), ou comme le montre l'existence de différents modèles productifs au sein d'un même secteur d'activité (exemple de l'industrie automobile : Boyer et Freyssenet, 2000). Les organisations tayloro-fordistes ont-elles pour autant disparu ? Une littérature abondante existe sur les modes d'organisation du travail mises en place dans les entreprises, au travers d'enquêtes qualitatives ou de méthodes quantitatives d'analyse de données. Traditionnellement, quatre modes principaux d'organisation du travail sont identifiés dans les analyses quantitatives : le contrôle simple, l'organisation taylorienne (ou néo-taylorienne), l'organisation apprenante et la *lean production*. L'organisation du travail de structure simple ou en « contrôle direct » (Mintzberg, 1982 ; Edwards, 1979) se caractérise par une faible formalisation des procédures et un mode de contrôle par supervision directe exercée sur les salariés par leur supérieur hiérarchique ou directement par le patron dans les petites entreprises. L'organisation taylorienne est, elle, identifiée par la présence d'un travail contrôlé et peu autonome, avec une répétition de tâches monotones ; elle peut être plus ou moins flexible (modèle du « taylorisme flexible », cf. Boyer et Durand, 1993, et Linhart, 1994 ; *vs* modèle du « néo-taylorisme assisté par ordinateur », cf. Coutrot, 1998). Ensuite, l'organisation en « *lean production* » se distingue par une forte surreprésentation des dispositifs organisationnels dits « innovants » (juste à temps – JAT, démarches de qualité totale, raccourcissement de la ligne hiérarchique, travail en groupes) et par une autonomie plutôt évènementielle que procédurale. Mais le travail peut aussi être relativement contrôlé dans ce mode d'organisation, à travers les procédures de travail en elles-mêmes (auto-

[7] L'auteur y décrit le modèle américain des ressources humaines, le modèle sociotechnique suédois, le modèle japonais de production allégée/*lean production*, le modèle italien de spécialisation flexible, ou encore le modèle allemand de la production diversifiée de qualité.

contrôle), c'est cette forme de *lean production* en autonomie restreinte et contrôlée qui se serait particulièrement développée en France (Coutrot, 1998 ; Lorenz et Valeyre, 2004)[8]. Enfin, l'organisation du travail « apprenante » se caractérise par une forte autonomie des salariés avec un faible contrôle du travail, ainsi qu'une forte communication et la présence de groupes de travail pluridisciplinaires ou de projets, ce type d'organisation étant qualifié d'« apprenant » car il contribue aux dynamiques d'apprentissage dans le travail.

1.2.2 L'évolution de ces modes d'organisation dans une analyse empilée des trois dernières éditions de l'enquête REPONSE (2005-2017)

Les dernières analyses de type empirique sur les formes d'organisation du travail datant du milieu des années 2000 (Lorenz et Valeyre, 2004 ; Bunel *et al.*, 2008), nous avons voulu renouveler l'analyse sur les enquêtes REPONSE 2005, 2011 et 2017 et le champ des établissements d'au moins 20 salariés. Avant cela, les caractéristiques des organisations du travail, habituellement repérées dans la littérature[9], ont pu évoluer de façon indépendante les unes des autres (cf. graphiques en annexe 2). Par exemple, on observe que si les salariés ne sont pas fondamentalement plus autonomes qu'avant, ils sont contrôlés dans leur travail de façon moins permanente. Du côté des dispositifs organisationnels innovants (JAT, réduction ligne hiérarchique, qualité totale), si leur introduction avait marqué le basculement vers des modes d'organisations qualifiés de post-fordistes dans les années 1980 et 1990, les établissements français semblent de plus en plus s'en détourner aujourd'hui. En revanche, les dispositifs de travail en équipe (équipes autonomes, groupes de travail pluridisciplinaires ou de projets) et de communication (réunions régulières) se sont davantage diffusés dans les établissements français. Enfin, la flexibilité des postes de travail saisie à travers la variable de rotation des tâches est, elle aussi, en baisse dans les établissements.

Encadré 1. Les variables utilisées dans l'enquête REPONSE pour l'analyse de données sur les modes d'organisation du travail

Nous allons ici utiliser les données de trois éditions de l'enquête REPONSE afin d'étudier l'évolution de ces modes d'organisation du travail, selon les déclarations des représentants de la direction. Plusieurs variables sont utilisées pour repérer ces différents modes d'organisation du travail, la difficulté étant de trouver des variables identiques sur les trois éditions de l'enquête. Dans la poursuite du travail de Bunel *et al.* (2008) qui portait sur l'enquête REPONSE 2005, nous avons choisi les 11 variables suivantes :

- deux variables d'autonomie dans le travail : procédurale et évènementielle ;
- une variable de fréquence du contrôle, en 3 modalités ;
- une variable de rotation des tâches, qui semble davantage capter ici une flexibilité des tâches plus qu'une poly-compétence source d'enrichissement pour les salariés (cf. Bunel *et al.*) ;
- deux variables de techniques de JAT : clients et fournisseurs ;

[8] Bunel *et al.* (2008) distinguent également une forme d'autonomie contrôlée dans le mode apprenant d'organisation du travail.

[9] Et qui servent de variables introduites dans l'analyse des correspondances multiples aboutissant à la classification des formes d'organisation du travail, cf. encadré.

- deux autres variables indiquant des dispositifs qualifiés d'innovation organisationnelle : réduction ou raccourcissement de la ligne hiérarchique et qualité totale ;

- deux variables de travail en équipes selon leur importance (proportion) : équipes autonomes, groupes de travail pluridisciplinaires ou de projets ;

- une variable de communication : présence ou non de réunions régulières.

À partir de onze de ces variables (cf. encadré 1), nous avons réalisé une ACM (analyse des correspondances multiples) puis une CAH (classification ascendante hiérarchique) sur une base empilée des trois éditions de l'enquête REPONSE – 2005, 2011 et 2017 –, pour permettre une véritable comparabilité des modes d'organisation du travail sur ces trois éditions[10]. Sur l'ensemble de la période, nous retrouvons les quatre formes habituellement présentes dans la littérature (cf. tableau en annexe 3) : - la forme d'organisation de contrôle simple qui concerne 29 % des établissements du champ et 20 % des salariés ; - la forme d'organisation apprenante, plutôt sous sa variante d'« autonomie contrôlée »[11] (cf. Bunel *et al.*, 2008) qui rassemble le plus d'établissements – 41 % – et de salariés – 45 % ; - l'organisation taylorienne sous la forme du « taylorisme flexible » rassemblant 12 % des établissements et 13 % des salariés ; - et enfin, l'organisation en *lean production* qui concerne 18 % des établissements sur l'ensemble de la période 2005-2017 et 22 % des salariés[12].

En termes d'évolution, notre analyse révèle des changements intéressants (cf. figure 1 ci-dessous) : alors que la forme taylorienne quasi-stagne sur les trois années étudiées, que ce soit en proportion des établissements (resp. 12%, 13%, 12%) que des salariés (14%, 14%, 12%), la forme apprenante avec autonomie contrôlée se diffuse davantage dans les établissements (31%, 45%, 47%) et concerne plus de salariés (35%, 48%, 52%). Ce seraient les organisations en contrôle simple puis en *lean production* qui se seraient « transformés » en organisations apprenantes (baisse de 12 points de % pour les premières et de 6 points de % pour les secondes). Enfin, concernant les caractéristiques de chacune de ces formes d'organisation (statistiques non reproduites ici), une analyse complémentaire montre que certaines d'entre elles semblent s'être renforcées sur la période : par exemple, on constate encore moins d'autonomie dans les établissements en contrôle simple, et une présence plus forte des méthodes de JAT et des dispositifs organisationnels participatifs (équipes autonomes et groupes pluridisciplinaires) dans les établissements en *lean production*. L'écart se serait également accru en matière de contrôle des salariés et de flexibilité des postes de travail, entre les organisations

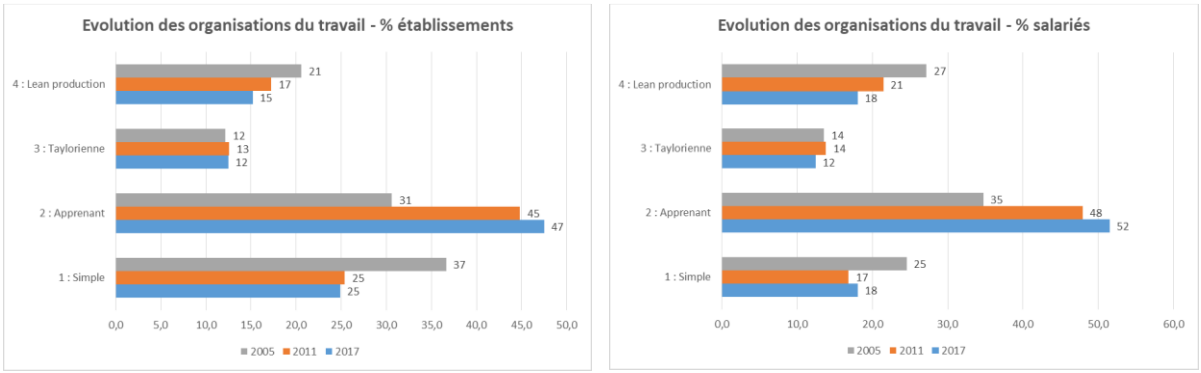
[10] Nous ne présentons pas ici en détails les étapes méthodologiques de l'analyse de données – ACM et CAH – réalisée, l'ACM est réalisée sur les variables précisées dans l'encadré à partir d'une base empilant les trois éditions de l'enquête, puis la CAH aboutit à un arbre à partir duquel on choisit 4 classes, le choix des 4 classes s'est aussi fait selon les modèles connus dans la littérature sur l'organisation du travail.

[11] L'autonomie des salariés au sein des organisations apprenantes semble ici moins importante que dans les publications antérieures : sur l'ensemble de la période, 42 % des établissements à dominante d'organisation apprenante déclarent une autonomie procédurale de leurs salariés et 54 % une autonomie évènementielle (cf. annexe 3), alors que ces parts étaient respectivement de 50 % et 70 % dans l'étude de Bunel *et al.* (2008).

[12] En comparaison, les résultats de Bunel *et al.* (2008) sur l'édition 2005 de l'enquête REPONSE étaient les suivants : organisation de structure simple, 19 % des établissements et 14 % des salariés ; organisation apprenante, 36 % des établissements et 37 % des salariés ; organisation taylorienne, 25 % des établissements et 11 % des salariés ; organisation en *lean production*, 19 % des établissements et 24 % des salariés. Ceux de Lorenz et Valeyre (2004), à partir de la 3ème enquête européenne sur les conditions de travail en 2005, constataient que le modèle de structure simple regroupait 18 % des salariés en France ; la forme apprenante, 38 % des salariés ; la forme taylorienne 11 % ; et enfin, la forme en *lean production*, 33 % des salariés.

tayloriennes (maintien à des niveaux élevés), et les trois autres. Enfin, si l'autonomie des salariés au sein des organisations apprenantes avec autonomie contrôlée a plutôt stagné (légère baisse néanmoins de l'autonomie évènementielle), le contrôle du travail y est beaucoup moins présent (la part de la modalité « occasionnel » passant de 15% en 2005 à 35% en 2017, compensant une forte baisse de la modalité « permanente » de 57% à 33%) ; l'autonomie serait donc plus « supervisée » en 2017 que « contrôlée » en 2005 dans ces organisations.

Figure 1. L'évolution des formes d'organisation du travail – 1999-2017



Champ : établissements de 20 salariés ou plus, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées ; calculs de l'auteure.

Cette diffusion de la forme apprenante d'organisation du travail peut être considérée principalement comme le fruit de la tertiarisation de l'économie, visible dans l'enquête REPONSE (cf. *supra*), car les organisations tayloriennes et en *lean production* sont surreprésentés dans l'industrie (y compris l'énergie), alors que la forme apprenante l'est dans les services hors commerce et transports. En revanche, cette évolution viendrait plutôt nuancer la répartition des formes d'organisation du travail des entreprises composant la « firme néolibérale ou mondialisée en réseau », telle que pensée par Thomas Coutrot. En effet, la diffusion plus grande de la forme apprenante dans les établissements est plutôt contradictoire avec l'idée que ce serait seulement l'entreprise « tête » de réseau qui se caractériserait par cette forme d'organisation du travail, car comme nous l'avons constaté dans le point précédent, c'est plutôt une déconcentration productive qui est à l'œuvre ces dernières années et qui se traduirait par plus d'entreprises au niveau intermédiaire et/ou de sous-traitants au niveau le plus bas, et autant (voire moins) de têtes de réseau. Toutefois, comme la forme apprenante que nous avons identifiée est plutôt caractérisée par une autonomie contrôlée, cela pourrait expliquer qu'elle se soit également diffusée dans les entreprises de niveau intermédiaire.

1.3 L'évolution des politiques de GRH : individualisation et flexibilité

La diffusion des organisations du travail post-fordistes – apprenantes et en *lean production* – semble aller de pair avec le mouvement d'individualisation des politiques de gestion des ressources humaines (Bunel *et al.*, 2008), qui se manifeste à la fois au niveau des rémunérations avec une direction (participative) par objectifs (Drucker, 1954 pour la DPO ; puis Gélinier, 1968, pour la DPPO) associant entretien d'évaluation, objectif(s) et prime d'atteinte de ces objectifs, et au niveau de la gestion des carrières et des mobilités des salariés. Avec en outre un mode d'embauche qui s'appuie aujourd'hui

en grande majorité sur les contrats à durée déterminée (CDD), les politiques de GRH se sont largement flexibilisées dans le contexte de la période postfordiste. Les variables disponibles dans les trois éditions de l'enquête REPONSE sur le champ des établissements de 20 salariés ou plus confirme ces grandes tendances (cf. graphiques en annexe 4).

Tout d'abord, les représentants de la direction des établissements sont plus nombreux à déclarer employer des salariés en CDD et de façon plus intensive : 25 % des établissements d'au moins 20 salariés déclarent la présence de CDD pour plus de 10 % de leurs effectifs, cette part n'était que de 11 % en 1999. Toutefois, la présence d'intérimaires serait légèrement moins importante (de 34 % en 1999 à 30 % en 2017). Ces deux tendances sont en réalité cohérentes avec la tertiarisation de l'économie, les CDD étant utilisés majoritairement dans les services, alors que l'intérim dans l'industrie et la construction. Les petites entreprises sont également plus utilisatrices de ce type de flexibilité d'emploi. Il n'y a malheureusement pas de variables renseignant la durée de la relation d'emploi dans le cadre de ces deux formes particulières d'emploi, mais l'on sait par ailleurs que l'évolution notable de ces deux dernières décennies est la progression, si ce n'est l'explosion, des contrats d'une courte voire très courte durée (moins d'un mois) – dénommé souvent aujourd'hui « contrats courts » (cf. par exemple Berné et Franceschi, 2006 ; et pour une synthèse, Bornstein et Perdrizet, 2019).

Concernant les politiques salariales, les données de l'enquête REPONSE confirme la tendance à l'individualisation des salaires, à travers par exemple le fait qu'il est moins probable de connaître dans les établissements une augmentation générale de salaires toutes catégories confondues. Le versement de primes de participation et/ou d'intéressement semble, quant à elle, en légère hausse entre 1999 et 2005 pour la seule prime d'intéressement, puis en légère baisse entre 2011 et 2017 pour les deux types de primes[13]. Mais surtout, on observe une généralisation de l'entretien périodique entre les salariés et leur supérieur hiérarchique qui concerne dorénavant 72 % des salariés des établissements d'au moins 20 salariés. Si le lien direct entre cet entretien et le salaire ou le versement d'une prime au salarié n'a que peu évolué sur l'ensemble de la période, le lien indirect ou à long terme a, lui, bien augmenté.

Quelques variables sont enfin disponibles renseignant la politique de formation des établissements. Celle-ci semble avoir pris une place différente dans les entreprises : souvent associée à l'organisation de la relation d'emploi sous forme de marché interne dans la période fordiste, elle est aujourd'hui un élément important du modèle de la gestion par compétences de la GRH actuelle et se veut là aussi « individualisante » (Lallement, 2019), dans la mesure où l'accent est mis sur la responsabilité de chaque travailleur dans la construction de sa trajectoire professionnelle et dans le développement de son employabilité (cf. Dubois et Véro, 2019). Cette tendance – confirmée par les dernières lois sur la formation professionnelle – et la faible reconnaissance des compétences spécifiques ou non transférables, pourrait tendre vers une pratique (plus grande) de la formation professionnelle hors des entreprises, et par une plus grande prise en charge de celle-ci par l'assurance-chômage (sans compter sur le phénomène de précarisation de l'emploi diminuant la durée de présence ou d'ancienneté dans l'entreprise qui tendrait à renforcer cette prise en charge externe à l'entreprise).

Dans l'enquête REPONSE, nous observons d'abord que la mise en place d'un plan annuel de formation a légèrement augmenté entre 2005 et 2017 pour s'établir à 78 % des établissements d'au moins 20 salariés. En revanche, les dépenses globales de formation par rapport à la masse salariale sont moins

[13] La variable de versement d'une prime de participation n'apparaît qu'en 2011.

importantes sur cette période : beaucoup plus d'établissements déclarent des dépenses inférieures (ou égales) à 1,5 % de la masse salariale, et au contraire moins s'engagent dans des dépenses plus élevées. L'évolution est assez remarquable concernant la dernière édition de l'enquête et pourrait s'expliquer par un changement législatif survenue sur cette période : la loi du 5 mars 2014 a en effet modifié les contributions des entreprises au financement de la formation professionnelle (passage d'une obligation fiscale à une obligation sociale ; et taux unique de 1 % pour les entreprises d'au moins 10 salariés[14], au lieu de 1,6 % auparavant). À ce titre, les modalités de la question dans l'édition 2017 de l'enquête ont été précisées avec une distinction entre une modalité « moins de 1 % » et une autre « de 1 % à 1,5 % », ce qui permet de constater que la part des établissements qui s'acquittaient tout juste de leur contribution légale de 1,6 % avant (modalité « moins de 1,5 % ») – 16 % en 2011 –, est du même ordre que celle qui s'acquitte aujourd'hui de leur contribution d'1% (modalité « moins de 1 % ») : 19 % en 2017. C'est ensuite un transfert d'une partie de l'ensemble des modalités supérieures à 1,5 % qui a eu lieu vers la modalité « de 1 % à 1,5 % ». Il reste difficile d'interpréter cette évolution[15], d'autant plus qu'il n'existe plus de source, depuis 2014, pour suivre la dépense directe de formation des entreprises ; cette tendance resterait donc à être confirmée avec la prochaine édition de l'enquête pour vérifier qu'il ne s'agit pas d'abord d'une modification dans le comportement de déclaration des RD (ces derniers pouvant comprendre la question comme les dépenses liées à leur déclaration fiscale et ainsi ne pas déclarer dans leur estimation les dépenses directes – ce qui serait particulièrement visible sur cette dernière édition).

Ces tendances, au niveau du contexte macroéconomique, du tissu productif, des modes d'organisations du travail et des politiques de GRH, si elles ne sont pour la plupart pas nouvelles, semblent se renforcer. Une économie de services composée de petites unités productives pris dans des relations de dépendance – juridique ou économique –, et conjuguant des pratiques d'individualisation et de flexibilisation du travail et de l'emploi (même si elles ne touchent pas nécessairement les mêmes populations), pose naturellement des questions – qui ne sont donc, elles-aussi, pas nouvelles – sur la façon dont les relations sociales en entreprise peuvent se structurer : comment les collectifs de travail peuvent perdurer ? Comment se réorganisent dans ces conditions les modalités de la représentation du personnel ? Quels types de négociations émergent et à quoi aboutissent-elles ? Comment les salariés se mobilisent-ils pour faire entendre leurs voix ? Avec ces questions, nous abordons une autre dimension centrale de l'enquête REPONSE, riche de tout un ensemble de variables permettant de caractériser et de décrire l'évolution de la structure et de la nature du système des relations professionnelles dans les entreprises.

2. Le système des relations professionnelles dans les entreprises : des configurations d'acteurs et de pratiques en mouvement

L'exploitation des données statistiques des précédentes éditions de l'enquête REPONSE a déjà permis de mettre en évidence que la dynamique des relations professionnelles se détermine puissamment en

[14] La loi de finances 2016 a relevé ce seuil des effectifs de 10 à 11 salariés.

[15] Nous remercions ici Coralie Perez qui m'a donné des pistes d'interprétation de cette évolution et m'a conseillé également de prendre de grandes précautions quant à cette statistique.

fonction des contextes organisationnels. La taille des établissements ainsi que le secteur d'activité constituent en particulier deux grandes variables structurelles en fonction desquelles varient la présence d'IRP, le taux de syndicalisation et l'intensité des négociations comme des mobilisations collectives. L'objectif de cette enquête, et du présent chapitre, n'est pas de revenir une nouvelle fois sur la manière dont ces facteurs organisationnels éclairent les modalités très différentes de mise en œuvre, dans le champ des établissements français, des dispositifs institutionnels censés favoriser les échanges entre RD et RP (IRP, négociation collective) et des effets qu'elles produisent sur les politiques des directions d'entreprise. Dans le prolongement des travaux existants, il s'agit surtout de donner à voir comment se reconfigurent, dans le contexte productif en mutation de l'économie marchande en France, la structure des dispositifs de représentation du personnel en entreprise et les pratiques de négociation et de mobilisations collectives qui en découlent, telles que l'enquête REPONSE permet de l'objectiver, sur ces vingt dernières années.

Les transformations observées sur cette période, à l'échelle des entreprises, dans le système des relations professionnelles sont évidemment inséparables des mutations de la morphologie du système productif comme l'a montré le travail de Wolff (2008), dont nous cherchons ici à actualiser les résultats, mais aussi à discuter les hypothèses. De fait, les changements repérables dans les modalités d'organisation de la représentation du personnel et la dynamique des relations entre RP et RD ne sont pas nécessairement linéaires, et encore moins réductibles aux transformations de la structuration de l'économie et du modèle productif français. D'autres paramètres, de nature plus organisationnelles (liées aux transformations du champ syndical notamment) ou politiques, interfèrent également dans les processus de reconfiguration du champ des relations professionnelles. Ces évolutions doivent d'abord être pensées en lien avec les effets produits par la succession des réformes gouvernementales des règles du « dialogue social » (modification des critères de la représentativité syndicale, élargissement du champ de la négociation collective notamment) et de l'évolution des stratégies déployées par les directions sur le terrain de la négociation collective. Par ailleurs, les recompositions des dynamiques des relations professionnelles en entreprise nécessitent aussi d'être mises en perspective avec l'évolution des conjonctures politiques et économiques dont on sait qu'elles jouent un rôle central dans les fluctuations de l'intensité des négociations collectives comme des conflits du travail, et des grèves notamment (Giraud, 2009). C'est donc en s'efforçant de les resituer tout à la fois dans leur contexte économique, organisationnel et politique que nous allons d'abord décrire l'évolution structurelle des types de représentation du personnel présents dans les établissements français, puis de la dynamique des négociations et des conflits qui caractérisent les relations entre ces RP et leurs directions.

2.1 La reconfiguration des modes de structuration de la représentation du personnel

À partir des données de l'enquête REPONSE 2002-2004, Wolff (2008) avait pointé un apparent paradoxe : en dépit du fort déclin du taux de syndicalisation enregistré en France dans le courant des années 1980, et de son maintien à un faible niveau la décennie suivante, l'implantation des syndicats dans les entreprises, *via* la présence de DS, comme la création d'IRP s'était sensiblement améliorée au

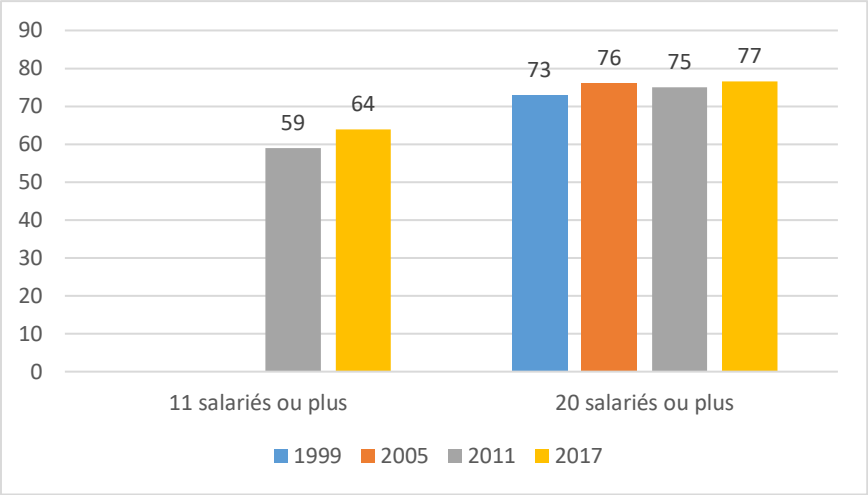
tournant des années 2000[16]. Wolff analysait alors ce rebond comme une conséquence directe de l'évolution du tissu productif. Sa thèse principale est que, malgré le contexte de désindustrialisation et de déconcentration productive, la représentation du personnel – désignée ou élue – s'est renforcée dans les établissements, du fait de la concentration financière observée dans le même temps. La tendance croissante à l'intégration des établissements dans de grands groupes aurait rendu plus facile l'implantation des syndicats dans les établissements dont ils étaient absents. Il leur devient en effet plus facile d'étendre leur implantation au sein des établissements jusqu'alors non dotés d'IRP, du moment qu'ils sont absorbés par des grands groupes dans lesquels les syndicats sont au contraire le plus souvent implantés, dotés de ressources institutionnelles et militantes conséquentes, et portés par des représentants expérimentés. Toutefois, il observait également une implantation en hausse des IRP dans les entreprises mono-établissement. Néanmoins, ces évolutions doivent être resituées dans un contexte législatif qui a largement évolué depuis la seconde moitié des années 2000, modifiant le système de représentation des salariés et plus globalement les dispositifs et les règles de la négociation collective dans les entreprises. De fait, les données des deux dernières éditions de l'enquête REPONSE indiquent la fragilité des évolutions observées jusqu'en 2005, même si elles n'attestent pas d'un affaiblissement *stricto sensu* de la présence syndicale à l'échelle des établissements. Les recompositions des modes de présence et de structuration des IRP, élus et désignés, en entreprise, sont en effet loin d'être univoques.

2.1.1 Une stabilisation des IRP élues en parallèle d'une baisse des DS dans les établissements

On peut d'abord résumer ces recompositions en deux grandes tendances que synthétisent les graphiques 1 et 2 ci-dessous. Le premier constat est que la proportion des établissements déclarant la présence d'au moins une IRP élue a peu évolué depuis 2005, pour atteindre 77 % des établissements d'au moins 20 salariés en 2017 (contre 76 % en 2005, cf. graphique 1). Par rapport aux évolutions antérieures, on n'observe donc pas une hausse continue de la présence des IRP élues dans les établissements depuis 2005, mais plutôt une stabilisation de cette présence.

[16] L'auteur utilise l'enquête REPONSE : pour l'évolution entre 1999 et 2005, le champ est donc celui des établissements d'au moins 20 salariés ; en revanche pour l'évolution sur les éditions 1992-1993, 1998-1999 et 2004-2005, seuls les établissements de 50 salariés ou plus sont pris en compte.

Graphique 1. Évolution de la présence d'au moins une IRP élue dans les établissements



Champ : établissements du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine, d'au moins 11 salariés ou 20 salariés selon indication dans la légende.

Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées.

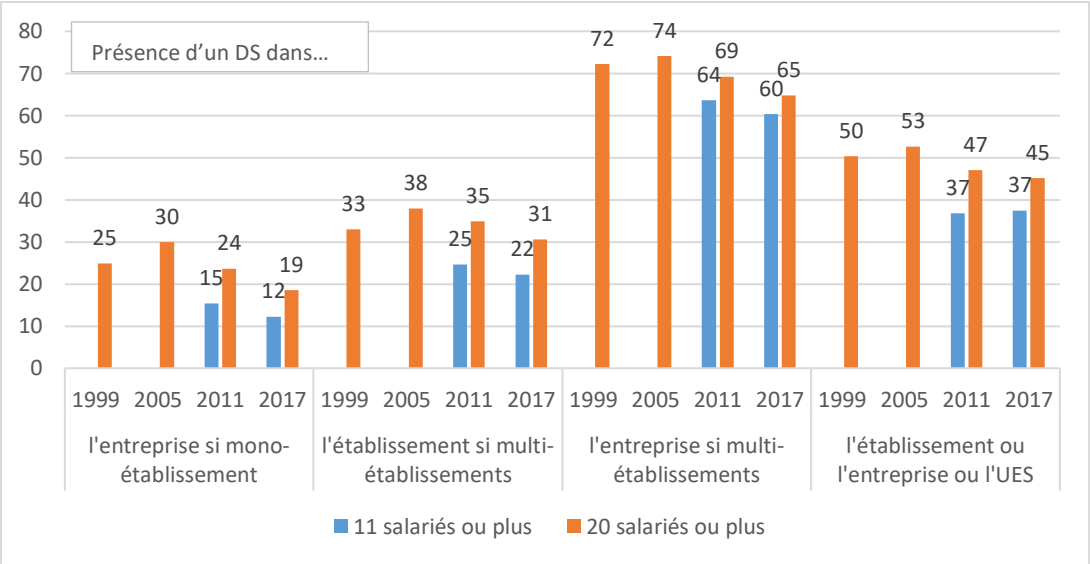
Le second constat est qu'en rupture avec les évolutions observées jusqu'en 2005, la présence de délégués syndicaux continue de diminuer sur le champ des établissements d'au moins 20 salariés (cf. graphique 2), avec une baisse de 8 points de pourcentage entre 2005 et 2017 concernant la couverture des DS dans un établissement, entreprises ou UES. Cela indique donc une érosion significative de la capacité des organisations syndicales à maintenir leur présence dans les entreprises. Ce premier constat peut néanmoins être relativisé par deux autres données : entre 2011 et 2017, la baisse de la couverture des DS est plus limitée (de 47 % à 45 %) ; en outre, sur le champ des établissements d'au moins 11 salariés, on observe une stagnation de la couverture syndicale dans les établissements entre 2011 et 2017 autour de 37%.

Le déclin de la présence de délégués syndicaux dans les établissements touche tout particulièrement les trois principales confédérations syndicales. Déjà perceptible entre 2005 et 2011, la baisse de la présence s'est même accélérée surtout pour la CGT et plus encore pour la CFDT, qui est la confédération qui perd le plus de DS dans les établissements d'au moins 20 salariés : elle n'est présente que dans 13 % d'entre eux en 2017, contre 14 % pour l'organisation rivale (cf. graphique en annexe 5). Si la présence de DS désignés par la CFTC et la CFE-CGC reste stable, elle se maintient cependant à un niveau très bas (respectivement 5 % et 6 %). Ces données tendent de ce point de vue à suggérer que la capacité des confédérations syndicales, et notamment des trois principales, à maintenir leur présence dans les établissements français a été notablement marquée par les contraintes nouvelles engendrées par la réforme des règles de la représentativité syndicale, puisqu'elles ont perdu le pouvoir de désigner des DS dans les entreprises où leurs représentants, dans un contexte de pluralisme syndical, ont échoué à obtenir plus de 10% des voix.

Autre fait notable, le déclin de la présence des DS désignés par les confédérations dominant historiquement le champ de la représentation syndicale n'a pas été compensé par une progression de la présence des DS des autres organisations syndicales, telles que l'UNSA ou Solidaires, qui ont pu tirer profit des nouvelles règles de mesure de la représentativité syndicale pour développer leur implantation dans les administrations et les grandes entreprises du public. Dans le champ des

entreprises du secteur marchand couvert par REPONSE, leur présence à travers des DS ne progresse que de façon très marginale, et demeure à un niveau très bas (moins de 2% des établissements).

Graphique 2. Évolution de la présence d'au moins un délégué syndical en fonction de la structure des établissements



Champ : établissements du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine, d'au moins 11 salariés ou 20 salariés selon indication dans la légende.
Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées.

Cette réduction de la part des établissements dotés d'au moins un DS vient questionner la validité de l'hypothèse de Wolff (2008). En effet, la diminution de la présence syndicale s'observe aussi bien pour les mono-établissements que pour les multi-établissements. Et dans ce dernier cas, la baisse se vérifie aussi bien quand on considère la présence de DS au niveau des entreprises qu'au niveau des établissements. Autrement dit, dans le cas des entreprises multi-établissements, l'affaiblissement de la présence de DS au niveau des établissements ne peut pas être uniquement attribuée à une tendance à la centralisation de la représentation syndicale au niveau du siège central de l'entreprise. En outre, en contradiction apparente avec les hypothèses développées par Wolff, les établissements appartenant à un groupe ne font pas exception à cette baisse des DS (cf. graphique en annexe 5). Et à un niveau sectoriel, seul le secteur des transports a connu une légère hausse de la présence de DS dans ses établissements entre 2005 et 2017 (+3 points de %), la baisse ayant été plus forte dans l'industrie et les autres services (respectivement -12 points de %, et -9 points de %).

La hausse de la représentation du personnel, élue et surtout désignée, observée entre 1999 et 2005, s'apparente donc moins à une tendance structurelle durable qu'à un épisode ponctuel. Au-delà des effets liés au processus de concentration financière (cf. *supra*), on peut ainsi surtout y voir le résultat d'une conjoncture favorable au développement de l'implantation des syndicats, dans une période de dynamisme économique et d'activité de négociation intense avec la mise en place des 35 heures. Ces négociations avaient notamment nécessité, dans les nombreuses entreprises dépourvues de représentation syndicale, le recours à des salariés mandatés par les organisations syndicales pour conclure ces accords, offrant ainsi aux confédérations de nouveaux points d'appui pour organiser la constitution de nouveaux syndicats d'entreprise et procéder à la désignation de DS. Cela expliquerait

d'ailleurs que la hausse de la présence de DS avait alors été observée aussi bien pour les mono-établissements que pour les entreprises pluri-établissement. Mais, sur le plus long terme, cette dynamique de redéploiement de l'ancrage institutionnel des syndicats a été vraisemblablement entravée, non pas tant par la poursuite du processus de déconcentration productive, peu visible sur ce champ de l'enquête REPONSE, mais plutôt par le renforcement de la tertiarisation de l'économie, et surtout par les réformes du dialogue social et de la représentativité syndicale intervenues sur cette période. Plus largement, l'érosion de la part des établissements couverts par au moins un DS met directement en question les difficultés que peuvent rencontrer les organisations syndicales à pérenniser durablement les syndicats ou sections syndicales qu'elles ont pu susciter dans un premier temps, en particulier dans des établissements du tertiaire, dépourvus de tradition syndicale, dirigés par des employeurs eux-mêmes moins familiers et conciliants avec la présence syndicale. Autant d'éléments qui rendent de ce fait l'activité des représentants syndicaux fragiles sur la durée, *a fortiori* quand l'activité des structures syndicales d'établissements ne reposent que sur le dévouement d'un petit noyau de militants (Pignoni, 2017).

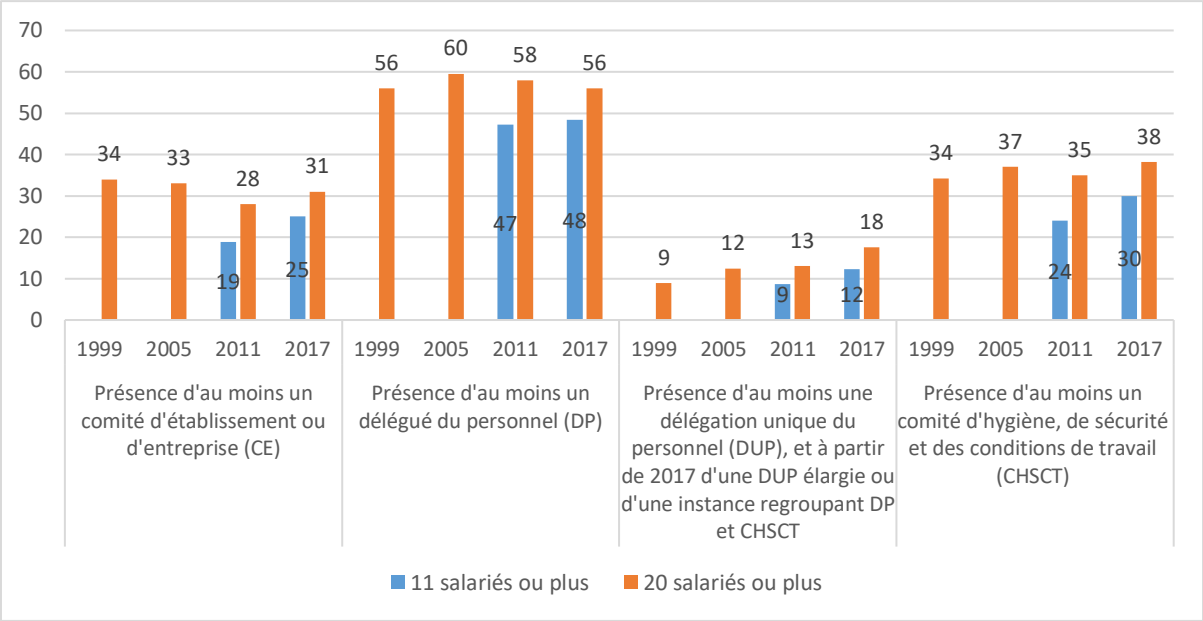
2.1.2 Une évolution du type d'IRP présent dans les établissements

Le second résultat majeur qui ressort de l'analyse des données statistiques est constitué par le fait que la représentation du personnel organisée dans les établissements a changé dans sa structure. La stabilité de la part des établissements couverts par une IRP n'implique pas en effet que chaque type d'IRP se maintienne en l'état. Dans un contexte politique marqué par une succession de réformes visant à rationaliser l'organisation de la représentation du personnel et du « dialogue social » en entreprise, les données de l'enquête REPONSE font au contraire apparaître que, lorsqu'elles existent, les IRP se sont effectivement transformées, en premier lieu dans leur composition.

Premier constat, la présence des différents dispositifs IRP n'évolue pas toujours dans le même sens. Ainsi, la présence des délégués du personnel (DP) diminue entre 2005 et 2017 dans les établissements d'au moins 20 salariés (baisse régulière sur les trois dernières éditions de l'enquête). Le constat est néanmoins plus nuancé sur le champ des établissements d'au moins 11 salariés, avec un maintien des DP (cf. graphique 3 ci-dessous). Concernant les autres IRP, la présence d'un comité d'établissement ou d'entreprise (CE) est au contraire en légère hausse entre 2011 et 2017, après une baisse continue entre 1999 et 2011 ; de même pour le CHSCT dont la présence est en légère hausse entre 2011 et 2017. La tendance à la fusion des IRP, amorcée par la création de la DUP, poursuivie par la possibilité donnée de créer une DUP élargie[17], se confirme : avant même la mise en place des CSE, la part des établissements déclarant une DUP concernait ainsi déjà 18 % des établissements d'au moins 20 salariés en 2017. La plus grande diffusion du dispositif de la DUP est sans doute l'un des facteurs expliquant la diminution de la part des établissements déclarant la présence de DP.

[17] L'autre possibilité de création d'une instance regroupant DP et CHST semble s'être concrétisée de façon beaucoup plus rare : cette dernière ne concerne que 0,31 % des établissements d'au moins 11 salariés en 2017.

Graphique 3. Évolution de la présence d'IRP élues dans les établissements



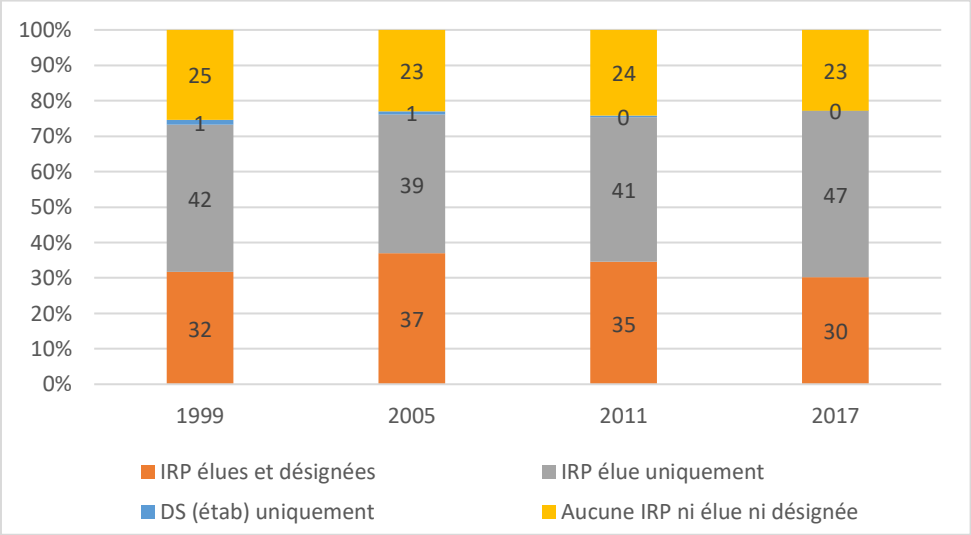
Champ : établissements du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine, d'au moins 11 salariés ou 20 salariés selon indication dans la légende.
Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées.

Si l'on étudie de manière plus fine ces évolutions sur la période 2005-2017[18], on retrouve à peu près les mêmes tendances selon la taille d'effectifs des établissements. Ce sont les établissements de 100-199 salariés qui présentent néanmoins les plus fortes baisses des DS, DP, CE et CHSCT. En revanche, les plus petits établissements de 20 à 49 salariés connaissent une évolution différente, avec une légère baisse de la part des établissements dotés d'un DP, mais une hausse de ceux qui sont couverts par un CE (+ 4 points), un CHSCT (+ 6 points) ou une DUP (+4 points), alors même qu'il n'y a pas d'obligation de présence de ces instances pour ces tailles d'établissements. Si l'on compare en fonction des secteurs d'activité, on observe, concernant les IRP élues hors DUP/DUP élargie, une diffusion des trois instances – DP, CE, CHSCT – dans le commerce et la construction, secteurs les moins dotés auparavant ; alors que pour les autres secteurs, seul les transports, encore une fois, connaissent une hausse de la présence de CHSCT. Du côté des instances fusionnées, la hausse s'observe dans les secteurs des transports, puis de l'industrie et enfin des autres services ; alors qu'on constate une stabilisation pour le commerce et la construction. Enfin, selon les liens d'appartenance des établissements à un groupe, si l'on a vu qu'ils n'empêchaient pas l'érosion de la présence syndicale, ces liens semble, en revanche, davantage jouer en faveur du maintien de l'organisation d'élections de représentants du personnel (cf. graphique en annexe 5). En effet, les établissements appartenant à un groupe, s'ils ne font pas exception concernant la baisse des DS, connaissent une légère augmentation de la présence de toutes les instances élues (y compris DUP/DUP élargie). *A contrario*, on retrouve de fortes baisses de la représentation du personnel élue dans les établissements liés à un groupement d'entreprises ainsi que dans ceux déclarés indépendants, la seule exception concernant la présence d'instances fusionnées qui augmente dans ce type d'établissements.

[18] Données précises non reproduites ici mais disponibles sur demande aux auteurs.

Une autre évolution notable, quoique que pour partie paradoxale, concerne la syndicalisation des IRP. En effet, en raison de l'évolution contraire observée entre le déclin mesuré de la présence des DS dans les établissements et la stabilité des établissements couverts par une IRP, c'est logiquement la configuration d'au moins une IRP élue uniquement (sans DS) qui a augmenté depuis 2005 passant de 41 % à 47 % en 2017, au détriment de celle associant IRP élues et DS (de 37 % en 2005 à 30 % en 2017) (cf. graphique 4).

Graphique 4. Évolution du type de représentation du personnel couvert dans l'établissement



Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.
Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées.

Cependant, le déclin de l'implantation syndicale *via* les DS dans les établissements, n'entraine pas de déclin apparent de la syndicalisation des représentants élus. À partir d'une question présente sur les éditions 2011 et 2017[19], c'est en réalité le contraire que l'on constate : les DP, les membres du CE ou encore les membres d'une DUP sont moins souvent *sans* étiquette syndicale, la baisse étant particulièrement forte pour les membres du CE (-11 points de %) et d'une DUP (-9 points de %)[20] (cf. graphique en annexe 5). Ainsi, la tendance au recul de la part des élus non syndiqués parmi les IRP, déjà observée ces dernières années, semble se confirmer (Labbé, 2019). De manière finalement peu intuitive, la baisse des DS dans les établissements semble en quelque sorte être contrebalancée par une syndicalisation plus importante des représentants élus. L'hypothèse d'une centralisation croissante de la représentation syndicale au niveau de l'entreprise dans les organisations multi-établissements aurait pu expliquer ce paradoxe apparent. Toutefois, comme nous l'avons souligné précédemment, cette hypothèse n'est pas validée à ce stade par les données de l'enquête REPONSE. On peut en revanche poser comme seconde hypothèse – qui reste évidemment largement à valider par des recherches ultérieures – que, dans les entreprises (surtout multi-établissements) où elles sont présentes, les organisations syndicales ont pu davantage tirer profit de la tendance à la centralisation

[19] Variable indiquant « quelles organisations sont représentées par des délégués du personnel [ou membres du CE ou de la DUP] dans votre entreprise/établissement ? »

[20] La même évolution s'observe entre 2005 et 2017 à partir de la question sur le type de liste (pas syndiqué, ou syndiqué et avec quelle étiquette) ayant obtenu le plus de suffrages aux dernières élections des DP, CE et DUP.

et à la professionnalisation des IRP pour renforcer leur capacité à monopoliser l'accès aux mandats d'élus. En effet, cette tendance, qui implique de présenter des listes à l'échelle de l'entreprise et non plus des établissements, donne un avantage structurel supplémentaire aux syndicats, qui disposent de capacités d'organisations et de coordination à l'échelle de l'entreprise même s'ils ne sont pas également présents dans l'ensemble des établissements constitutifs de l'entreprise. Dans les entreprises multi-établissements, les possibilités que les élus soient non syndiqués dans l'un ou l'autre des établissements s'en sont donc sans doute trouvées plus limitées. Les restructurations, légales et managériales, des modalités d'organisation du « dialogue social » entreprises ces dernières années ont donc engendré des effets loin d'être uniformes sur les formes de la présence syndicale dans les entreprises.

L'ancrage institutionnel des représentants syndicaux se reconfigure donc selon des modalités ambivalentes dans les entreprises françaises. Collectivement et individuellement moins présentes *via* la désignation de DS, elles se sont néanmoins renforcées dans leur capacité à dominer le champ de la représentation du personnel. Ces évolutions paradoxales mettent ainsi en exergue, pour partie au moins, les effets ambivalents des transformations des règles et des pratiques managériales d'organisation du dialogue social en entreprise, engagées au cours de ces vingt dernières années. Les mutations de la présence syndicale en entreprise observées à la faveur de cette édition de l'enquête REPONSE invitent à se pencher plus spécifiquement dans de prochaines recherches sur les configurations d'établissements dotés d'élus syndiqués sans DS pour comprendre les raisons pour lesquelles la présence d'élus syndiqués ne débouche pas nécessairement sur la désignation de DS. Cette dissociation est-elle le symptôme d'une faiblesse de la structuration syndicale dans ces entreprises ? D'un usage plus instrumental de l'appartenance syndicale investie comme un moyen de protection face à l'employeur ? Ou bien encore le signe que le mandat de DS peut perdre de son utilité aux yeux des élus syndiqués dès lors que ce mandat leur suffit désormais, du fait des transformations du cadre législatif, à conclure des accords avec leur direction ? Toujours est-il que, à ce stade, cette recomposition des modalités de la présence syndicale en entreprise souligne les limites persistances et importantes que rencontrent les organisations syndicales pour élargir leur périmètre d'action à des pans entiers du salariat, en même temps qu'elle suggère que ces organisations n'en restent pas moins des organisations pourvoyeuses de ressources, de savoir-faire et de la légitimité ajustées aux contraintes de l'élection et de l'activité des RP élus. En complément, il reste toutefois nécessaire d'appréhender comment évoluent les dynamiques de la négociation collective et des conflits collectifs en entreprise, pour mieux cerner la manière dont ces représentants syndicaux sont contraints dans leur rôle.

2.2 Une plus grande atonie des relations sociales

Alors même que les réformes gouvernementales successives du « dialogue social » vont dans le sens d'une promotion constante de la négociation collective d'entreprise comme l'instrument à privilégier dans la mise en œuvre des politiques du travail et de l'emploi, le déclin observé de la présence de délégués syndicaux dans les entreprises conduit d'emblée à s'interroger sur la manière dont cette injonction politique (et patronale) peut se traduire en pratique. De fait, comme de nombreuses enquêtes l'ont déjà montré, la présence de délégués syndicaux s'impose, avec constance, comme l'une des conditions essentielles au possible développement de négociations et de mobilisations collectives dans les entreprises. Comment dès lors évoluent les dynamiques de la négociation collective et des

conflits au travail alors que la présence des délégués syndicaux tend à se rétracter dans le champ des entreprises ?

2.2.1 Un déclin manifeste de l'intensité des négociations collectives

L'analyse comparée de l'évolution de l'intensité de la négociation collective sur les vingt dernières années est rendue difficile par l'évolution du questionnaire de l'enquête REPONSE à ce sujet. Alors qu'il était auparavant demandé aux RP et aux RD s'ils avaient engagé des négociations ou des discussions et à quelle fréquence, ces deux modalités d'échange font désormais l'objet de deux questions distinctes. Logiquement, la part des représentants de la direction répondant exclusivement avoir engagé des négociations sur les 11 thèmes de négociation proposée est significativement moins élevée, dans des proportions parfois très importantes, notamment concernant les conditions de travail, la formation professionnelle, les changements technologiques ou l'emploi (cf. graphique en annexe 5). Ces écarts importants indiquent à l'évidence que la formalisation des échanges entre RP et RD en procédure de négociation collective, juridiquement définie comme telle, est donc loin d'aller de soi pour l'ensemble des thématiques que ces échanges recouvrent.

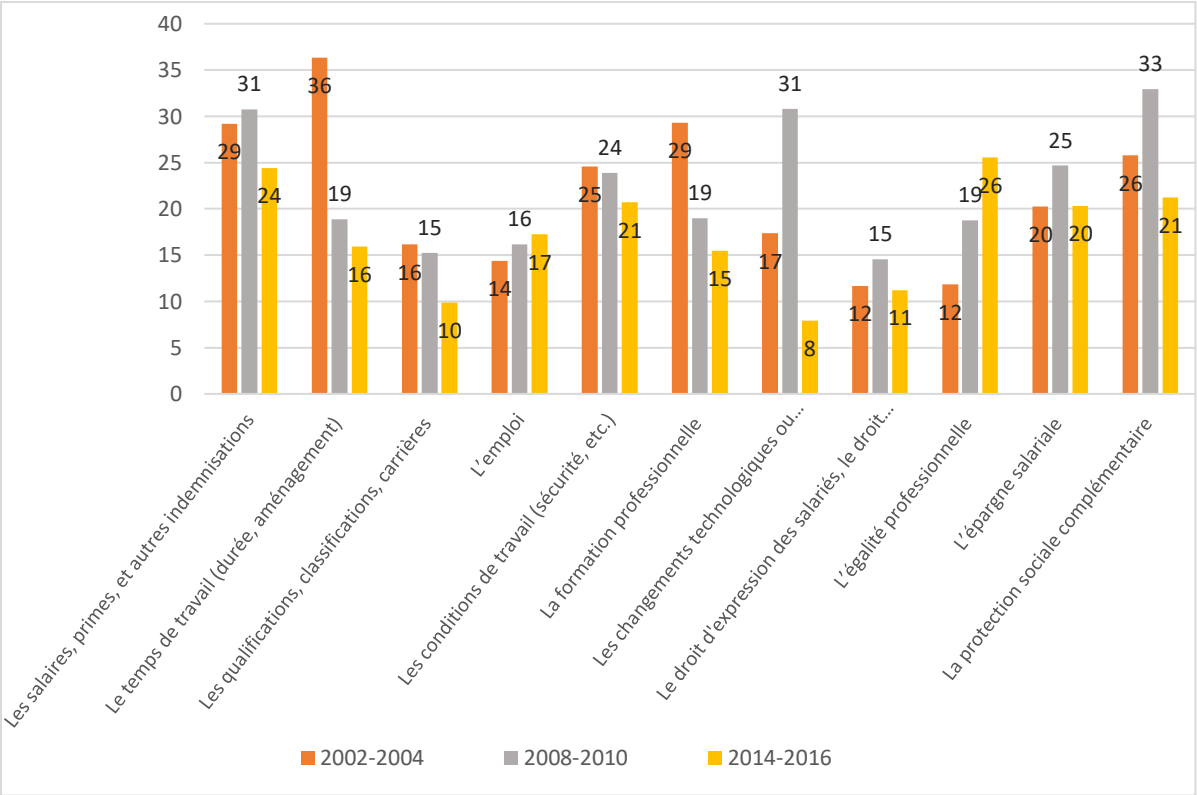
C'est en réalité à partir d'une autre question contenue dans l'enquête, centrée plus spécifiquement sur les accords conclus entre RP et RD, qu'il est possible de mieux appréhender l'évolution de la dynamique des négociations collectives en entreprise. Il en ressort que, à l'exclusion des thèmes de l'emploi et de l'égalité professionnelle, la signature d'accords collectifs dans l'ensemble des établissements est à son pourcentage le plus bas en 2017 pour l'ensemble des autres thèmes. C'est là un résultat tout d'abord significatif de la diversification des thèmes de négociation, sous l'impulsion de l'État (l'égalité professionnelle), mais aussi sous l'effet des possibilités nouvelles que les récentes réformes ont offert aux directions pour intégrer les questions de l'emploi dans le champ des négociations d'entreprise (possibilité de négocier les PSE, accords de compétitivité, etc.), entrainant ce faisant les organisations syndicales dans des logiques de négociations addictives. Sur ces différents thèmes, les négociations engagées dans les établissements se concluent, dans la majorité des cas (50 %, et souvent plus de 60 %), par un ou plusieurs accords collectifs, ce qui n'exclut pas toutefois l'existence dans le même temps de désaccords (Daniel, 2019a)[21].

L'interprétation de ce dernier résultat nécessite évidemment bien des précautions. D'abord, parce que la question relative à la façon dont se sont conclues les négociations collectives entamées ayant été posée différemment, il est à nouveau difficile de comparer ces résultats avec les éditions précédentes. Ensuite, la conclusion d'accords ne présage aucunement de la qualité de son contenu. Des enquêtes plus qualitatives, précisément engagées autour de l'analyse des accords négociés sur le thème de l'égalité professionnelle, ont notamment souligné le caractère très formel de nombre de ces accords, qui se contentent de retranscrire le contenu des accords de branche ou de fixer des mesures peu contraignantes pour l'employeur (Le Quentrec et Bacou, 2017). De tels indicateurs ne nous disent rien non plus des conditions de production des compromis contenus par les accords signés, et des marges de manœuvre généralement très contraintes dont les représentants du personnel doivent s'accommoder dans le processus de négociation (Giraud et Ponge, 2016). Le déclin mesuré de l'intensité des négociations collectives en 2017 par rapport à 2011 ne dessine pas par ailleurs

[21] À partir de l'enquête ACEMO, Daniel (2019b) constate une baisse du taux de conclusion d'un accord parmi les négociations engagées en 2017, par rapport à 2016 (-1,5 points).

nécessairement une tendance durable à la baisse de la pratique de la négociation collective. De fait, alors que les bilans de la négociation collective en 2014 et 2015 (correspondant aux deux premières années d'enquête de la présente édition 2017 de REPONSE) font état d'une diminution du nombre d'accords signés en entreprise – cohérente donc avec les résultats observés *via* REPONSE –, on observe en revanche depuis 2017 que le nombre d'accords signés en entreprise est reparti significativement à la hausse. Ils augmentent en particulier dans les petites entreprises, et portent sur des enjeux (épargne salariale, temps de travail) pour lesquels les ordonnances « Travail » ouvrent des possibilités nouvelles pour déroger aux règles conventionnelles en la matière. De ce point de vue, le regain de la négociation collective observé depuis 2017 conforte néanmoins l'une des interprétations que l'on peut faire de son déclin observé entre l'enquête REPONSE 2017 et celle de 2011 : le dynamisme de la négociation collective apparaît de plus en plus dépendant des intérêts que les directions d'entreprise trouvent à s'engager dans des négociations et à conclure des accords. De fait, l'évolution à la baisse de la propension des établissements ayant conclu, entre 2014 et 2016, des accords sur des thématiques – salaires, conditions de travail – habituellement au centre de l'agenda revendicatif des représentants syndicaux, sont symptomatiques des difficultés que ces représentants syndicaux rencontrent pour obtenir des accords sur les thèmes qui les intéressent quand les directions ne voient pas leur intérêt à investir ces champs de négociation.

Graphique 5. Évolution de la part d'établissements ayant conclu un accord collectif (rapporté à l'ensemble des établissements), selon le thème



Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées.

Les résultats de l'enquête REPONSE 2017 renseignent par ailleurs de certaines des contraintes structurelles nouvelles en fonction desquelles les représentants du personnel sont conduits à s'engager dans des activités de négociation. En même temps que la propension des directions d'établissements à déclarer avoir conclu des accords avec leurs représentants tend globalement à refluer sur la dernière période, la dynamique de l'activité des négociations continue d'abord de se développer de façon très inégale dans le champ des établissements français, puisque la part des directions déclarant avoir ouvert au moins une négociation collective varie substantiellement en fonction des variables structurelles classiques : le secteur d'activité, la taille de l'établissement et la présence de délégués syndicaux (Daniel, 2019a). À cet égard, le déclin de l'intensité des négociations collectives sur la dernière période de l'enquête REPONSE doit donc être mise en rapport avec l'érosion de leur présence dans le champ des établissements d'au moins 20 salariés. Même si la possibilité juridique a désormais été donnée aux directions, en l'absence de délégués syndicaux, de négocier des accords avec des représentants du personnel élus, force est de constater que le recours à cette possibilité est resté jusqu'alors limité (Hallot et Vanuls, 2019). L'adoption des ordonnances « travail » a depuis lors modifié la donnée, comme semblent l'indiquer les bilans de la négociation collective depuis 2017. Plusieurs de nos monographies réalisées dans des petits établissements dotés uniquement de représentants élus non syndiqués témoignent des intérêts nouveaux que peuvent percevoir des directions absolument pas familières de la pratique de la négociation à se saisir des possibilités nouvelles qui leur sont données pour conclure des accords sur la rémunération des heures supplémentaires (cas de l'établissement PRENDRE SOIN) ou sur l'intéressement et l'épargne salariale (cas de FISIO). Le chapitre consacré dans ce rapport aux pratiques des représentants du personnel non syndiqués rend bien compte, cependant, de la multiplicité des obstacles qui entravent la capacité des élus non syndiqués présents dans les petits établissements à s'engager dans ces processus de négociation, du fait de leur complexité technique croissante, des ressources limitées dont ils disposent pour s'en emparer, mais aussi de leur faible appétence à s'investir dans ce type d'activités. De fait, l'exemple des rares négociations conclues dans des établissements dépourvus de DS qui ressortent de nos terrains d'enquête illustrent le caractère très formel de ces discussions, initiées et totalement contrôlées par les directions, dans un contexte de relations profondément asymétriques avec les RP qui font office « d'interlocuteurs ».

À l'opposé du spectre du champ des établissements, ce sont d'autres contraintes structurelles qui semblent se renforcer et dont il faut que les représentants syndicaux s'accommodent. Elles s'observent notamment dans le cas des établissements appartenant à un groupe et/ou à une entreprise multi-établissements. Dans ce type d'établissements, la fréquence des négociations déclarées apparaît en effet plus élevée que dans les établissements indépendants, ce qui tend à confirmer que le processus de regroupement des établissements à l'intérieur de grands groupes encourage la mise en place de dispositifs de représentation du personnel et le recours à la négociation collective comme instrument de gestion des relations de travail. Dans le même temps cependant, on observe dans ces types d'établissement une évolution notable dans les modalités d'organisation des négociations collectives : elles semblent s'opérer effectivement à un niveau plus centralisé en 2017, c'est-à-dire plus souvent uniquement dans l'entreprise à laquelle appartient l'établissement dans le cas d'une entreprise multi-établissements (Daniel, 2019a ; et présentation de l'équipe Orseu-IRES-Univ.Lille coordonné par Noélie Delahaie et Anne Fretel lors de la réunion de mars 2019 du comité de suivi de cet APR). Dans ces établissements, les représentants syndicaux se trouvent alors pris au défi d'une double difficulté dans leur travail de négociation. Cette centralisation des processus de négociation collective peut être perçu comme une réponse au risque d'évitement des enjeux des

négociations collectives, quand celles-ci restent organisées à l'échelle des établissements, alors même que les responsables de ces derniers ont vu leur pouvoir de décision se réduire considérablement, puisqu'ils sont très largement contraints par les décisions économiques et organisationnelles venues de la direction du groupe (Giraud et Ponge, 2016). Cette tendance à la centralisation des processus de négociation collective est cohérente avec l'objectif affiché de professionnaliser le « dialogue social » en entreprise, qui se traduit par le renforcement des heures de délégations octroyées aux délégués syndicaux centraux (loi Rebsamen) quand les moyens alloués au fonctionnement de la représentation syndicale au niveau des établissements sont au contraire diminués, ce que concrétise la mise en place du CSE. Cette évolution expose cependant les représentants syndicaux à une autre difficulté, dès lors qu'elle entre en contradiction avec la volonté affichée de rapprocher le processus du dialogue social du « terrain » et qu'elle a pour corollaire de les éloigner de la « base » des salariés dont ils ont pour vocation de défendre les intérêts. Elle fragilise ce faisant le lien représentatif qu'ils sont en capacité de construire avec eux pour faciliter leur mobilisation et asseoir la légitimité de leur statut de porte-parole dans la discussion avec l'employeur.

2.2.2 L'évolution de la conflictualité dans les établissements entre 1999 et 2017

Enfin, les évolutions des dynamiques de la négociation collective sont précisément à mettre en perspective avec celles des conflits collectifs que l'enquête REPONSE permet de saisir au travers de ses différentes modalités. C'est d'ailleurs l'un des principaux apports de l'enquête que de donner la possibilité de ne pas appréhender la conflictualité en entreprise à travers le seul indicateur de la grève[22], nécessairement réducteur par rapport à la diversité des autres modalités d'action collective que les salariés et leurs représentants peuvent investir pour s'opposer à leur direction. Un autre enseignement majeur que cette enquête a permis par ailleurs d'établir, c'est que les pratiques de la négociation collective et de la mobilisation ne s'opposent pas, mais tendent au contraire à s'articuler dans l'économie des pratiques des représentants syndicaux (Béroud *et al.*, 2008). Autrement dit, le recours à la mobilisation des salariés reste une modalité d'action centrale dans l'éventail des ressources que les représentants syndicaux peuvent activer en cours de négociations avec l'employeur. Or, la dernière édition de l'enquête REPONSE fait apparaître que le déclin de l'intensité des négociations collectives observé en 2017 par rapport à 2011 s'accompagne, sur la même période d'un déclin de l'intensité des mobilisations collectives de salariés dans les établissements d'au moins 20 salariés (cf. également Romans, 2018).

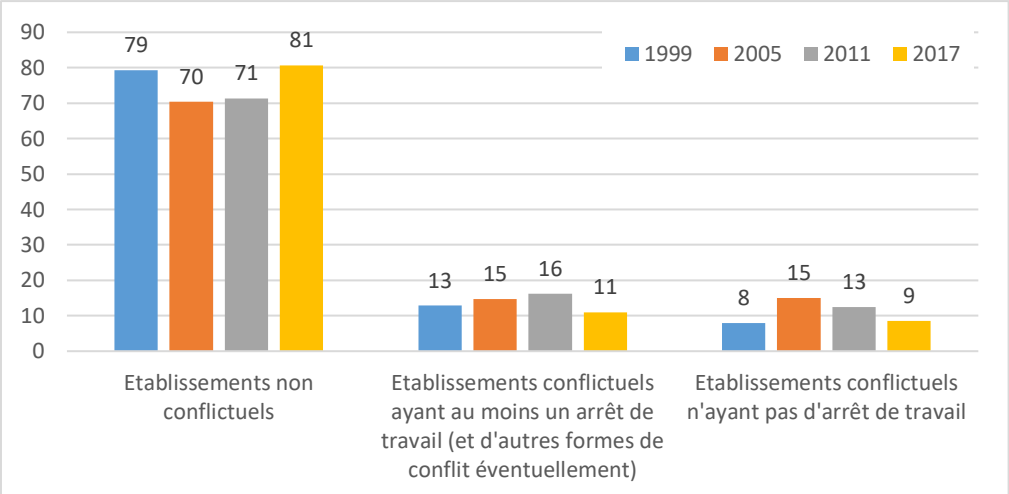
Ce résultat marque une rupture de tendance significative avec les évolutions précédentes qui se caractérisaient par une quasi-stagnation et un durcissement des conflits entre les éditions 2005 et 2011 (Giraud et Pénissat, 2017), et par une période marquée par un regain de la conflictualité entre les éditions de 1999 et 2005 (Béroud et *al.*, 2008). Plus précisément (cf. graphique 6 ci-dessous), la part des établissements non conflictuels[23] – calculée à partir des déclarations des représentants de la direction – augmente depuis 2005 pour atteindre 81 % des établissements en 2017, dépassant la valeur précédente la plus haute qui datait de l'édition 1999. Parmi les établissements conflictuels, les deux catégories que nous avons construites voient également leur part diminuer – ceux ayant connu

[22] Nous renvoyons le lecteur à Higounenc (2019) pour une analyse récente de l'évolution des grèves.

[23] Plus précisément, les établissements non conflictuels sont les établissements qui n'ont connu aucune forme de conflit au cours des trois dernières années de chaque édition de l'enquête, parmi : débrayage, grève de moins de 2 jours, grève de 2 jours et plus, grève perlée, grève du zèle, refus d'heures supplémentaires, manifestation, pétition, autre forme de conflit.

au moins un arrêt de travail (débrayage, grève de moins de 2 jours, grève de 2 jours et plus, ou grève perlée), et ceux ayant connu d'autres formes de conflits sans arrêt de travail (grève du zèle, refus d'heures supplémentaires, manifestation, pétition, autre forme de conflit).

Graphique 6. Évolution de la présence et du type de conflits collectifs dans les établissements



Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

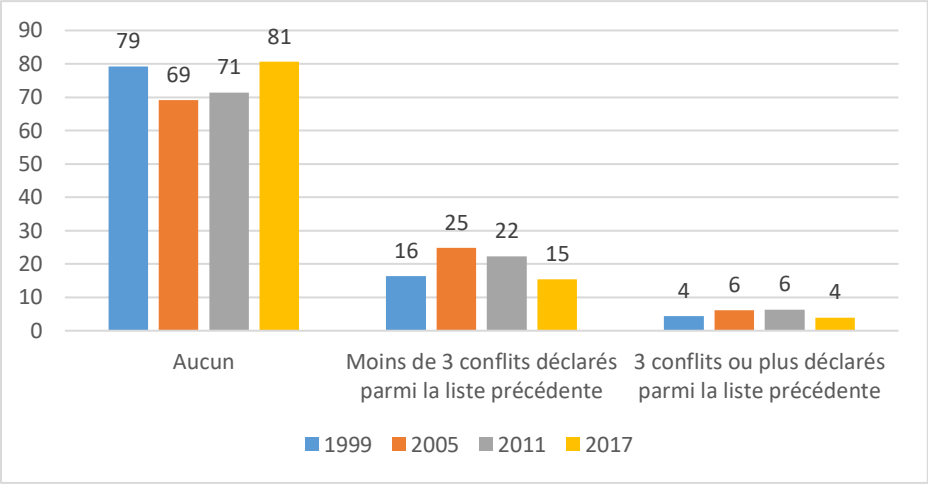
Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées.

Au-delà de la présence de conflits, leur intensité a également diminué (cf. graphique 7 ci-dessous) : à partir d'un indicateur distinguant le nombre de formes différentes de conflits déclarés[24], nous observons une baisse de la part d'établissements ayant déclaré moins de 3 conflits pour s'établir à 15 % en 2017, ainsi que celle déclarant 3 conflits ou plus. Dans le détail des formes de conflits déclarés, toutes sont en baisse depuis au moins 2011 et atteignent une valeur identique ou plus basse que 1999, sauf pour le refus d'heures supplémentaires. Enfin, l'indicateur général de climat social confirme ces tendances, une grande majorité de RD déclarent leur climat social comme calme ou plutôt calme, en hausse de 3 points de pourcentage depuis 1999.

Si l'on s'intéresse aux seuls établissements « conflictuels » en 2017 (un sur cinq environ), le thème de conflit le plus récurrent concerne les salaires et primes (43 % des établissements ayant connu au moins un conflit) ; le 2ème thème cité renvoie aux conditions de travail, c'est le seul thème qui est en hausse continue depuis 2005, indiquant ainsi la place prise par cette thématique dans les préoccupations des employeurs et des salariés (cf. graphique en annexe 5). À l'opposé le thème de l'emploi et des licenciements est en baisse constante depuis 1999, passant de 27 % des établissements conflictuels à 16 % en 2017.

[24] Dans les éditions 2011 et 2017, il a été ajouté une variable de nombre de conflits qui est plus précise que la variable d'intensité que nous avons construite, mais pour des raisons de comparabilité sur les quatre dernières éditions de l'enquête, nous n'utilisons que cette dernière.

Graphique 7. Évolution de l'intensité des conflits dans les établissements



Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

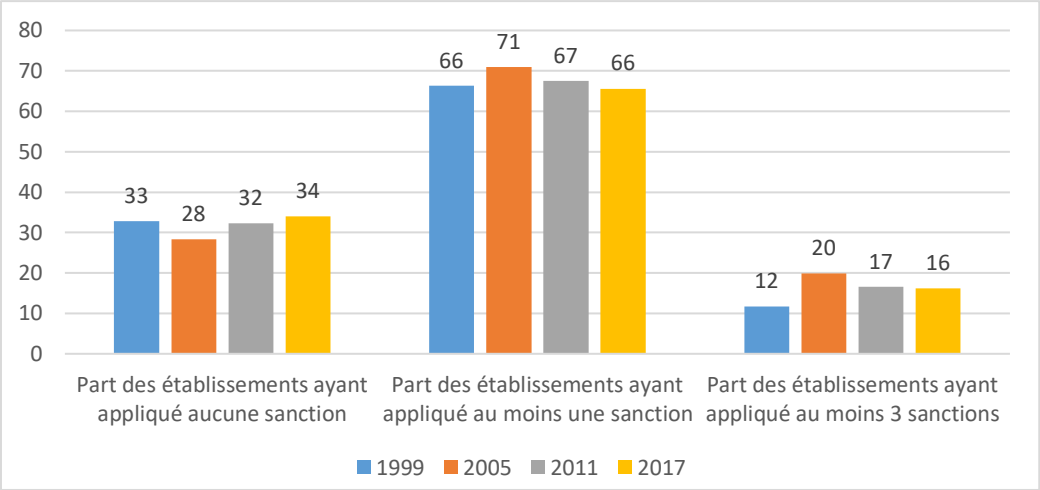
Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées.

Sur l'évolution de ces indicateurs, on peut par ailleurs comparer les déclarations des RP et des RD, car on sait que leurs points de vue peuvent diverger, en particulier dans leurs perceptions et quant à leurs réponses relatives à la conflictualité et au climat social (Coutrot, 1996 ; Blavier et Pélisse, 2019). À un niveau agrégé ici[25], il est assez frappant d'observer que l'évolution de la conflictualité vue par les RP suit de manière générale la même tendance que celle décrite par les RD (cf. graphiques en annexe 5) : baisse de la présence et de l'intensité des conflits, et amélioration du climat social. Seule différence notable entre les déclarations des RD et des RP : dans les établissements « conflictuels », davantage de thèmes de conflits sont en hausse pour les RP, notamment ceux liés aux relations sociales (climat des relations de travail ; conditions de travail) et aux changements technologiques et innovations organisationnelles.

On pourrait alors se demander si la conflictualité ne s'exprime pas par d'autres voies/voix plus souterraines, que l'on pourrait repérer au travers d'indicateurs décrivant plus finement le climat social, tels que les incidents individuels ou collectifs, les sanctions individuelles, ou encore les recours aux prud'hommes connus par les établissements. Or, comme les conflits collectifs, les recours déclarés par les RD aux prud'hommes et les indicateurs de présence et d'intensité sur les sanctions appliquées sont également en baisse (cf. graphique 8 ci-dessous).

[25] Nous n'abordons ici ces différences qu'à un niveau agrégé, autrement dit sur l'ensemble des réponses pondérées de chacun des deux volets de l'enquête (nous incluons donc également les établissements sans RP du côté des réponses des RD), l'idée étant surtout d'étudier si l'évolution est similaire du côté des RP par rapport à celle présentée ci-dessus.

Graphique 8. Évolution de l'absence, ou de la présence et intensité des sanctions



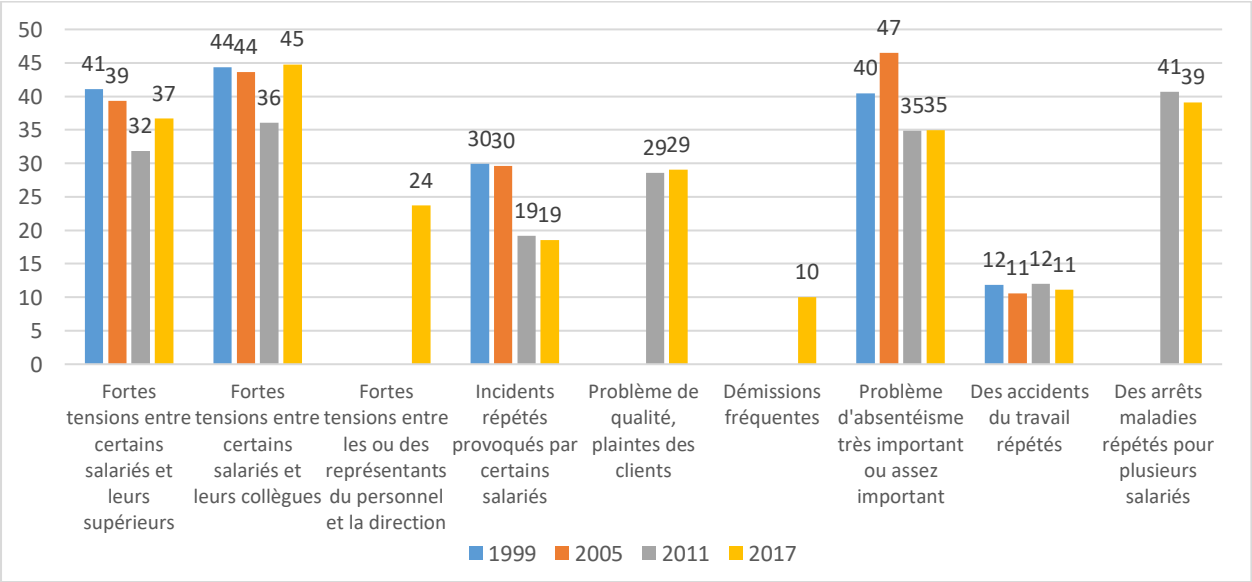
Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées.

Note : parmi les incidents suivants : avertissement écrit, mise à pied, licenciement pour faute, mutation, rétrogradation, autre.

Il en va en revanche différemment des incidents survenus dans les établissements (cf. graphique 9 ci-dessous). On observe en effet une rupture de tendance en 2017 concernant les « fortes tensions » entre certains salariés et leurs supérieurs, et entre certains salariés et leurs collègues, qui augmentent significativement après une baisse continue entre 1999 et 2011. De manière générale, la part des établissements ayant connu au moins un incident a augmenté entre 2011 et 2018 pour atteindre 58 % des établissements (mais reste plus faible qu'en 1999 – 65 % et 2005 – 61 %). Cela incite donc à nuancer le constat d'une baisse sans équivoque de la conflictualité collective et d'un climat social tout à fait calme.

Graphique 9. Évolution des types d'incidents survenus dans les établissements



Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées.
Notes : la modalité « Problème d'absentéisme » a évolué entre les éditions 2005 et 2011, puis entre 2011 et 2017 rendant plus complexe la comparaison sur ces éditions et expliquant sûrement la baisse importante entre les éditions 2005 et 2011.

Ces évolutions différenciées des indicateurs permettant de mesurer les différentes formes de tension et de conflictualité pouvant se faire jour dans les établissements invitent en réalité, plus que jamais, à se pencher sur les différents facteurs pouvant expliquer que cette conflictualité souterraine au travail, qui s'intensifie donc sur la dernière période de l'enquête REPONSE, ne se traduise pas davantage en mobilisation collective des salariés (Bouffartigue et Giraud, 2019), alors même que le recours à l'institution prud'homale diminue, dans un contexte de réforme des modalités de saisine de l'institution prud'homale et de hausse du recours au dispositif de rupture conventionnelle du contrat de travail (Signoretto, 2015).

Là encore, il faut toutefois analyser avec prudence cette évolution de la conflictualité au travail, notamment dans les liens qui peuvent être faits avec les transformations du modèle productif évoquées précédemment. Bien sûr, l'érosion de la présence des délégués syndicaux dans les entreprises, la poursuite du déclin de l'industrie – secteur traditionnellement plus conflictuel – peuvent pour partie contribuer à expliquer cette baisse d'intensité des conflits collectifs au travail. Cependant, on sait aussi que la dynamique des grèves et des conflits du travail n'obéit pas qu'à des causes structurelles : elle varie aussi en fonction de l'évolution des conjonctures politiques et économiques. En l'occurrence, sur la période 2014-2016, deux éléments conjoncturels ont pu contribuer au ralentissement des mobilisations grévistes. D'abord, le contexte de ralentissement de la croissance économique. Certes, la précédente enquête couvrait déjà une période (2008-2010) marquée par les conséquences de la crise financière et économique. Cependant, les travaux analysant les liens entre cycles économiques et cycles de grèves tendent à indiquer que les effets produits par le retournement du contexte économique diffère dans le temps : alors que les débuts de période de crise économique peuvent favoriser un regain de tensions et de conflits, l'activité des grèves tend davantage à s'étioler quand la crise s'installe dans la durée, la résignation et la peur du chômage agissant alors plus fortement comme un frein à l'engagement des salariés dans des mobilisations (Kelly, 1998). Cette hypothèse est ici d'autant plus à prendre au sérieux, que le début de cette nouvelle période de crise économique avait provoqué une succession d'appels à la mobilisation des confédérations syndicales – dans un contexte, sous la présidence de N. Sarkozy, de grandes tensions avec les dirigeants de l'État. Ces appels confédéraux avaient alors débouché sur la tenue de plusieurs larges manifestations, en même temps qu'ils avaient favorisé un regain des grèves en entreprise, visible dans l'enquête REPONSE (Giraud, Pénissat, 2017). Dans la période 2014-2016, en revanche, dans un contexte politique national dominé par la gauche, généralement moins favorable au développement des mobilisations syndicales (Fillieule, 1997), les appels syndicaux à la mobilisation se sont faits au contraire moins nombreux, et ont été lancés dans un contexte de division syndicale nettement moins propice à la mobilisation des salariés. Les contestations de la loi El Khomri n'ont pas, en particulier, atteint le niveau de mobilisation que la France avait connu entre 2008 et 2010.

Conclusion. Quels enseignements tirer de cette analyse de l'évolution du contexte socio-productif français ?

L'évolution des dynamiques de la négociation et des conflits collectifs en entreprise n'est donc pas strictement réductible aux effets liés aux évolutions du contexte socio-productif français. La mise en perspective de leurs évolutions respectives n'en permet pas moins d'ouvrir un ensemble de champs de questionnement utiles à investir pour mieux saisir comment se reconfigurent, dans ce contexte socio-productif en mutation, les conditions et les modalités du « dialogue social » en entreprise. À l'évidence, la promotion politique de la négociation collective à l'échelle des entreprises s'est ainsi opérée dans un environnement socio-économique qui remet pourtant en cause les marges de manœuvre dont disposent les RP pour négocier les stratégies mises en œuvre dans leur établissement.

De fait, les entreprises apparaissent d'abord de plus en plus prises dans des contraintes financières imposées par les marchés, et dans des relations de dépendance juridique et/ou économique dont les conséquences sont une moindre autonomie dans leurs décisions et une perspective court-termiste dans leurs objectifs. Si la plupart de ces facteurs ne sont pas nouveaux, ils semblent bien ancrés aujourd'hui dans le paysage socio-productif et s'inscrivent dans une dynamique toujours croissante. Dans un contexte de croissance économique moins dynamique – y compris entre la 1ère décennie des années 2000 et la seconde –, la pression qui s'exerce sur les salariés et leurs représentants pour résister aux politiques patronales s'en trouve d'autant plus prégnante. Dans le même temps, l'évolution des modes d'organisation du travail, articulée autour d'une logique d'individualisation de la politique salariale et d'une politique d'emploi flexible de plus en plus précaire semble également aller dans le sens d'une reconfiguration des rapports de domination au travail moins favorable au développement de l'adhésion syndicale et à la capacité des représentants syndicaux à organiser la mobilisation collective des salariés[26].

Toutefois, les modes d'organisation du travail dans les entreprises semblent avoir rompu avec la période fordiste : même si les organisations à dominante taylorienne ou à contrôle direct n'ont pas disparu, on peut estimer en 2017 qu'autour de 2/3 des établissements et des salariés sont présents dans des organisations où l'autonomie est plus importante et le contrôle du travail moins présent. Le modèle socio-technique scandinave semble pourtant loin d'être atteint, et il serait plus juste de parler ici d'autonomie contrôlée ou supervisée selon les nouvelles formes d'organisation telles qu'elles sont mises en place dans les entreprises. Dans le même temps, les effets engendrés par le recours plus fréquent à des dispositifs de management participatif ne se fait pas nécessairement au détriment de la mise en place des IRP[27], pas plus qu'elle n'implique une diminution des conflits collectifs dans les établissements concernés (Béroud *et al.*, 2008). En outre, l'analyse réalisée dans le chapitre 3 de ce rapport concernant les formes de participation des salariés, montre que la présence accrue de dispositifs de participation des salariés ne va pas forcément de pair avec un sentiment plus grand de pouvoir participer ressentie par les salariés.

[26] Il faudrait mentionner également ici l'intensification du travail et le mal-être au travail ressenti par les salariés, même si la dernière enquête Conditions de travail – Risques psychosociaux 2016 montre une stabilisation voire une diminution de certaines contraintes en la matière (Bèque et Mauroux, 2017).

[27] Amossé et Wolff (2008) considèrent néanmoins ce débat comme plus anglo-saxons que français. À partir d'une comparaison de l'enquête REPONSE avec son homologue anglais WERS sur le champ des établissements d'au moins 50 salariés, les auteurs ne concluent pas à une substitution entre IRP et pratiques de GRH participatives en France, mais plutôt à un développement simultané au cours des années 1990.

Si l'accent a été mis essentiellement sur les nouvelles formes de domination au travail engendrées par les évolutions des contextes économiques et d'organisations du travail, il reste donc nécessaire non seulement de ne pas occulter de l'analyse les résistances que continuent de rencontrer les politiques patronales (Flocco *et al.*, 2019), mais également de spécifier plus précisément leur portée et leurs effets sur la dynamique des relations professionnelles en fonction des contextes organisationnels.

Comment, finalement, ces évolutions dans les différentes dimensions du contexte socio-productif se conjuguent-elles ensemble ? Trouvera-t-on un modèle dominant alliant financiarisation dans les entreprises, individualisation de la GRH, autonomie des salariés, et dialogue social formel et peu conflictuel ? En se concentrant cette fois sur la seule édition 2017 de l'enquête REPONSE, nous présentons dans le chapitre suivant, une analyse de données permettant de dégager des configurations types d'entreprise, sur le champ cette fois des établissements d'au moins 11 salariés car nous souhaitions prendre en compte le monde des petites entreprises (sans toutefois les TPE) souvent mis de côté dans les analyses.

Références bibliographiques du Chapitre 1

Aglietta M. et Rebérioux A (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris, 394p.

Amossé T. et Wolff L. (2008), « Chronicle of a Death Foretold: Have HRM Practices Finally Replaced Worker Representatives? A Micro-Statistical Comparison between Great Britain and France », *Document de travail du Centre d'Études de l'Emploi*, n° 105, septembre.

Appelbaum E. et Batt R. (1994), *The new American Workplace*, Ithaca, New York, ILR Press, 320 p.

Bèque M. et Mauroux A., en collaboration avec E. Baradji (DGAFP) et C. Dennevault (Drees), (2017), « Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux ? », Dares Analyses, n° 082, décembre, Dares.

Berné L. et Franceschi P. (2006), « 16 millions d'intentions d'embauche en 2005 », *Acoss Stat n° 38*, Acoss, juin.

Béroud S., Denis J.-M., Desage G., Giraud B. et Pélisse J. (2008), *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Editions du Croquant, coll. « Savoir/Agir », 159 p.

Blavier P. et Pélisse J. (2019), « Voir toujours midi à sa porte ? Divergences et désaccords entre acteurs des relations professionnelles en entreprises pendant les années 2000 », *Sociologie*, vol. 10, n° 2, pp. 113-129.

Bornstein A. et Perdrizet W. (2019), « Le développement des contrats de très courte durée en France », *Trésor-Éco*, n° 238, avril.

Bouffartigue P. et Giraud B. (2019), « Conflictualités ordinaires au travail », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 15 | 2019.

Boyer R. (2015), *Économie politique des capitalismes. Théorie de la régulation et des crises*, La Découverte, Paris, 378p.

Boyer R. et Durand J.-P. (1993), *L'après fordisme*, Syros, Paris, 174 p.

Boyer R. et Freyssenet M. (2000), *Les modèles productifs*, La Découverte, Paris, 128 p.

Brochard D. (2005), « Conflits du travail : une analyse statistique », *in* Denis J.-M. (dir.), *Le conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, La Dispute, pp. 97-119.

Bunel M, Dayan J.-L., Desage G., Perraudin C. et Valeyre A. (2008), « Formes d'organisation du travail et relations de travail », *Rapport de recherche Centre d'Études de l'Emploi*, n° 53, décembre.

Coutrot T. (1996), « Les relations en entreprise : voir midi à sa porte », *Travail et emploi*, n° 66, pp. 71-85.

Coutrot T. (1998), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste : Enquête sur les modes d'organisation du travail*, La Découverte, Paris, 288 p.

Coutrot T. (2018), *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer ?*, Seuil, Paris, 320 p.

Daniel C. (2019a), « La négociation collective d'entreprise entre 2014 et 2016 : quelles caractéristiques, quelles pratiques ? », *Dares Analyses*, n° 011, février, Dares.

Daniel C. (2019b), « La négociation collective d'entreprise en 2017. Davantage de négociations, moins d'accords », *Dares Résultats*, n° 058, décembre, Dares.

Drucker P. (1954), *The Practice Of Management*, Harper and Row, New York, 416 p.

Dubois J.-M. et Véro J. (2019), « Chapitre 9 – Le compte personnel de formation peut-il ouvrir les chemins de la liberté ? Les salariés non-qualifiés confrontés à un déficit d'information », *in* Berthet et Vanuls (dir.), *Vers une flexicurité à la française ?*, Octarès Editions, pp. 233-253.

Duhautois R., Levratto N., Héloïse Petit H. (20), « Au-delà de la tertiarisation : 30 ans de modifications du tissu productif », *Document de travail du Centre d'Étude de l'Emploi*, n° 173, août.

Fillieule O (1997), *Stratégies de la rue*, Presses de Sciences Po.

Flocco G., Mougeot F. et Ruffier C. (2019), *Le travail des dominations. De l'emprise aux résistances*, Éd. Octarès, Série Colloques & Congrès, 294 p.

Gazier B. et Petit H. (2019), *Économie du travail et de l'emploi.* La Découverte, Paris, 400 p.

Gélinier O. (1968), *Direction Participative Par Objectifs*, Paris.

Giraud B. (2009), « Des conflits du travail à la sociologie des mobilisations : les apports d'un décloisonnement théorique et empirique », Politix, n° 86, p. 13-29.

Giraud B. et Pénissat E. (2017), « La dynamique des grèves et des conflits du travail en France. Le point de vue sociologique », *in* Crouzatier-Durand F. et Kada N. (dir.), *Grève et droit public : 70 ans de reconnaissance*, IFR Actes de colloques n°27, édition en ligne, Toulouse : Presses de l'Université Toulouse 1 Capitole, pp. 97-113.

Giraud B. et Ponge R. (2016), « Des négociations entravées. Les ressorts ambivalents de l'institutionnalisation de la négociation collective d'entreprise », *Nouvelle Revue du Travail*, n° 8, 2016, pp. 51-67.

Hallot M. et Vanuls C. (2019), « L'élargissement des acteurs de la négociation dans l'entreprise : la fin du monopole syndical », *in* Berthet et Vanuls (éd.), *Vers une flexicurité à la française ? Regards croisés sur les évolutions professionnelles au prisme des réformes du travail et de l'emploi*, Octarès, pp. 89-118.

Higounenc C. (2019), « Les grèves en 2017. Une intensité moindre après le pic de conflictualité de 2016 », *Dares Résultats*, n° 059, décembre, Dares.

Kelly J. (1998), Rethinking Industrial Relations. Mobilization, Collectivism, and Long Waves, 2e éd., Londres, Routledge.

Labbé D. (2019), « Résultats des élections professionnelles dans les établissements du secteur privé (2013-2016), Rapport de recherche

Lallement M. (2019), « Quarante ans d'institution de l'emploi », *Travail et Emploi*, n° 158, pp. 43-67.

Lamanthe A. (2011), *Les métamorphoses du paternalisme. Histoire, dynamiques et actualité*, CNRS Éditions, Paris, 408 p.

Le Quentrec Y. et Bacou M. (2017), « La négociation collective de l'égalité professionnelle : une mise en œuvre sous tension », *Travail, Genre et Société*, n° 37, pp. 149-153.

Linhart D. (1994), *La modernisation des entreprises*, La Découverte, Paris, 124 p.

Lorenz E. et Valeyre A. (2004), « Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union Européenne », *Document de travail Centre d'Études de l'Emploi*, n°32, juin.

Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris, 440 p.

Perraudin C, Thevenot N., Valentin J. (2013), « Sous-traitance et évitement de la relation d'emploi : les comportements de substitution des entreprises industrielles en France entre 1984 et 2003 », *Revue Internationale du Travail*, vol. 152., n° 3-4, pp. 571-597.

Perraudin C., Petit H., Thevenot N., Tinel B. et Valentin J. (2014), « Les rapports de force au cœur des relations de sous-traitance : conséquences sur les relations de travail », *Documents de travail du Centre d'Économie de la Sorbonne*, n° 2014.89.

Picart C. (2004), « Le tissu productif : renouvellement à la base et stabilité au sommet », *Économie et Statistique,* n° 371, pp. 89-108.

Pignoni M.-T. (2017), « De l'adhérent au responsable syndical », *Dares Analyses*, n° 015, mars, Dares.

Romans F. (2018), « Les relations professionnelles en 2017 : un panorama contrasté du dialogue social dans les établissements ? », *Dares analyses*, n° 015, avril, Dares.

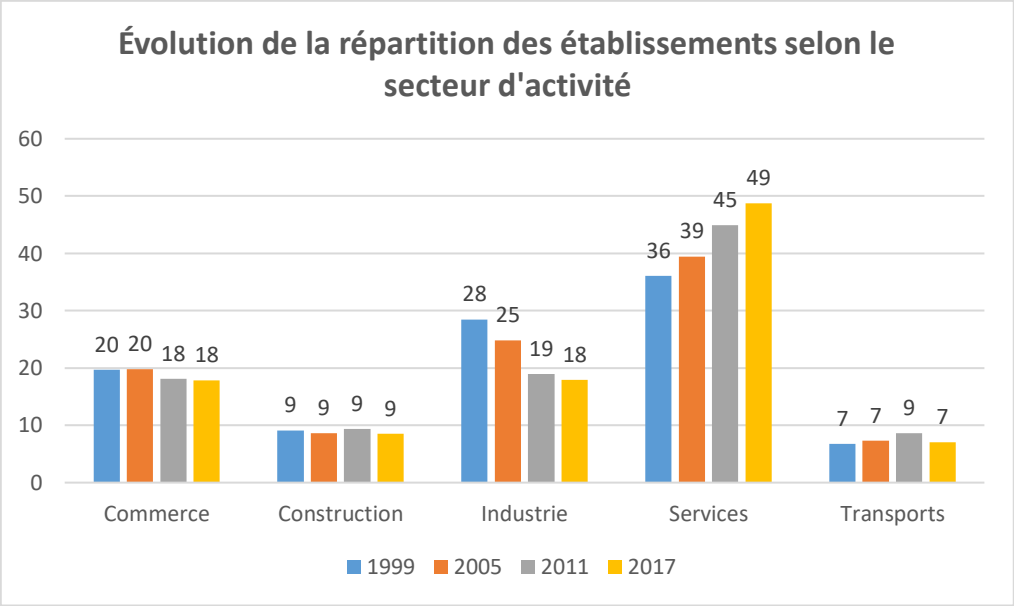
Signoretto C., 2015, « Les pratiques des employeurs en matière de rupture du CDI. Un nouveau regard sur les règles de protection de l'emploi », *Travail et Emploi*, 2015/2, n° 142, pp. 69-83.

Thevenot N. (dir.), Geymond M., Perez C., Perraudin C. et Valentin J. (2020), « Entreprise éclatée et périmètre de la représentation collective », *Rapport de recherche pour la Dares*, *en cours.*

Wolff L. (2008), « 4. Des instances représentatives du personnel qui, malgré les évolutions du tissu productif, se maintiennent », *in* Amossé (éd.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, La Découverte, Paris, pp. 85-101.

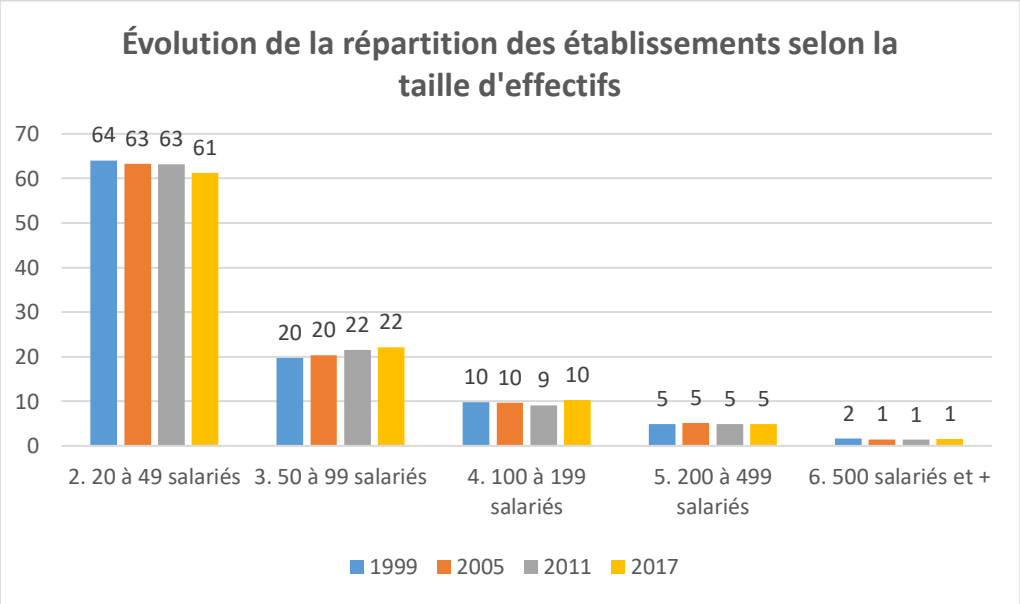
Annexes du Chapitre 1

Annexe 1 : Graphiques sur l'évolution du tissu productif global des établissements et l'évolution du contexte économique, selon les variables disponibles dans les quatre dernières éditions de l'enquête REPONSE



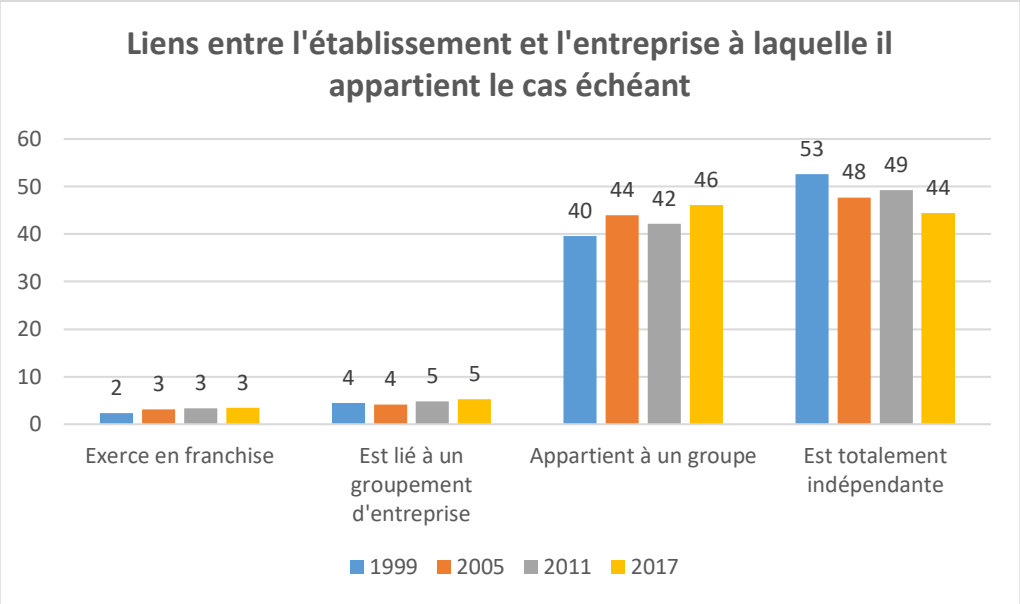
Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées ; calculs de l'auteure.



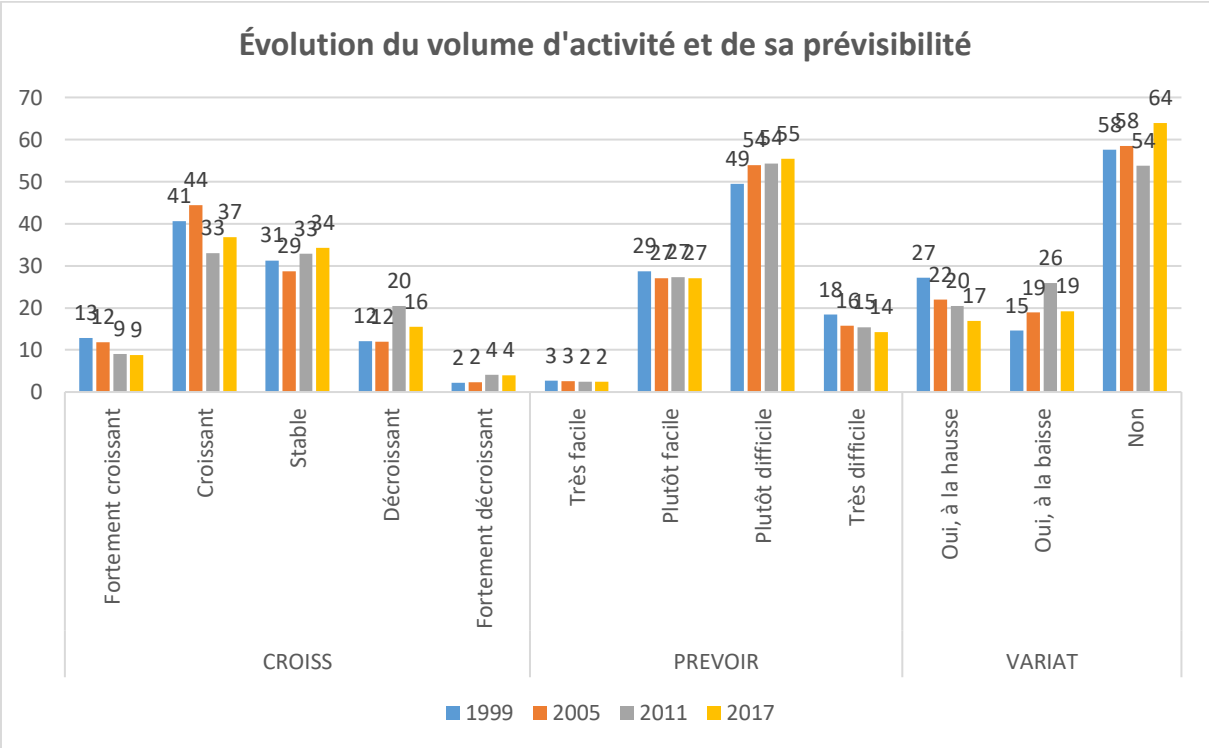
Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées ; calculs de l'auteure.



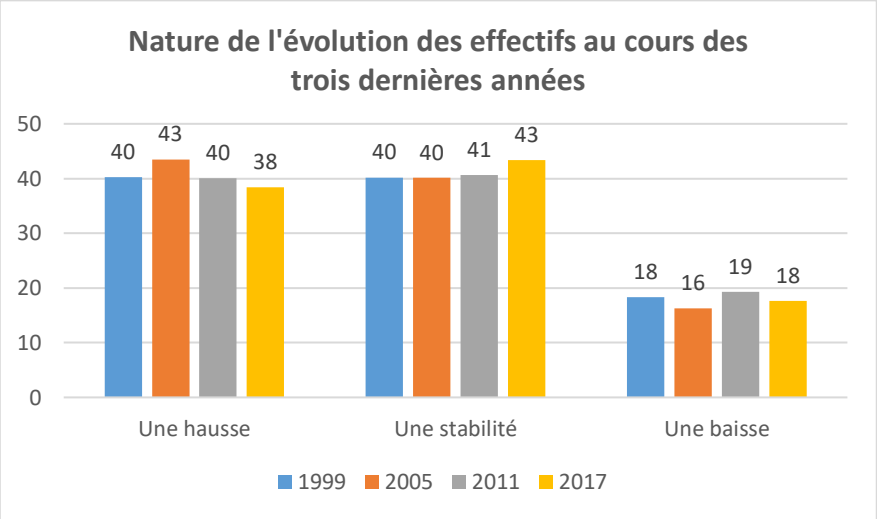
Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées ; calculs de l'auteure.



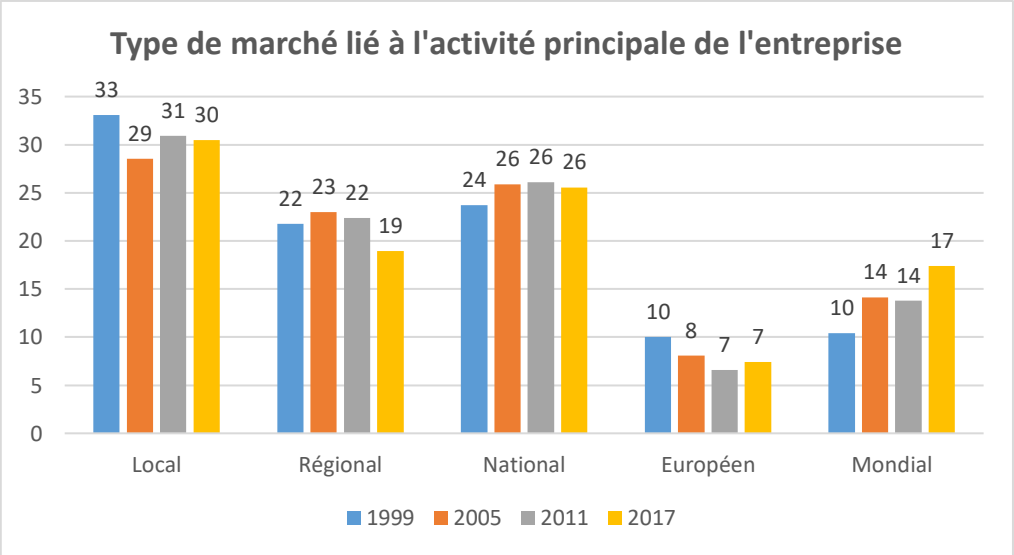
Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées ; calculs de l'auteure.



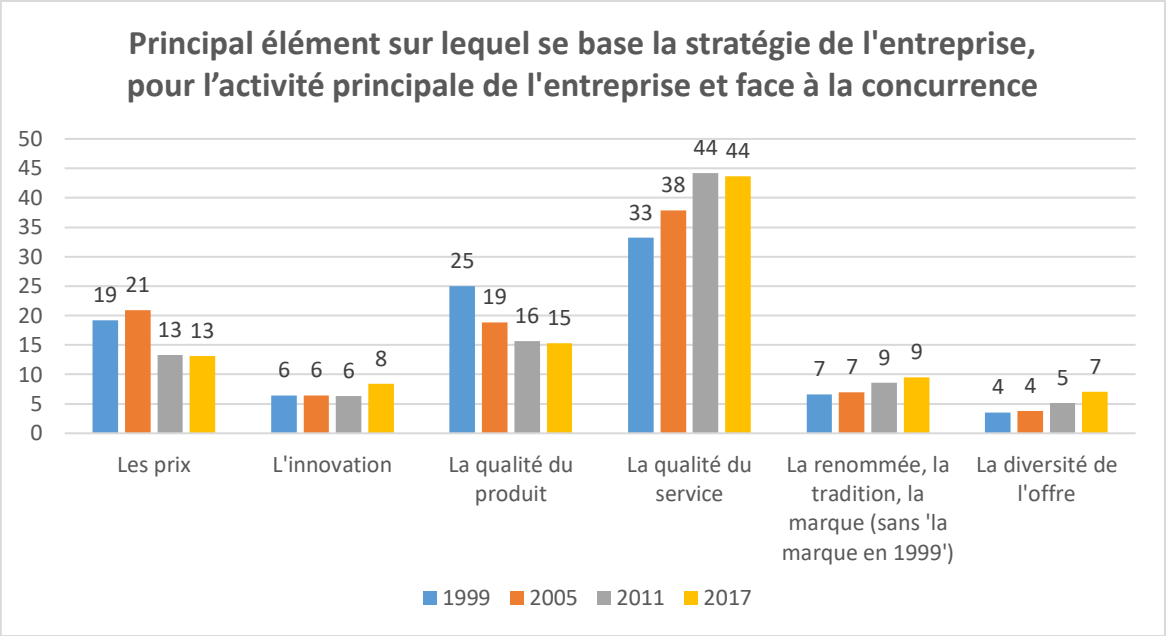
Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées ; calculs de l'auteure.



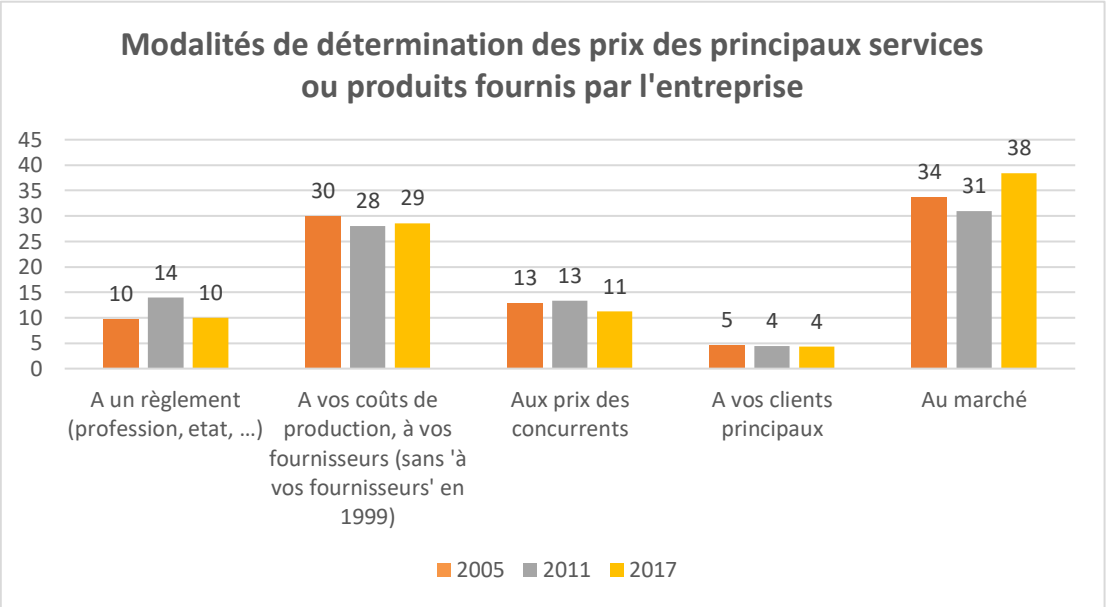
Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées ; calculs de l'auteure.



Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées ; calculs de l'auteure.

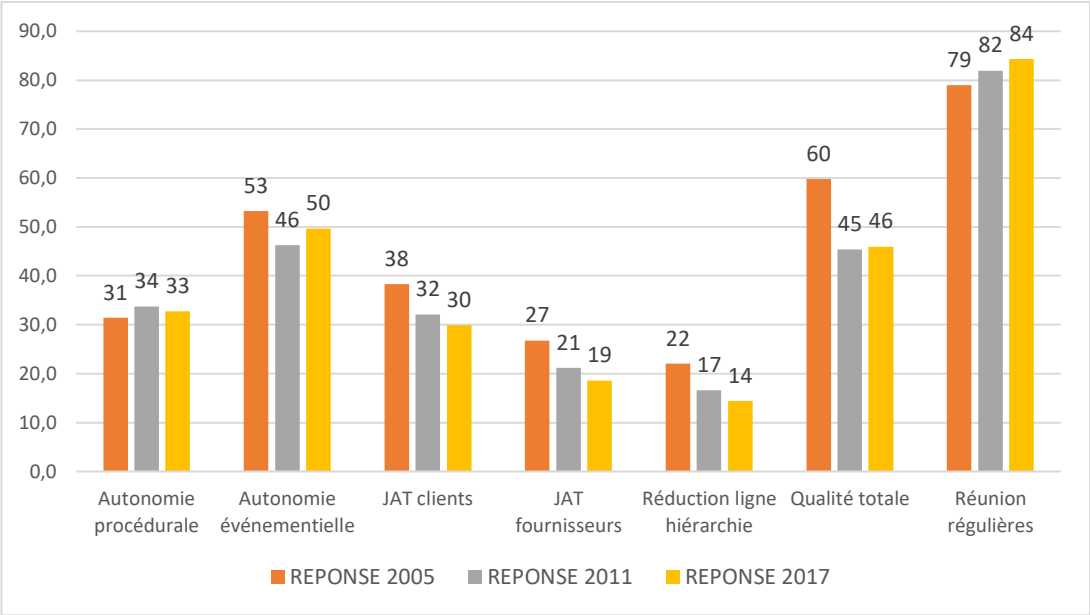


Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées ; calculs de l'auteure.

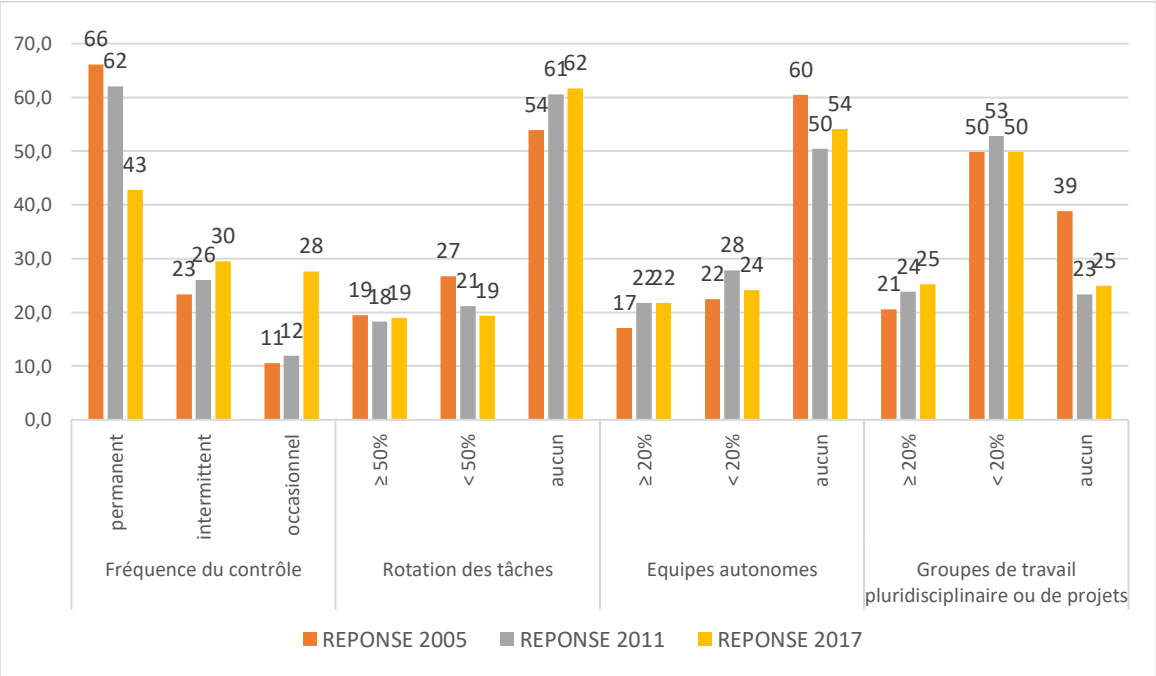
Note : les modalités de réponse à cette question étaient trop différentes en 1999 pour que cette dernière année soit ajoutée sur le graphique.

Annexe 2 : Graphiques sur l'évolution des caractéristiques des modes d'organisations du travail, à travers les trois dernières éditions de l'enquête REPONSE



Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées ; calculs de l'auteure.



Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées ; calculs de l'auteure.

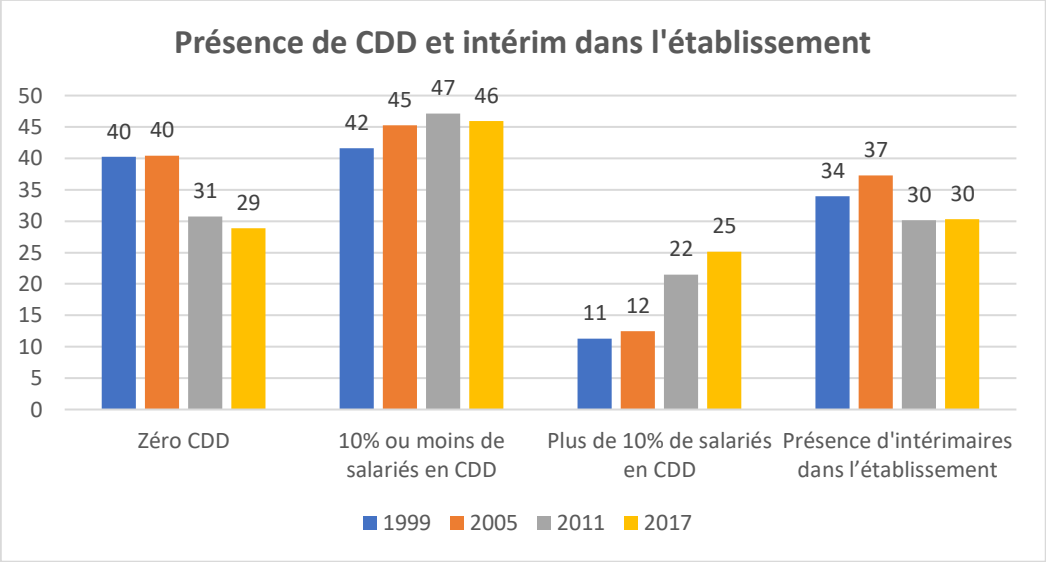
Annexe 3 : Tableau décrivant les quatre formes d'organisation du travail identifiées sur la période 2005-2017, à travers les trois dernières éditions de l'enquête REPONSE

	Simple	Apprenant	Taylorienne	Lean production	Ensemble 2005-2017
Autonomie procédurale	22,9	41,8	26,6	31,6	32,6
Autonomie événementielle	40,6	54,3	50,2	53,4	49,7
JAT clients	22,6	10,5	58,9	86,4	33,4
JAT fournisseurs	11,4	2,0	39,0	72,9	21,8
Réduction ligne hiérarchie	8,0	9,6	35,5	39,7	17,7
Qualité totale	31,1	41,4	72,1	70,5	47,3
Réunions régulières					
oui	51,5	97,2	87,5	91,5	81,8
non	48,5	2,8	12,5	8,5	18,2
Fréquence du contrôle					
permanent	63,5	46,7	68,6	62,4	57,1
intermittent	21,4	31,0	22,2	26,5	16,6
occasionnel	15,1	22,4	9,2	11,1	26,3
Rotation des tâches					
≥ 50%	17,5	5,8	92,4	0,0	18,9
< 50%	22,7	15,5	0,0	53,6	22,4
aucun	59,9	78,7	7,6	46,4	58,7
Équipes autonomes					
≥ 20%	7,6	19,0	44,5	26,7	20,2
< 20%	7,1	28,9	31,4	39,8	24,8
aucun	85,3	52,1	24,1	33,5	55,0
Groupes de travail pluridisciplinaire ou de projets					
≥ 20%	2,2	36,4	28,4	23,3	23,2
< 20%	12,5	62,4	59,6	63,7	47,8
aucun	85,3	1,2	12,0	13,0	29,0
Nombre d'établissements	1 778	4 026	1 220	2 048	9 072
Proportion d'établissements	28,9	41,0	12,4	17,7	100,0
Proportion de salariés	19,7	44,8	13,3	22,2	100,0

Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées ; calculs de l'auteure.

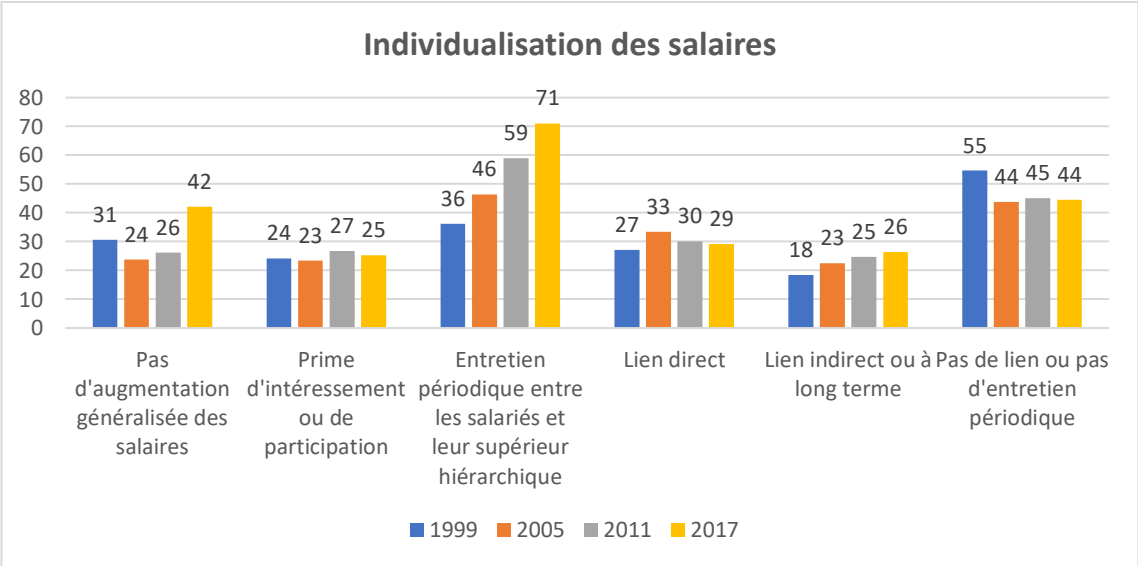
Annexe 4 : Graphiques sur l'évolution des indicateurs de politiques de GRH, selon les variables disponibles dans les quatre dernières éditions de l'enquête



Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées ; calculs de l'auteure.

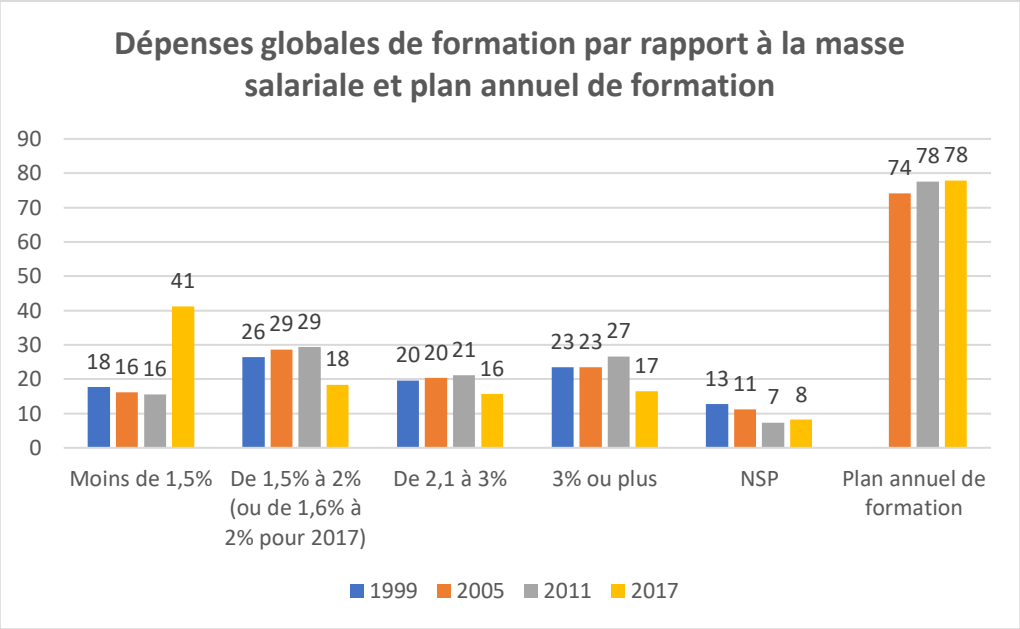
Note : En 2005, les modalités de réponse sur la question des CDD est légèrement différente, il s'agit de « moins de 10 % des salariés en CDD », et de « 10 % ou plus de salariés en CDD ».



Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées ; calculs de l'auteure.

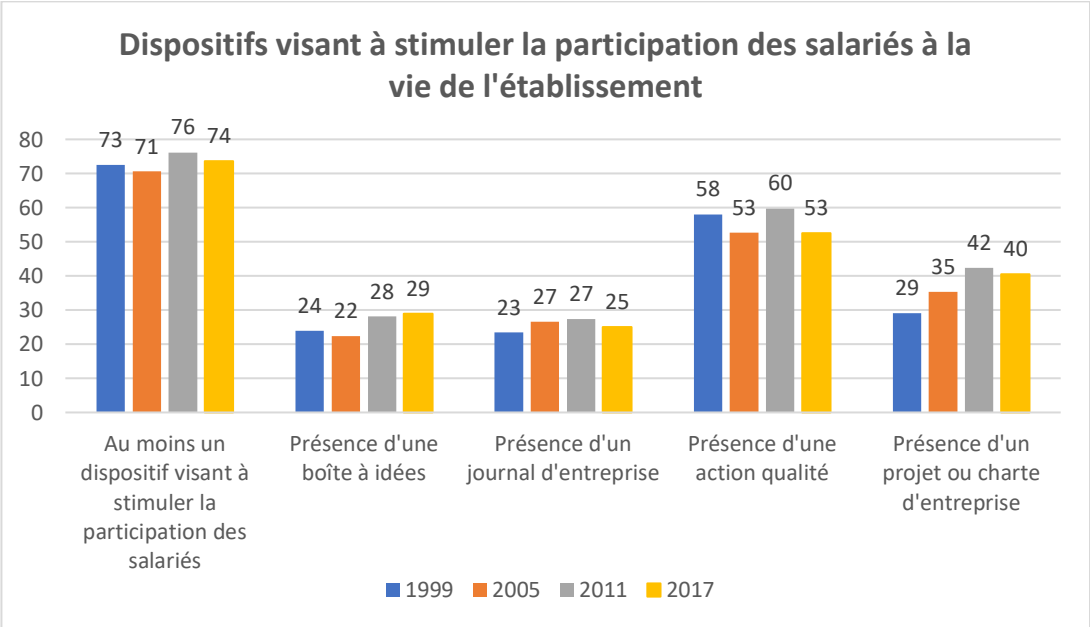
Note : En 1999 et 2005, seule la variable renseignant du versement d'une prime d'intéressement est présente.



Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées ; calculs de l'auteure.

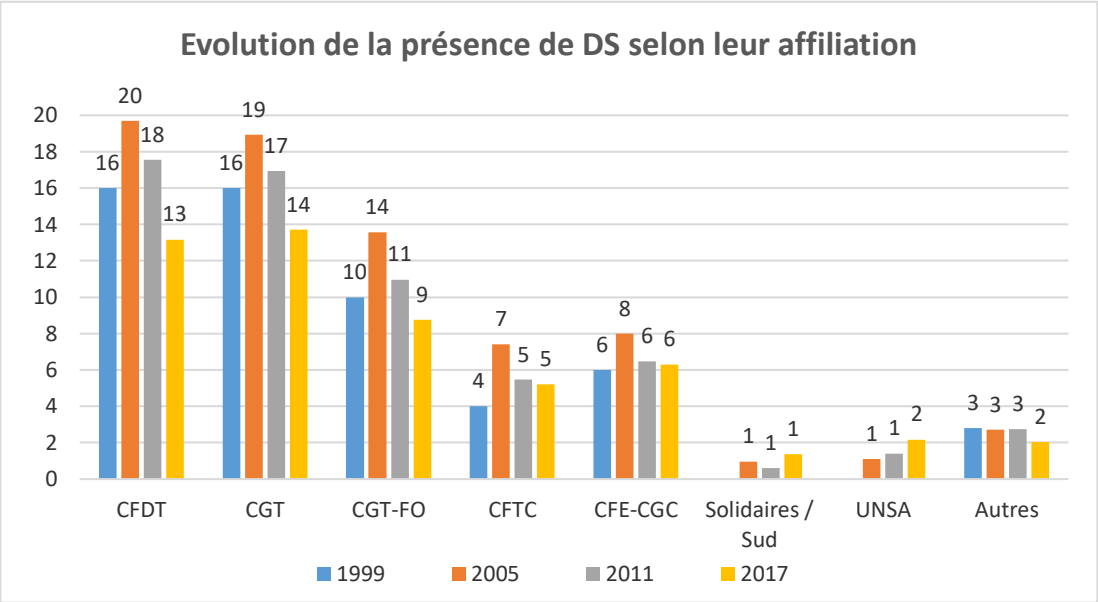
Note : En 1999 la variable sur l'établissement d'un plan annuel de formation n'est pas présente.



Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

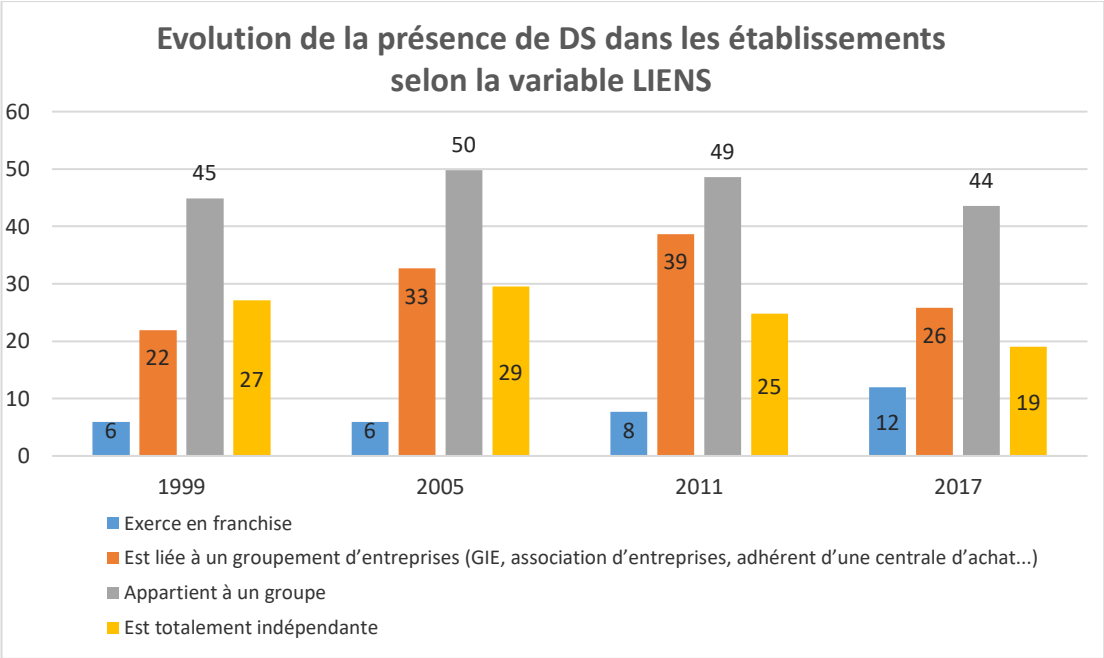
Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées ; calculs de l'auteure.

Annexe 5 : Graphiques sur l'évolution des trois dimensions de la gestion des relations sociales en entreprise : présence syndicale et IRP élue, négociation collective et conflictualité



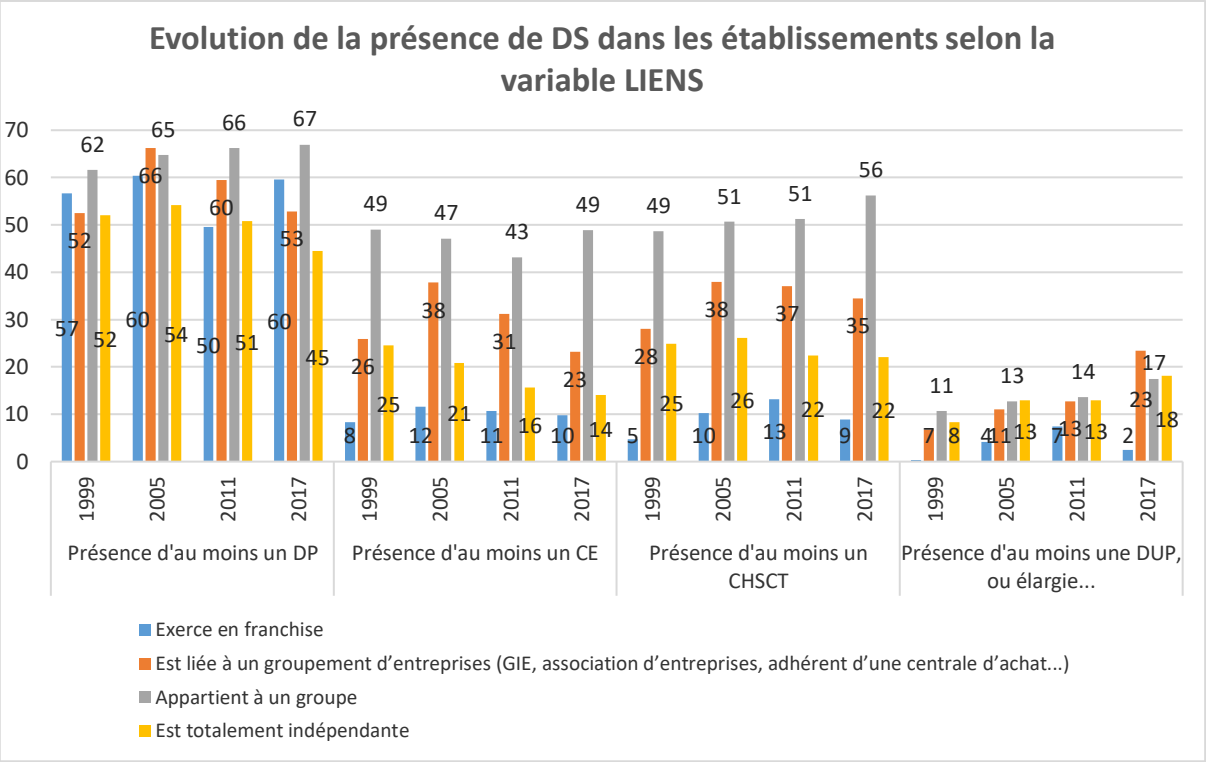
Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées.



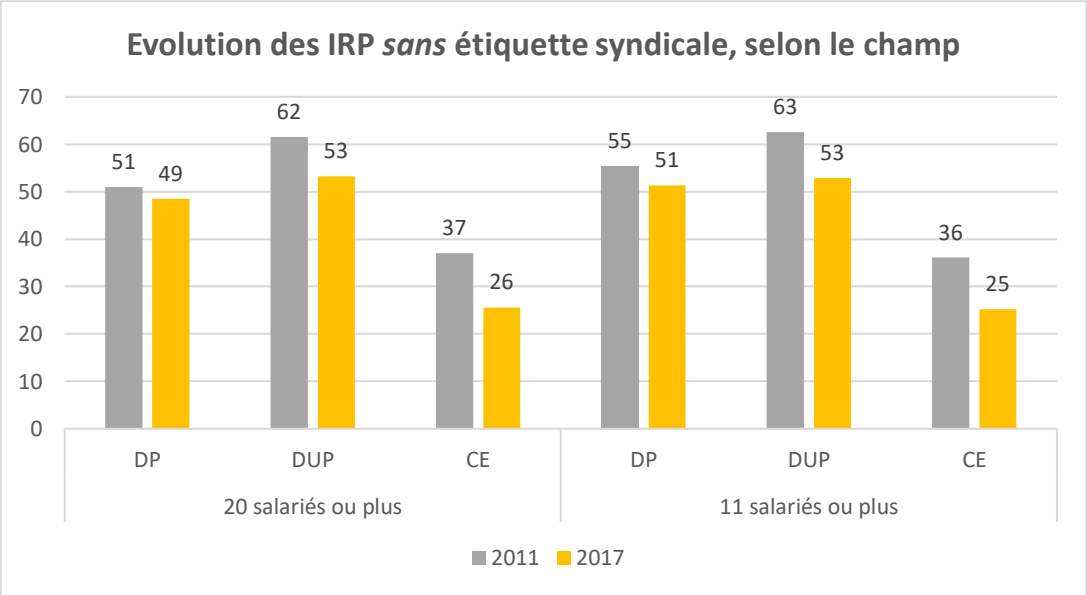
Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées.



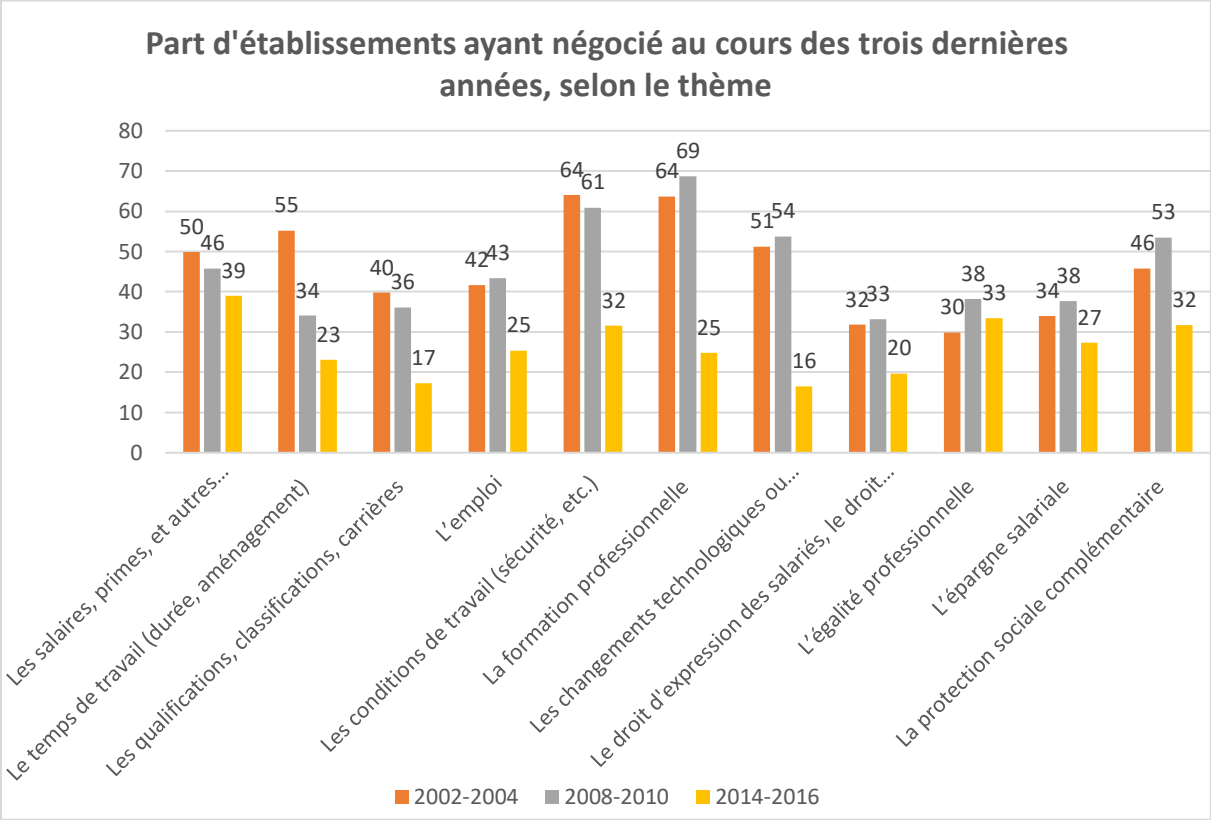
Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées.



Champ : établissements du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine, d'au moins 11 salariés ou 20 salariés selon indication dans la légende.

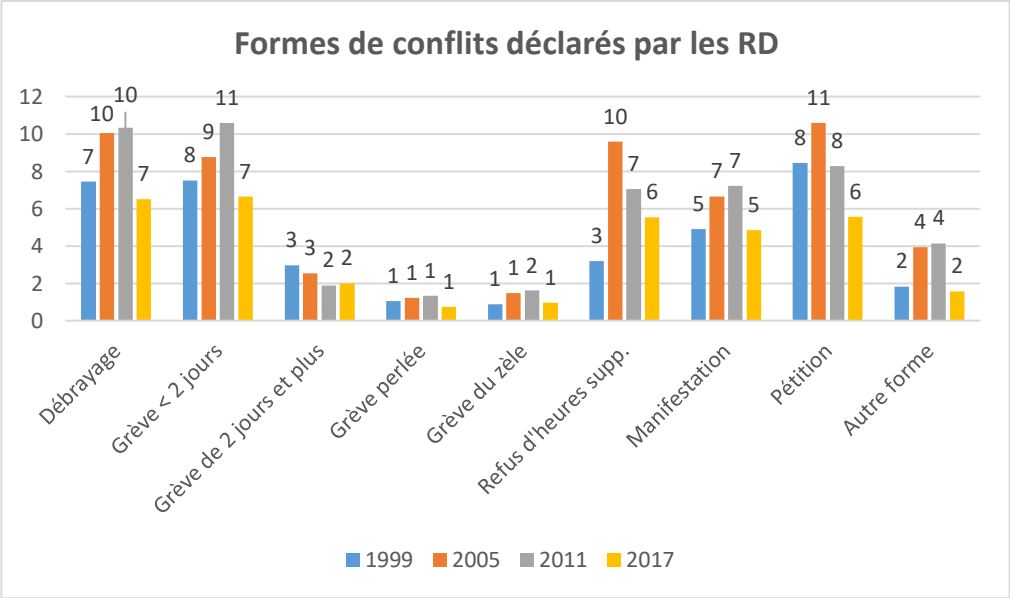
Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées.



Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

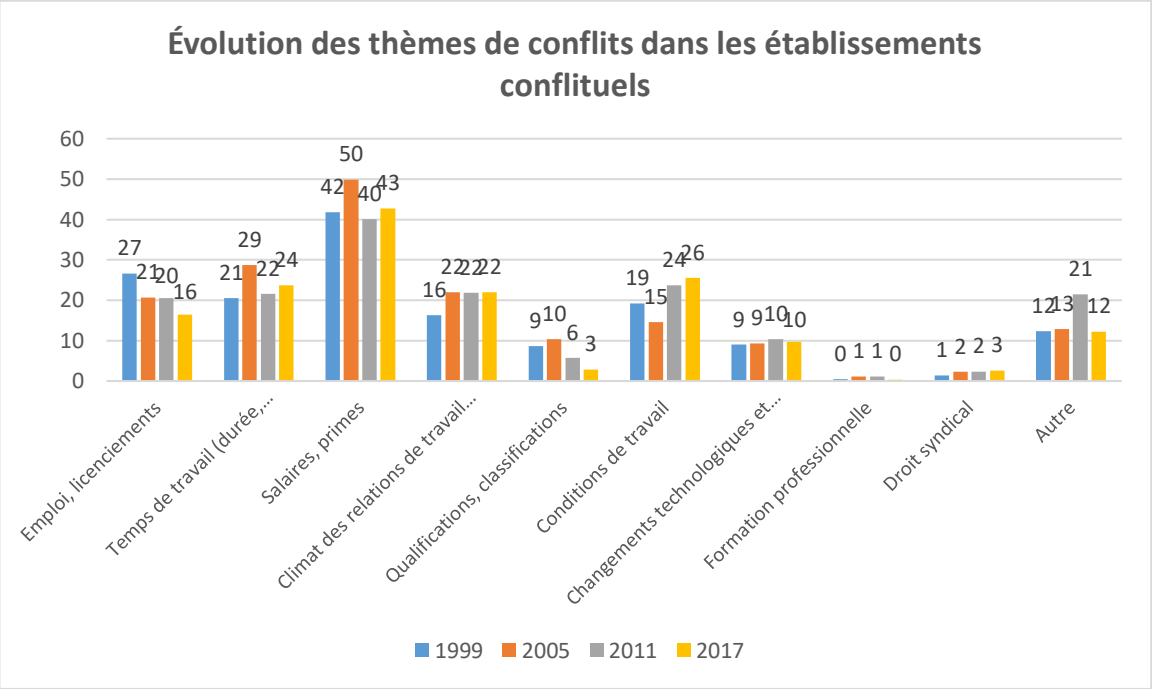
Source : enquêtes REPONSE 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées.

Remarque : il est difficile de comparer les années 2002-2004 et 2008-2010 d'un côté, et 2014-2016 de l'autre, du fait d'un changement de question , cf. précisions dans le texte, section 2.2.1.



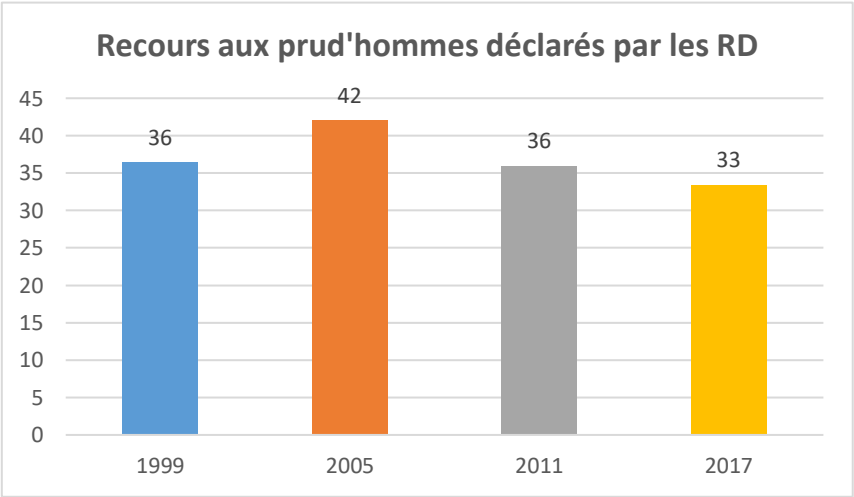
Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées.



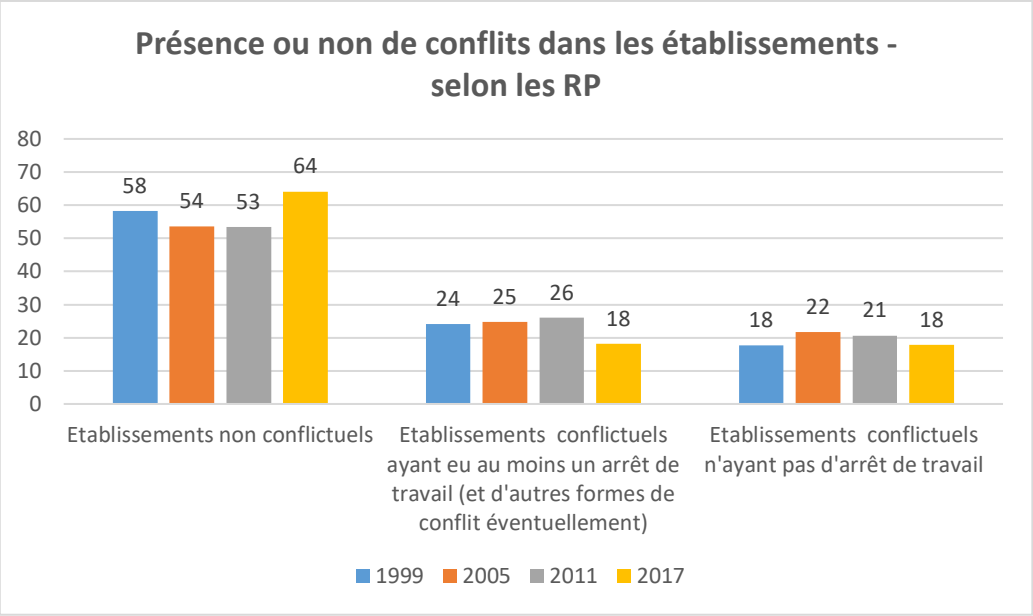
Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées.



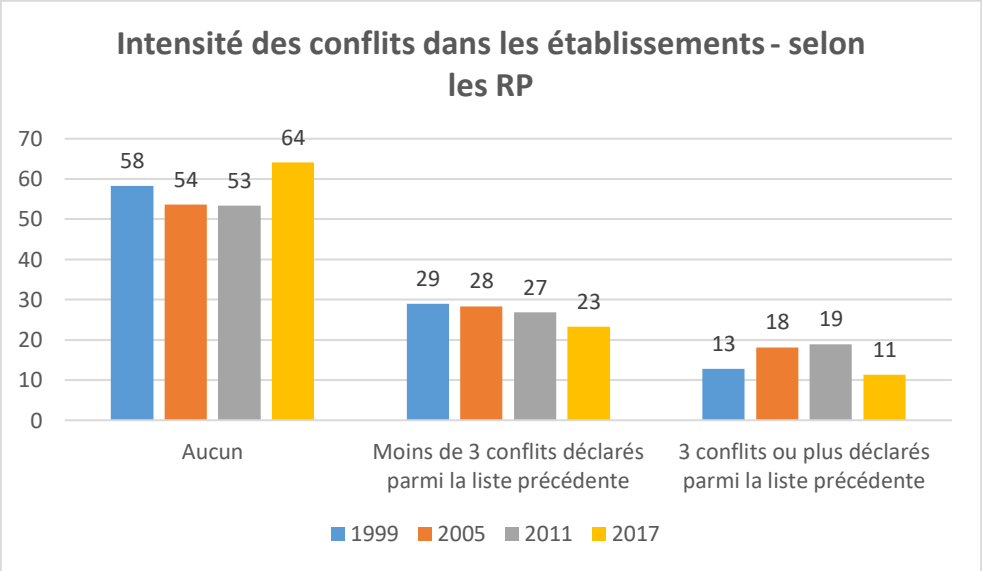
Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées.



Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées.



Champ : établissements d'au moins 20 salariés, du secteur marchand et associatif non-agricole en France métropolitaine.

Source : enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, Dares, données pondérées.

CHAPITRE 2. Les modèles socio-productifs en 2017 : quels liens avec les formes de la négociation et de la conflictualité en entreprise ?

Camille SIGNORETTO

Introduction

Après être revenu sur les évolutions du tissu productif et des modèles d'organisation du travail dans lesquelles s'ancrent les dynamiques de la négociation et des conflits en entreprise, nous allons à présent aborder ce qui est au centre de notre recherche : l'identification de modèles socio-productifs et l'étude de ses effets sur les pratiques de la négociation collective, de la conflictualité et de la représentation du personnel en entreprise. Il s'agit plus précisément d'étudier les liens entre quatre dimensions particulières – mode d'organisation du travail, politique de GRH, structure des relations sociales décrivant les pratiques de dialogue social à l'œuvre, le type d'acteurs présents et la nature du climat social, et enfin contexte socio-économique dans lequel s'insère les établissements – et de faire apparaître leur articulation particulière comme constitutif d'un modèle socio-productif.

Ce travail statistique se place ainsi dans la continuité directe de l'article d'Amossé et Coutrot (2008), qui ont mis en évidence quatre modèles socio-productifs à partir des quatre dimensions précédentes, sur le champ des établissements d'au moins 50 salariés, et qui ont étudié leur évolution sur plusieurs éditions de l'enquête REPONSE (1992-1993, 1998-1999, 2004-2005) et à partir du questionnaire « représentants de la direction » (RD). Nous nous appuyons sur la dernière édition de l'enquête REPONSE 2016-2017 et ce même questionnaire RD, et procédons à deux types d'analyse : une première analyse de données compilant analyse factorielle multiple (AFM) puis classification ascendante hiérarchique (CAH) sur l'ensemble des établissements d'au moins 11 salariés du secteur marchand et associatif ; et une seconde analyse de données sur les seuls établissements de 50 salariés ou plus du secteur marchand et associatif, champ comparable à l'analyse d'Amossé et Coutrot (2008). Notre objectif est à la fois d'analyser les évolutions qui ont pu apparaître dans ces modèles socio-productifs au cours des deux dernières décennies, et de prendre en compte plus précisément les pratiques de négociation et de conflits à l'œuvre dans les établissements, dimension peu ou non directement présente dans les précédentes analyses de ce type. Nous présentons ainsi dans un premier temps les deux typologies des modèles socio-productifs obtenues en 2017, puis les confrontons à la fois aux évolutions du contexte socio-productif présentés dans le chapitre 1 et aux précédentes typologies empiriques de ce type (1). Dans un second temps, nous concentrons notre analyse statistique sur les liens « toutes choses égales par ailleurs » entre les quatre modèles socio-productifs obtenus et, d'une part, les thèmes de négociations et de discussions dans les entreprises, puis d'autre part, les types de conflits, tensions, incidents et les thématiques sur lesquelles ont portés ces conflits (2).

1. La typologie des modèles socio-productifs en 2017

Pour dégager ces modèles socio-productifs, nous procédons à une analyse de données factorielle suivie d'une classification ascendante hiérarchique, sur l'édition 2017 de l'enquête REPONSE et son

volet « représentants de la direction » (RD) (1.1). La typologie principale que nous décrivons ensuite porte sur l'ensemble des établissements d'au moins 11 salariés des secteurs marchands et associatifs hors agriculture (1.2). Nous avons également réalisé une seconde typologie sur les seuls établissements d'au moins 50 salariés, pour être sur un champ comparable à la typologie d'Amossé et Coutrot (2008), la plus proche de la nôtre du point de vue des dimensions utilisées (1.3). L'objectif est en effet, *in fine*, d'analyser dans une perspective dynamique les typologies de modèles obtenus en 2017, en les situant par rapport aux évolutions mises en avant dans le chapitre 1 et par rapport à cette typologie d'Amossé et Coutrot (1.4).

1.1 Deux typologies basées sur des analyses factorielles de données suivies de classifications

Les deux typologies sont obtenues à partir d'analyses factorielles multiples puis de classifications ascendantes hiérarchiques réalisées sur les deux champs que sont i) les établissements d'au moins 11 salariés, ii) les établissements d'au moins 50 salariés. Comme les deux analyses aboutissent à des résultats proches, nous présentons ci-dessous en détail celle effectuée sur le champ le plus large des établissements (au moins 11 salariés), et renvoyons le lecteur à l'annexe 1 pour l'analyse réalisée sur le second champ.

Les variables utilisées dans l'AFM ont été regroupées selon les quatre dimensions précédemment citées : mode d'organisation du travail, politique de GRH, pratiques de gestion des relations sociales et contexte socio-économique. Contrairement à une analyse des correspondances multiples (ACM) plus classique en analyse de données factorielles, l'AFM nous permet ici de prendre en compte les quatre groupes de variables identifiées, en les distinguant en tant que tels dans l'analyse, et en leur donnant un poids similaire[28]. Ensuite, concernant les variables utilisées, des choix ont bien sûr dû être réalisés au vu du nombre important de variables présentes dans le questionnaire RD et plusieurs AFM ont été testées avant d'aboutir à celle présentée ici. Ces variables sont décrites précisément dans l'encadré 1 ci-dessous.

Encadré 1. Les variables utilisées pour chaque dimension retenue dans notre conception des modèles socio-productifs

- Mode d'organisation du travail : il s'agit de repérer les méthodes d'organisations ou de technologies innovantes mises en place, les changements organisationnels, ou encore les modalités d'organisation du travail des salariés (autonomie / contrôle, groupes de travail, dispositifs de participation). Six variables (13 modalités) sont introduites dans cette dimension : '*norme_iso' (oui / non)*, relative à l'application d'une démarche qualité de type norme ISO ; '*techno_inno1' (oui / non)* qui identifie l'existence d'au moins deux technologies ou méthodes innovantes parmi 'Robots/machines-outil à commande numérique, centre d'usinage', 'Systèmes assistés par ordinateur (PAO, CAO, DAO, FAO...)', 'Juste à temps avec les fournisseurs', 'Juste à temps avec les clients', 'Raccourcissement de ligne

[28] Plus précisément en effet, comme nos groupes ne comportent pas toujours le même nombre de variables, le risque avec une ACM simple est que le groupe avec le plus de variables ait un poids plus grand dans l'information résumée au final. C'est pourquoi on dit que cette AFM est une sorte d'analyse en composantes principales pondérée d'une ACM.

hiérarchique (suppression d'un niveau hiérarchique intermédiaire)', 'Progiciel de gestion intégré (PGI ou ERP en anglais)' ; '*chgt_orga_2' (oui / non)* qui identifie l'existence d'au moins deux changements organisationnels parmi 'Développement de fonctions commerciales ou marketing', 'Développement d'une fonction qualité', 'Développement de fonctions R&D (Recherche et Développement)', 'Suppression de fonctions' et 'Recentrage sur les métiers spécifiques (abandon d'une diversification)' ; '*gpepluri1' (aucun / moins de 20% / plus de 20%)* qui donne la part de salariés concernée par des groupes de travail pluridisciplinaires ; *'autoev' (oui / non) et 'autoproc' (oui / non)* qui renseignent respectivement l'autonomie procédurale et l'autonomie évènementielle.

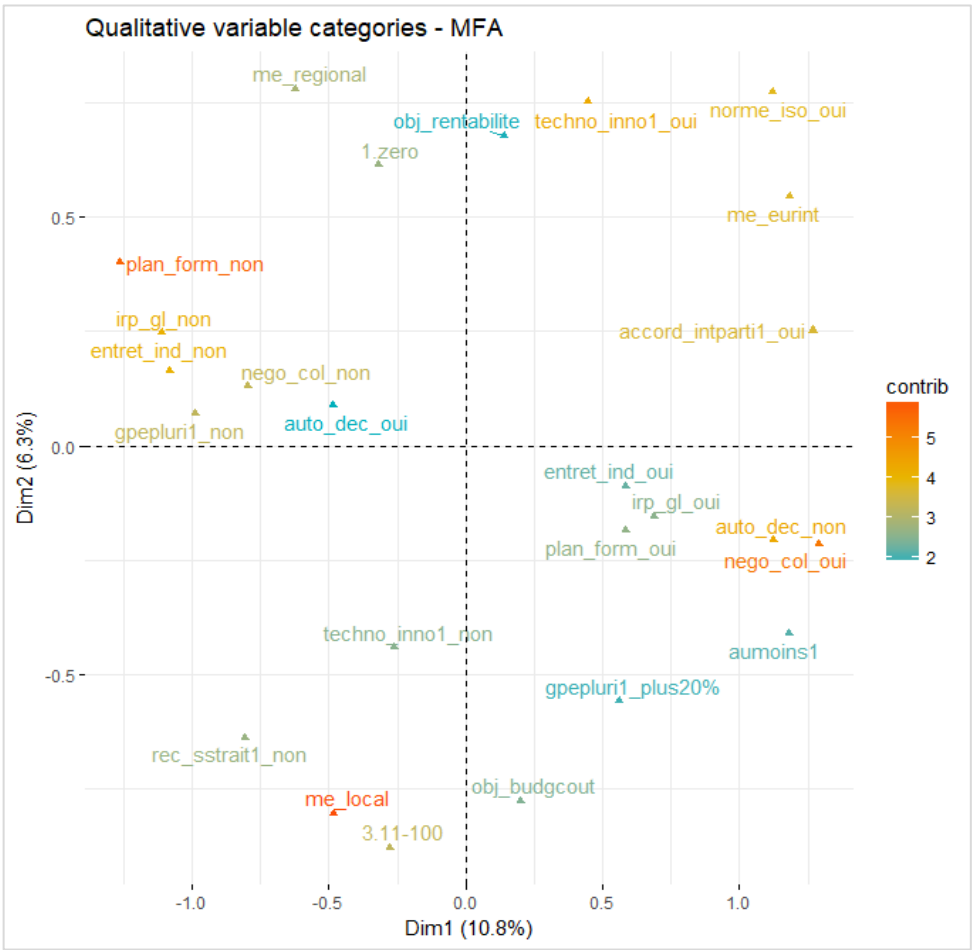
- Politique de GRH : il s'agit de repérer les pratiques de GRH des établissements, autant au niveau de leurs politiques salariales, que de la gestion de leur emploi et de la politique de formation. Cinq variables (12 modalités) sont introduites dans cette dimension : '*part_cdd' (0 / entre 0 et 10% / entre 11 et 100%)* qui renseigne la proportion des CDD dans l'effectif salarié de l'établissement ; '*evo_effcdi1' (hausse / baisse /stable – ou NSP)* qui renseigne l'évolution des effectifs en CDI au cours des trois dernières années ; '*entret_ind' (oui / non)* qui identifie l'existence d'un entretien périodique entre le salarié et son supérieur hiérarchique ; '*accord_intparti1' (oui / non)* qui identifie l'existence du versement d'une prime d'intéressement ou d'une prime de participation en 2016 ; '*plan_form' (oui / non)* qui identifie la mise en place d'un plan annuel de formation.

- Pratique de gestion des relations sociales : il s'agit de décrire le type de dialogue social à l'œuvre dans les établissements et plus globalement la nature des relations sociales. Cinq variables (10 modalités) sont introduites dans cette dimension : '*IRP_gl' (oui / non)* qui identifie la présence d'une IRP élue ou d'un DS/RSS dans l'établissement ; '*disc_aumoins2' (oui / non)* qui identifie l'existence d'échanges ou de discussions avec des représentants de salariés ou des groupes de salariés sur au moins deux thèmes parmi les suivants : les niveaux et évolutions de salaires, le climat des relations de travail (tensions individuelles ou collectives…), les embauches et licenciements/les ruptures de contrat, les conditions de travail, la durée/les horaires/les calendriers ou plannings, ou des modifications de l'organisation du travail (changements de méthodes de travail, d'allocation du travail entre les salariés, …) ; '*nego_col' (oui / non)* qui identifie l'existence de négociations collectives engagées au cours des trois dernières années ; - *'conflit' (aucun / au moins 1)* qui identifie le fait d'avoir connu un conflit quelle que soit la forme ; *'pbabsent_imp' (oui / non)* qui identifie l'existence de problème d'absentéisme très important ou assez important.

- Contexte socio-économique : il s'agit de prendre en compte la place de l'établissement dans son réseau socio-économique, avec des problématiques de dépendance juridique et/ou économique, ainsi que sa stratégie économique. Quatre variables (14 modalités) sont introduites dans cette dimension : *'auto_dec' (oui / non)* qui permet de déterminer si l'établissement a une autonomie décisionnelle en matière d'investissement, d'évolution des salaires ou d'emploi (autonomie 'totale' ou 'importante' dans au moins deux domaines parmi les décisions d'investissement, d'évolution des salaires ou d'emploi) ; '*objectif_def' (rentabilité / croissance, part de marché / respect d'un budget et coûts salariaux / qualité / sécurit / nsp)* qui renseigne l'objectif prioritaire précis et quantifié fixé pour l'établissement en 2016 ; '*marcheco' (local ou NSP / régional / national / européen ou mondial)* qui renseigne le marché économique auquel fait face l'activité principale de l'entreprise ; '*rec_sstrait1' (oui / non)* qui identifie l'existence d'un recours à la sous-traitance.

À partir de l'AFM réalisée, nous retenons ensuite six axes récupérant 35% de l'information, c'est-à-dire de l'inertie cumulée. Le graphique 1 ci-dessous présente les variables actives les plus contributrices dans le plan (axe 1 ; axe 2). L'axe 1 est d'abord déterminé par les dimensions de la GRH et des relations sociales. Il fait apparaître une opposition entre (à droite) des pratiques de dialogue social (présence d'IRP et négociation) conflictuelles ('aumoins1' conflit) et de GRH fondées sur l'implication des salariés (entretien individuel, accord d'intéressement ou participation, plan de formation), dans un contexte de faible autonomie décisionnelle sur un marché européen ou international ; et (à gauche) une absence de dialogue social et une organisation du travail et des ressources humaines plus traditionnelle (pas d'entretien, ni de plan de formation, ni de groupes pluridisciplinaires), dans un contexte d'autonomie décisionnelle (établissements indépendants). Cet axe est corrélé avec la taille des établissements, plutôt grands (50 ou plus) à droite de l'axe et plus petits à gauche. Il semble repérer le degré de formalisation des politiques de GRH et de la structure des relations sociales.

Graphique 1. Modalités de variables les plus contributrices aux axes 1 et 2



Champ : établissements d'au moins 11 salariés du secteur marchand et associatif non agricole.

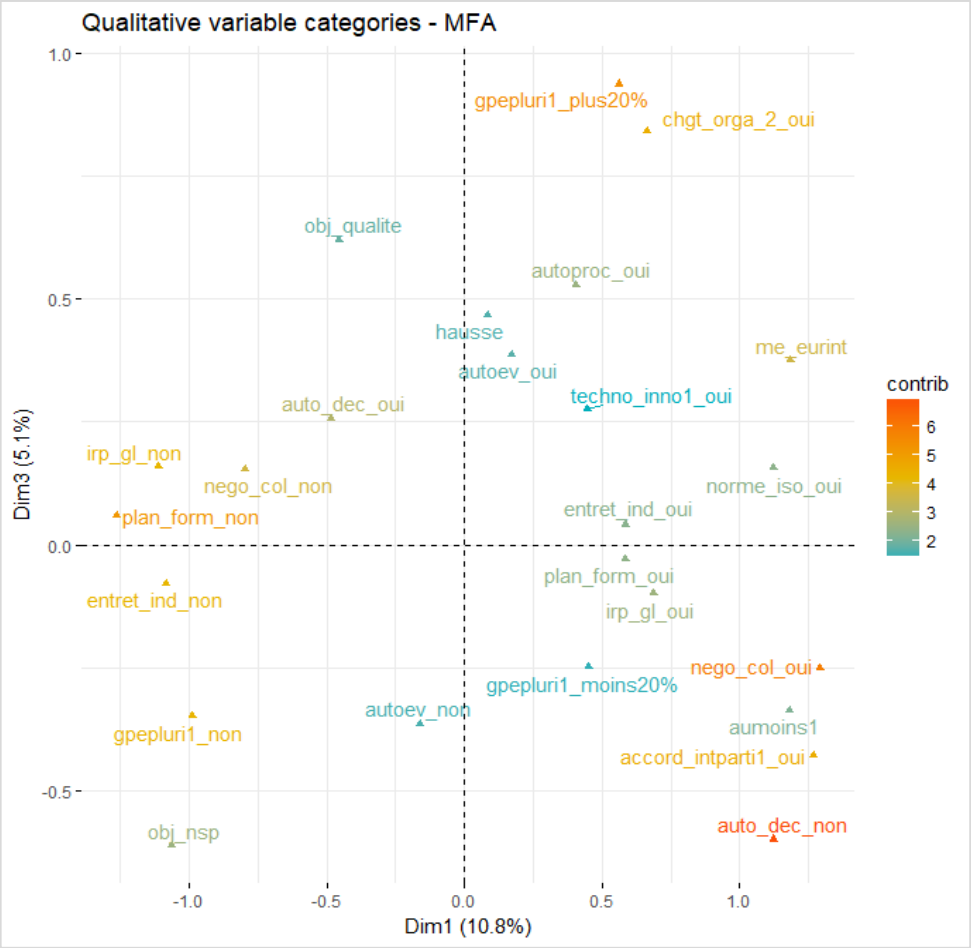
Source : enquête REPONSE 2017, volet « représentants de la direction », Dares.

Note : l'ensemble des variables utilisées dans l'AFM sont précisées dans l'encadré ci-dessus ; l'AFM est pondérée avec la variable 'pds_etab' présente dans l'enquête REPONSE.

Sur l'axe 2, ce sont les dimensions du contexte ou réseau socio-économique et dans une moindre mesure de l'organisation du travail qui contribuent le plus à sa construction. Cet axe oppose (en bas)

un contexte socio-économique tourné vers le budget/coût, un marché local et une absence d'intégration dans un réseau de sous-traitance, associé à une organisation du travail plutôt traditionnelle (peu de technologies innovantes) mais flexible (fort usage des CDD : '3.11-100') ; et (en haut) un contexte socio-économique tourné plutôt vers la rentabilité et un marché régional, avec des pratiques innovantes d'organisations du travail (norme ISO, technologies innovantes) et un faible usage des CDD ('1.zero'). L'axe 2 fait ainsi apparaître des oppositions liées à la stratégie économique mise en place en cohérence avec un certain type d'organisation du travail. Il est corrélé au secteur d'activité, avec en haut de l'axe les secteurs de l'industrie et de la construction, et en bas celui des services.

Graphique 2. Modalités de variables les plus contributrices aux axes 1 et 3



Champ : établissements d'au moins 11 salariés du secteur marchand et associatif non agricole.

Source : enquête REPONSE 2017, volet « représentants de la direction », Dares.

Note : l'ensemble des variables utilisées dans l'AFM sont précisées dans l'encadré ci-dessus ; l'AFM est pondérée avec la variable 'pds_etab' présente dans l'enquête REPONSE.

Enfin, à partir du graphique 2 ci-dessus, on observe que l'axe 3 est déterminé en premier lieu par la dimension de l'organisation du travail. Il montre une opposition entre (en bas) des organisations peu autonomes au niveau du travail et de la prise de décision (travail plutôt contrôlé et peu pluridisciplinaire ; faible autonomie décisionnelle), et (en haut) des organisations plus dynamiques avec des changements organisationnels, des groupes pluridisciplinaires, un objectif tourné vers la

qualité, ou encore une hausse des effectifs. Il met ainsi en évidence une segmentation des établissements selon leur degré d'innovation technologique et organisationnelle associé à un niveau d'autonomie plus ou moins important. Cet axe 3 est corrélé avec l'évolution générale du volume de l'activité, plutôt croissant en haut de l'axe, et décroissant en bas.

À partir des six axes retenus de l'AFM, nous réalisons ensuite une CAH qui aboutit à une répartition des établissements en plusieurs classes : nous en choisissons quatre à partir des indices habituellement utilisés dans ce type d'analyse (saut sur le dendogramme, perte d'inertie relative) et de la manière dont nous pouvons les interpréter[29]. Nous dénommons ces 4 classes, configurations ou modèles socio-productifs, et dont nous présentons les principales caractéristiques dans la section suivante.

1.2 Les principales caractéristiques des 4 modèles socio-productifs obtenus sur le champ des établissements d'au moins 11 salariés

Les principales caractéristiques des quatre « modèles » socio-productifs sont résumées dans le tableau 1 suivant, c'est-à-dire à partir des variables actives de l'AFM ; les caractéristiques décrites par d'autres variables présentes dans le questionnaire sont reproduites dans les tableaux en annexe 2, selon chaque dimension étudiée.

Tableau 1. Caractéristiques des quatre modèles socio-productifs (variables actives de l'AFM)

	Petites entreprises paternalistes	**Néo-taylorien des services**	**PME innovantes et dynamiques**	**Néo-fordiste en tension**	**Ensemble**
Organisation du travail					
Utilisation d'une norme ISO	9	5	*28*	**63**	17
Au moins 2 technologies ou méthodes d'organisation du travail innovantes	33	14	*59*	**73**	37
Au moins 2 changements organisationnels	16	12	**55**	*42*	24
Groupes de travail pluridisciplinaires					
Aucun	**53**	22	8	11	33
Inférieur à 20 %	36	42	43	**77**	43
Supérieur à 20%	11	*36*	**49**	12	24
Autonomie procédurale	25	31	**65**	20	32
Autonomie évènementielle	43	47	**74**	34	48
Politique de GRH					
Présence de CDD en % des salariés					
Zéro	**50**	16	36	35	37
10% ou moins	28	*44*	*49*	**54**	38
Plus de 10%	22	**40**	15	11	24
Évolution des effectifs en CDI					
Baisse	13	16	11	**33**	16
Hausse	33	31	**58**	25	36
Stabilité	**54**	*53*	31	42	49

[29] Ces informations statistiques détaillées sont disponibles sur demande aux auteurs..

Entretien périodique entre les salariés (cadres ou non) et leur supérieur hiérarchique	41	*85*	**89**	*87*	65
Prime d'intéressement ou de participation	7	27	*37*	**52**	22
Plan de formation	42	*95*	*85*	**97**	68
Relations sociales / Dialogue social					
Au moins une IRP élue dans l'établissement	32	*80*	*77*	**91**	58
Négociations collectives engagées avec des représentants de salariés	6	67	56	**86**	38
Discussions informelles avec des représentants ou groupes de salariés sur au moins 2 thèmes	53	*72*	*71*	**79**	64
Présence de conflit(s)	5	*26*	10	**45**	16
Problème d'absentéisme très ou assez important	23	**42**	16	57	30
Contexte socio-économique					
Autonomie décisionnelle	**90**	46	65	45	70
Objectif précis et quantifié, prioritaire :					
Respect d'un budget ; coûts salariaux	15	**39**	16	14	21
Croissance, part de marché	11	9	**25**	12	13
Qualité	**19**	17	12	8	16
Rentabilité	22	12	**35**	22	22
Sécurité	13	16	8	**42**	16
NSP	**19**	7	3	2	12
Orientation du marché économique de l'activité principale :					
Local	47	**68**	10	9	42
Régional	**28**	6	7	*26*	19
National	17	18	**38**	19	21
Européen ou international	8	8	**45**	**46**	18
Recours à la sous-traitance	74	81	**96**	*93*	81
Total établissements (N pondéré)	93 297	49 037	32 410	21 691	196 434
Total établissements (%)	47,5	25	16,5	11	100
Total salariés (%)	24	29	23,5	23,5	

Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) en France métropolitaine hors Corse.

Source : enquête REPONSE 2017, volet « représentant de la direction », Dares.

1.2.1 Le modèle des « petites entreprises paternalistes »

Le premier modèle dit des « **petites entreprises paternalistes** », comme nous avons choisi de le nommer, rassemble ***47,5% des établissements*** et ***24% des salariés***. Il se compose en grande majorité d'établissements indépendants, non côtés – ou de structure capitalistique familiale –, de moins de 50 salariés et relativement anciens (20 ans ou plus), relevant plus souvent des secteurs de la construction, et dans une moindre mesure de l'hébergement-restauration, et du commerce et réparation automobile.

Sur le plan du contexte socio-économique, les objectifs principaux sont plus souvent indéfinis (réponse 'ne sait pas') ou définis autour de la qualité et de la rentabilité, et les prix déterminés plus souvent en référence aux coûts de production ou aux fournisseurs, ainsi qu'aux prix des concurrents. Le marché est principalement local ou régional avec une prévision de l'activité plus souvent difficile à prévoir,

bien que son évolution soit déclarée plus souvent comme stable. Le recours à la sous-traitance y est également moins développé que dans les autres établissements. Les établissements semblent donc plus autonomes dans leurs décisions et intégrés sur un marché proche mais non moins concurrentielle.

Ces caractéristiques se conjuguent avec une structure particulière des relations sociales caractérisée par une certaine passivité ou apathie[30] : faible présence des IRP, très peu de négociations et moins de discussions informelles que dans les autres établissements ; climat social « pacifique » de manière générale sans conflits particuliers ni problème d'absentéisme (cf. plus précisément en section 2.).

En outre, la politique de GRH est stable et peu formalisée, avec des effectifs en CDI plus stable, un moindre recours au CDD et à l'intérim, une surreprésentation de l'absence de plan de formation, d'accord intéressement ou de participation, de hausse généralisée des salaires ou encore d'entretien d'évaluation ; et l'organisation du travail traditionnelle, c'est-à-dire marquée par une faible diffusion des dispositifs organisationnels innovants, une autonomie des salariés plus faible que la moyenne et un travail contrôlé. En lien, 85% des établissements de cette classe emploient de façon majoritaire des ouvriers ou employés (contre 75% pour l'ensemble des établissements).

Ce premier modèle renvoie donc au mode d'organisation du travail de contrôle direct et/ou à la structure simple de Mintzberg (1982), ainsi qu'à la convention arbitraire ou discrétionnaire de la typologie de Pichault et Nizet (2013), ou encore au monde interpersonnel de Salais et Storper (1993). Plus précisément, ce que mettaient en avant Pichault et Nizet dans la convention discrétionnaire, c'est l'existence d'un « esprit maison », teinté de néo-paternaliste, avec la nécessité pour le salarié d'y adhérer et de montrer sa loyauté au dirigeant, pour obtenir éventuellement un peu plus d'autonomie. L'enjeu principal ici serait la propension du dirigeant à faire adhérer ses salariés au projet global de l'entreprise, et non l'instauration d'un dialogue social. Cela explique, avec les caractéristiques mentionnées plus haut, que nous avons choisi de nommer ce modèle « petites entreprises paternalistes ».

Ainsi, alors que l'on présente ce type de modèle productif souvent par le qualificatif de l'absence – de formalisation des politiques d'entreprises, d'IRP, de dialogue social institutionnel –, on peut penser au contraire qu'il est plus cohérent qu'on ne le pense *a priori*. Cette absence de formalisation, d'institutionnalisation, d'innovations, dans certaines de ces dimensions font en effet bien sens et système : un dirigeant seul prend les décisions, prescrit le travail et le contrôle directement, il estime ne pas avoir besoin de régulation sociale collective avec les salariés, ni d'instrument de motivation au travail, la « mise au travail » se réalisant uniquement par la subordination du travailleur (on retrouve le régime despotique de Burawoy, 1983), et toute voie de remise en cause/contestation ou discussion ne pouvant être que l'« *exit* » de l'organisation. En effet, seule les alternatives « *loyalty* » et « *exit* » de la théorise d'Hirschman (1970) semblent possibles – en tout cas aujourd'hui – dans ces modèles d'entreprise, autrement dit soit on adhère au projet de l'entreprise ou à son mode de fonctionnement, soit on la quitte pour un emploi ailleurs. À ce propos, une analyse supplémentaire réalisée (cf. tableaux en annexe 3), mettant en lien les réponses des salariés concernant leur satisfaction et leurs conditions de travail (variables dépendantes) avec les modèles socio-productifs (variables explicatives), tendrait à valider cette hypothèse, dans la mesure où les salariés qui restent dans les entreprises de ce premier modèle socio-productif sont plutôt plus satisfaits de leur travail de manière générale que la moyenne

[30] Selon les résultats de l'analyse de données, cette dimension a un rôle déterminant dans la construction de ce modèle socio-productif.

des salariés, et dans la plupart des thèmes proposés (horaires de travail, conditions de travail, rémunération, ambiance sur le lieu de travail). Le même résultat d'ensemble apparaît concernant les différentes dimensions des conditions de travail. Il n'y a que vis-à-vis des possibilités de formation qu'ils sont relativement moins satisfaits, ce type d'établissements ne permettant pas un accroissement des compétences.

1.2.2 Le modèle des entreprises néo-tayloriennes du secteur des services

Le second modèle identifié, que nous avons qualifié de « **néo-taylorien des services** », regroupe ***25% des établissements*** et ***29% des salariés***. Il est en effet constitué en majorité d'établissements du secteur des services, avec plus précisément une très forte surreprésentation du secteur de l'« Enseignement, santé, action sociale » ('OQ') qui compose 41% des établissements de ce modèle, ainsi que du secteur « finance, assurance, immobilier ». À partir de la variable de catégorie juridique, nous observons en réalité une surreprésentation de la catégorie intitulée « groupement de droit privé (y compris association 1901) », ce qui est confirmé par la surreprésentation du champ de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans cette configuration d'établissements. Ces établissements emploient principalement une main-d'œuvre d'employés et techniciens/agents de maîtrise.

Du point de vue des relations sociales, ces établissements se caractérisent par un climat social tendu avec la présence de conflits collectifs, des sanctions et des problèmes importants d'absentéisme ; par une plus forte présence de RP qu'ils soient désignés ou élus ; ainsi que par un dialogue social nourri autour de négociations formelles et de discussions informelles. Ce climat conflictuel accompagne une organisation du travail qui semble caractéristique de situations de travail en autonomie contrôlée (autonomie moyenne sans dispositifs organisationnels innovants ; cf. Appay, 1993, 2005, et Bunel *et al.*, 2008), avec une faible rotation des tâches et peu d'équipes autonomes, mais une présence importante de groupes pluridisciplinaires. La forte surreprésentation du secteur sanitaire et social peut nous faire suggérer une spécialisation métier importante (d'où une rotation des tâches faible) encadrée par des normes de qualité du travail strictes.

Ces établissements s'inscrivent dans un contexte socio-économique également contraint : moins d'autonomie décisionnelle ; plus souvent filiales d'un groupe ou groupement d'entreprise, éventuellement côté directement ou indirectement ; objectifs économiques fixés principalement en respectant un budget ou des coûts salariaux ; prix plus souvent déterminés selon un règlement. Leur marché est plutôt local mais plus facilement prévisible que les autres établissements, et l'évolution de l'activité – comme celle des effectifs en CDI – y est décrite comme plus souvent stable.

Enfin, en lien avec ces contraintes budgétaire et la faible autonomie en matière d'évolution des salaires et de l'emploi, la politique de GRH est caractérisée par une certaine flexibilité *via* un fort usage des CDD (mais pas de l'intérim), et des pratiques d'entretiens individuels mais sans lien avec l'obtention de primes pour le salarié. Seules apparaissent des dépenses de formation un peu plus élevées que la moyenne des établissements.

Ce modèle est le plus complexe à situer par rapport à la littérature théorique sur les modèles socio-productifs, dans la mesure où il ne correspond pas, même dans les grandes lignes, à l'un de ces modèles. Il associerait en réalité un certain contrôle du travail et des tensions avec les salariés (caractéristique du modèle taylorien ou de contrôle du travail chez Boyer et Freyssenet), avec une stratégie de réduction permanente des coûts (caractéristique cette fois du modèle toyotien ou de

réduction permanente des coûts de la typologie de Boyer et Freyssenet), *appliqué* au secteur des services ; d'où la qualification de « néo-taylorien des services » pour ce modèle. Le profil sectoriel est en effet particulier, avec une forte surreprésentation des entreprises du secteur sanitaire et social, ce qui explique vraisemblablement certaines caractéristiques du contexte socio-économique : des prix plus souvent déterminés selon un règlement, des objectifs économiques fixés principalement autour du budget et des coûts, et enfin une stratégie économiques basée principalement sur la qualité du service. Quant à la surreprésentation du champ de l'ESS, ce modèle socio-productif semble davantage constituer un segment particulier de ce champ plutôt que l'englober totalement. En effet, si l'on compare les caractéristiques de notre modèle avec celui du modèle général de l'ESS tel que décrit par Meunier *et al.* (2014) qui étudient les organisations de l'ESS en les mettant en regard des entreprises privées lucratives à partir de l'enquête REPONSE 2011, il semble qu'il s'en différencie nettement[31].

1.2.3 Le modèle des PME dynamiques s'appuyant sur des politiques d'innovation

Le troisième modèle correspond à un modèle que nous avons qualifié de « **PME innovantes et dynamiques** » – *il faut entendre « innovantes » ici dans le sens de politiques d'innovation mises en place dans plusieurs domaines* – et qui regroupe ***16,5% des établissements*** et ***23,5% des salariés***. Il est constitué pour 37% d'établissements d'au moins 50 salariés, ce qui est plus que l'ensemble des établissements de l'enquête (25%), avec une surreprésentation du secteur de l'industrie notamment dans le 'raffinage, autres produits industriels' et 'fabrication d'équipement, de matériels de transport', mais également de l''information et communication' et des 'activités scientifiques, techniques, services de soutien'. Ce sont des établissements plus jeunes que l'ensemble, et qui apparaissent comme dynamiques avec une hausse des effectifs en CDI, une activité croissante et des changements organisationnels. Ils emploient une main-d'œuvre plutôt qualifiée, voire très qualifiée.

Ces établissements s'insèrent plus souvent sur un marché national ou mondial avec des objectifs fixés tournés vers la rentabilité et la croissance ; les stratégies principales étant également plus souvent basées sur l'innovation, la qualité du produit, la diversité de l'offre et l'originalité. Ils sont également plus souvent intégrés dans un réseau de sous-traitance (surtout recours à, mais aussi activité de) et appartiennent plus probablement à un groupe, qui peut être coté, tout en gardant toutefois une certaine autonomie dans les grandes décisions à prendre concernant le fonctionnement de l'établissement.

En lien avec ce contexte socio-économique, l'organisation du travail de ces établissements est caractéristique du modèle apprenant car elle associe technologies ou méthodes d'organisations du travail innovantes, dispositifs de participation des salariés, forte autonomie des salariés et groupes de travail autonomes ou pluridisciplinaires. Caractéristique également de ce modèle apprenant, et en lien avec le profil de la main-d'œuvre employée (plus qualifiée), les dépenses de formations sont plus élevées que la moyenne des établissements.

La politique de GRH repose sur des outils d'individualisation (entretiens d'évaluation plus souvent reliés au salaire ou primes du salarié, primes de participation ou d'intéressement plus présents dans ces établissements), dans un contexte de recours modéré aux CDD.

Enfin, sur le plan du dialogue social, les IRP y sont présents, ce qui peut s'expliquer d'abord par un effet-taille, et les négociations et discussions se terminent plus souvent par un accord entre les

[31] Par ailleurs, considérer qu'il existe un seul modèle de l'ESS peut paraître illusoire, tant il recouvre une hétérogénéité d'organisations (cf. Hély et Moulévrier, 2013).

participants (l'épargne salariale apparaissant comme un des thèmes les plus associés à ce modèle, cf. *infra* section 2. de ce chapitre). Les relations entre direction et représentants de salariés lors de ces négociations sont d'ailleurs plus souvent jugées consensuelles. Il y a de manière générale peu de conflits collectifs, pas de problème d'absentéisme important et le climat social est jugé plus calme ; même si ce modèle n'est pas exempt de tensions et d'incidents au sein de ses collectifs de travail, comme nous le verrons plus loin (cf. section 2.).

On pourrait rapprocher ce modèle socio-productif des modèles théoriques intégrant la question de l'innovation, du travail qualifié et de l'immatériel (nouvelles technologies) : entre le modèle de l'innovation et flexibilité (hondien) et celui de l'intelligence du travail de Boyer et Freyssenet (2002), appliqués tous deux au secteur des services ; et le monde immatériel de Salais et Storper (1993). On peut également la comparer à la convention individualisante de Pichault et Nizet (2013), leur questionnement autour des rapports de pouvoir est intéressant de ce point de vue : cette individualisation et cet investissement exigés en permanence dans ces organisations seraient intégrés par les salariés jusqu'à ce qu'il y ait une demande ou une tension trop forte qui viendrait alors remettre en cause le prétendu contrat gagnant-gagnant, symbole de la relation organisation/salarié dans ce modèle[32]. En lien avec cette réflexion, l'analyse quantitative que nous avons réalisée mettant en lien les réponses des salariés sur leur satisfaction au travail aux modèles socio-productifs des établissements dans lesquels ils travaillent, montre que ces salariés ont des appréciations générales plutôt positives. Ce modèle ne présente pas en effet de différence significative par rapport au premier modèle des petites entreprises paternalistes (référence dans les régressions) concernant la satisfaction déclarée par ses salariés, sauf sur les rémunérations où ils apparaissent moins satisfaits, alors qu'ils le sont davantage sur les possibilités de suivre une formation (cf. tableaux en annexe 3). Il en est de même sur les différentes dimensions des conditions de travail. Ce résultat fait ainsi écho à l'analyse de Valeyre (2006) qui montrait que la forme d'organisation du travail apprenante – dominante dans ce modèle socio-productif – était plus souvent associée à de meilleures conditions de travail et santé au travail des salariés. En résumé, ce modèle renvoie à l'image – même si caricaturale – de la start-up jeune et dynamique en pleine ascension, avec des salariés plutôt jeunes eux aussi, qualifiés, et qui sont en phase avec les grandes caractéristiques de ce modèle et donc plutôt satisfaits, tout du moins jusqu'à certain point (pression, injonctions contradictoires, désillusions, …) comme le montre Linhart (2015) à partir de diverses enquêtes d'autres auteurs.

1.2.4 Le modèle des grandes entreprises néo-fordistes en tension

Enfin, le dernier modèle identifié par l'analyse de données correspond à un modèle « **néo-fordiste (en tension)** », rassemblant ***11% des établissements*** et ***23,5% des salariés***. Ce sont plutôt des grands établissements (plus de la moitié d'entre eux ont 50 salariés ou plus), surreprésentés dans l'industrie de manière générale et dans les transports, et qui appartiennent plus souvent à une entreprise ou un groupe côté (directement ou indirectement), leur laissant, en pratique, moins d'autonomie décisionnelle. Ils emploient plus souvent en majorité des ouvriers.

[32] L'exemple-type pour les auteurs est la question du temps de travail ; on remarquera, en lien, que c'est dans ce modèle que les négociations sur ce thème sont les plus nombreuses parmi les quatre modèles dégagés de l'analyse de données.

Insérés sur des marchés européens ou internationaux et dans des réseaux de sous-traitance comme le modèle précédent, les établissements semblent néanmoins subir davantage ce contexte avec des difficultés plus grandes pour prévoir l'activité d'une année sur l'autre ; ils s'appuient en outre sur une stratégie centrée sur la qualité (produit ou service) et un objectif prioritaire de sécurité. Ils s'opposent également au précédent modèle du point de vue du dynamisme économique car ils connaissent plus souvent une baisse d'effectifs accompagnée de plans de restructuration et une décroissance de leur activité.

Ils sont également caractérisés par une forte conflictualité, collective et individuelle (problèmes d'absentéisme, incidents et sanctions) avec un climat social jugé plus souvent tendu et qui s'est dégradé ces trois dernières années. La syndicalisation – des IRP et des salariés – y est d'ailleurs plus importante. Le dialogue social est marqué par une diversification des thèmes de négociation, avec néanmoins une surreprésentation particulièrement forte des thèmes liés à l'épargne salariale et aux salaires, puis à l'égalité professionnelle, l'emploi, ou encore aux qualifications/classifications.

Sur le plan de l'organisation du travail, ce sont des établissements avec une organisation tournée vers l'innovation (technologies, norme ISO, dispositifs d'organisation participatifs) avec des changements organisationnels plus fréquents que l'ensemble des établissements. Le travail y très contrôlé, la rotation des postes est plus importante, et les groupes pluridisciplinaires et autonomes y sont présents mais de façon moins fréquente que le précédent modèle.

Enfin, concernant leur politique de GRH, ils ont en majorité un usage modéré des CDD mais une présence forte des intérimaires, caractéristique du secteur industriel. Leurs dépenses de formation sont bien plus élevées que la moyenne et même plus que le modèle précédent, et pratiquent une GRH individualisée et participative.

Ce modèle socio-productif semble se situer à cheval sur plusieurs des modèles ou mondes productifs identifiés précédemment : il emprunte en effet au monde industriel les caractéristiques du fordisme ; au modèle taylorien et à la convention objectivante, le contrôle du travail, le manque d'autonomie des salariés, l'organisation mécaniste qui en découle et la régulation formelle des relations sociales ; mais également au modèle toyotien et au monde marchand, la polyvalence des travailleurs, les méthodes de JAT et la démarche de qualité totale ; et enfin à la convention individualisante, une politique de GRH individualisée et misant sur la formation. La stratégie globale de ce modèle s'appuierait alors sur la maîtrise (plus que la réduction) des coûts, associée à une qualité du produit et service, dans l'objectif de se démarquer de la concurrence. Cette combinaison entre un contrôle important du travail caractéristique du modèle taylorien et des méthodes d'organisation de travail typiques de la *lean production*, a été qualifiée de modèle « néo-fordiste » par Coutrot (1998), c'est pourquoi nous avons repris ce terme pour désigner ce dernier modèle, même si l'autonomie semble moins importante ici (peut-être encadrée par des normes de sécurité importante, d'où un objectif prioritaire de sécurité), comme le niveau de qualification des salariés moins élevé.

1.3 La typologie des modèles dans les établissements d'au moins 50 salariés

Sur le champ des établissements d'au moins 50 salariés, la CAH est réalisée à partir des 6 premiers axes de l'AFM et aboutit à une répartition là-aussi en 4 classes (cf. annexe 1) Réalisée sur le même champ que l'article d'Amossé et Coutrot (2008) et même si nous n'avons pas utilisé exactement les mêmes variables, c'est cette classification qui est la plus comparable avec les modèles socio-productifs

dégagés de leur analyse (cf. *infra*). On retrouve toutefois les grands traits des quatre modèles identifiés sur l'ensemble des établissements d'au moins 11 salariés, de sorte que nous ne présenterons ici que brièvement cette typologie.

Un modèle, *proche des petites entreprises paternalistes*, c'est-à-dire alliant contrôle simple et organisation du travail peu participative, atonie des relations sociales, GRH peu formalisée, dans des établissements plus souvent indépendants, avec plus d'ancienneté, et plus souvent composés principalement d'une main-d'œuvre d'ouvriers ou d'employés, apparaît aussi sur ce champ. Il est composé, forcément, d'établissements plus grands mais dans les tranches de taille les plus basses de ce champ (50-199 salariés), et connaît également une surreprésentation de la construction, mais aussi des « activités scientifiques, techniques, services de soutien ». D'autres spécificités, souvent liés à la taille, sont présentes : par exemple, leur utilisation de technologies ou méthodes d'organisation du travail reste dans la moyenne des établissements (alors que dans la première typologie on notait une sous-représentation de ces méthodes) ; une représentation du personnel plus souvent unifiée dans le cadre d'une DUP ; une utilisation plus importante que les autres établissements des ruptures conventionnelles au cours des trois dernières décennies. Finalement, c'est le contexte socio-économique dans ce modèle qui se distingue le plus du modèle comparable sur le champ plus large. En effet, il est marqué par une croissance du volume de l'activité et les effectifs en CDI sont majoritairement en hausse ; par ailleurs, les objectifs principaux fixés sont la rentabilité et la croissance/part de marché, les prix étant fixés par référence aux coûts de production ou aux fournisseurs, ainsi qu'au marché. Sur ce champ des établissements de 50 salariés ou plus, ce modèle pourrait prendre ainsi le même nom que le champ précédent, en supprimant néanmoins le qualificatif de « petites » : le **modèles des entreprises paternalistes**. Il regroupe ***29% d'établissements*** et ***21% de salariés***, contre respectivement 47,5% et 24% sur le champ précédent, ce qui est logique par rapport à ce profil – beaucoup moins d'établissements (petits) mais presqu'autant de salariés.

Un second modèle *se rapproche également du modèle des entreprises néo-tayloriennes des services*, dans la mesure où il conjugue organisation du travail peu innovante, GRH flexible, conflictualité et problèmes d'absentéisme plus important, dans un contexte de marché local et de respect des budget/coûts. Ce modèle dont on peut garder la même dénomination – **néo-taylorien des services** – est là aussi composée en grande majorité d'établissements de 50 à 199 salariés du secteur des services et notamment de l'« enseignement, santé, action sociale » (52% des établissements de cette classe et des « autres activités de services », avec une forte surreprésentation de la catégorie juridique des « groupements de droit privé (y compris association 1901) ». Sur ce champ d'établissements, le travail semble néanmoins plus contrôlé, et la représentation du personnel élue moins souvent présente et lorsqu'elle l'est plus souvent non syndiquée, ce qui n'était pas forcément le cas sur notre champ précédent. Ce modèle rassemble ***32% des établissements*** et ***26% des salariés***, contre respectivement 25% et 29% sur le champ des établissements d'au moins 11 salariés, soit un peu moins de salariés mais plus d'établissements qui doivent donc être de taille relativement plus petite par rapport à la typologie précédente.

Ensuite, un troisième modèle *ressemble au modèle des PME innovantes et dynamiques* dégagé sur l'ensemble du champ : une organisation du travail innovante et une autonomie plus importante en lien avec des salariés plus qualifiés ; une GRH plus individualisée et ciblée sur la formation avec des

dépenses plus élevées ; un dialogue social présent et plutôt consensuel, une moindre conflictualité ; une stratégie plus souvent basée sur l'innovation et la qualité du produit, et un dynamisme du point de vue de la croissance de l'activité et des effectifs. Les secteurs surreprésentés, qui appartenaient majoritairement à l'industrie sur le champ précédent, sont ici d'abord le commerce, l'« information et la communication », la « finance, assurance, immobilier » et ensuite de façon plus modérée l'industrie. Par rapport au modèle sur le champ global, les entreprises s'insèrent davantage sur un marché mondial, avec une prévision de l'activité jugée difficile ; et enfin, on y observe une syndicalisation plus importante à la fois du côté des représentants du personnel, mais aussi des salariés. Ce modèle que l'on peut qualifier de la même façon que précédemment, de **PME innovantes et dynamiques**, regroupe ***18,5% des établissements*** et ***26% des salariés***, contre respectivement 16,5% et 23,5% sur le champ plus large, soit des proportions très proches.

Enfin, le dernier modèle sur ce champ des établissements d'au moins 50 salariés a les *mêmes caractéristiques que le modèle de la grande entreprises néo-fordiste en tension* sur le champ plus large, ce qui n'est pas surprenant puisque ce modèle concernait principalement des grandes entreprises. Il associe une mauvaise situation économique dans un contexte de marchés internationalisés plus imprévisibles, à une forte conflictualité dans un climat social plus tendu, un contrôle du travail avec une organisation tournée vers des dispositifs d'innovation et de participation, et une GRH individualisée avec une présence plus forte d'intérimaires. Il concerne de grands établissements des secteurs industriels et des transports. Ce modèle des **grandes entreprises néo-fordistes en tension** rassemble ***20,5% des établissements*** et ***27% des salariés***, contre 11% des établissements et 23,5% des salariés sur le champ plus large, là encore il est assez logique que ce modèle ait plus de poids sur un champ d'établissements plus grands.

1.4 Analyse dynamique des modèles socio-productifs identifiés en 2017 par rapport à l'évolution observée du contexte des deux dernières décennies

La première conclusion de cette nouvelle typologie tient en l'hétérogénéité, semble-t-il persistante, des modèles socio-productifs qui se dégagent aujourd'hui sur un champ légèrement plus large qu'habituellement. Les quatre modèles identifiés sont, de plus, répartis de manière assez équilibrée si l'on considère la proportion des salariés qu'ils représentent – pratiquement 1/4 chacun –, seul le modèle *néo-taylorien des services* regroupe un peu plus de salariés (29%). En proportion d'établissements, en revanche, on retrouve un traditionnel déséquilibre selon la taille d'effectifs (modèle des *petites entreprises paternalistes vs* les trois autres modèles des plus grandes). Il n'y a donc pas un modèle dominant dans cette période post-fordiste et ce régime de croissance financiarisé/néo-libéral, mais plusieurs, qui associent différemment les différentes tendances des dimensions du contexte socio-productif mises en avant dans le chapitre 1. Nous discutons maintenant plus précisément de ces modèles, justement quant à leur permanence ou renouvellement par rapport aux modèles passés, et à l'évolution de leur poids dans le paysage des entreprises françaises.

En cohérence avec le maintien d'une majorité d'établissements ayant moins de 50 salariés dans le tissu productif français et la tertiarisation toujours croissante de l'économie (cf. Chapitre 1), le modèle des *petites entreprises paternalistes* est celui qui rassemble le plus d'établissements (pour rappel, 47,5% des établissements d'au moins 11 salariés et 24% des salariés ; ou 32% des établissements d'au moins

50 salariés et 26% des salariés) et dans une proportion plus grande que dans les analyses précédentes. Chez Amossé et Coutrot (2008), le modèle du contrôle simple, qui apparaît comme le plus proche de notre modèle, rassemble en effet 13% des établissements d'au moins 50 salariés et 7% des salariés sur les éditions empilées de REPONSE 1992 à 2005, et il est en baisse entre le début et la fin de la période. Dans les autres analyses empiriques davantage centrées sur la dimension de l'organisation du travail, Bunel *et al.* (2008) trouvent que le modèle de structure simple rassemble 19% des établissements d'au moins 20 salariés et 14% des salariés, sur l'édition REPONSE 2005 ; alors que pour Lorenz et Valeyre (2004), ce modèle regroupe 18% des salariés en France, à partir de la 3ème enquête européenne sur les conditions de travail en 2005. Est-ce pour autant un signe de rebond quant à la diffusion de ce modèle dans les entreprises ces dix dernières années ? En réalité, il est fort probable que cela s'explique d'abord par notre champ plus large, et par notre méthodologie prenant en compte des dimensions plus vastes que la seule organisation du travail. En proportion de salariés, la différence avec les études précédentes est d'ailleurs moins grande.

L'une des hypothèses que nous pouvons alors formuler est que l'articulation d'une organisation du travail contrôlée laissant peu d'autonomie aux salariés avec une structure particulière des relations sociales caractérisée par une certaine passivité ou apathie, forme un modèle *plus* englobant d'établissements. En cela, la place de ce modèle socio-productif semble bien refléter l'évolution de l'état des relations sociales mise en avant dans le chapitre 1 du point de vue d'une plus faible conflictualité et de moindres négociations, mais moins en ce qui concerne la progression des IRP dans les secteurs du commerce et de la construction dont les effets ne sont peut-être pas encore visibles dans ces établissements. En revanche, sur le mode d'organisation du travail, le poids important de ce modèle dans notre champ d'établissements, peut sembler plus contradictoire avec la baisse entre 2005 et 2017 du mode d'organisation du travail « simple » ou en « contrôle direct » révélée dans le chapitre 1. Toutefois, comme nous prenons en compte trois autres dimensions dans la construction de nos modèles socio-productifs, on ne retrouve pas de correspondance stricte entre type d'organisation du travail et modèle socio-productif. Dit autrement, on peut retrouver un type d'organisation du travail dominant ou surreprésenté, mais d'autres modes pourront être présents dans ce modèle. Par conséquent, ici, la caractéristique principale sur l'organisation du travail comme décrit précédemment est bien le manque d'autonomie des salariés et un contrôle du travail, cela renvoie à un mode dit de « contrôle direct » dominant dans ce modèle, mais également à un mode taylorien ou encore en *lean production*. Plus généralement, ce modèle des *petites entreprises paternalistes* semble finalement constitué d'un segment d'entreprises qui semblent rester à l'écart de l'évolution des modes d'organisation du travail en équipe et/ou en autonomie qui se diffuse pourtant de plus en plus, ainsi que de l'individualisation des pratiques de GRH et des dispositifs managériaux participatifs qui cherchent par ce biais à motiver et impliquer les salariés. Est-ce pour autant un choix ou une stratégie de ces entreprises et de leurs dirigeants ; ou finalement ne serait-ce pas inéluctable à ce type d'activités – artisanat, commerce, construction, hébergement-restauration – pour lesquelles ces dernières évolutions ont peu de sens ? L'enquête qualitative menée dans ce rapport pourra nous éclairer davantage sur ce point.

À l'opposé, le modèle des *PME innovantes et dynamiques* semble typique de l'évolution du contexte socio-productif observée précédemment, notamment dans les dimensions du mode d'organisation du travail (apprenant, en équipe), de la politique de GRH (individualisation, participatif), du climat social (calme), et des stratégies économiques développées dans un contexte de forte pression des marchés (financiers et concurrentiels) et des clients. Les établissements rassemblés dans ce modèle arrivent

vraisemblablement à tirer profit de leur position sur des marchés nationaux ou mondiaux, et avoir une certaine autonomie décisionnelle malgré leur appartenance à un groupe[33]. Toutefois, on aurait pu justement s'attendre à ce que ce modèle socio-productif ait plus de poids dans le champ des établissements français (pour rappel, 16,5% d'établissements d'au moins 11 salariés et 23,5% de salariés ; ou 18,5% des établissements d'au moins 50 salariés et 26% des salariés).

D'un point de vue des modèles empiriques identifiés par la littérature, on retrouve des caractéristiques comparables au modèle toyotiste chez Amossé et Coutrot (2008)[34], mais notre modèle des *PME innovantes et dynamiques* rassemble bien moins de salariés et surtout d'établissements : respectivement, - 8 points de pourcentage sur le champ des établissements d'au moins 50 salariés, et - 14,5 points de pourcentage. Ces auteurs observaient pourtant une diffusion de ce modèle dans les établissements entre 1993 et 2005, et nous avons nous-mêmes montré dans le chapitre 1 une diffusion du mode d'organisation du travail apprenant – dominant dans ce modèle – entre 2005 et 2017, devenant le mode d'organisation majoritaire dans les établissements. Alors, comment expliquer ces différences ? D'une part, Amossé et Coutrot dans leur analyse relativise cette « toyotisation » des entreprises françaises, en montrant à partir du panel d'établissements construit dans l'enquête REPONSE qu'elle se concentre en réalité sur la période 1992-1998, et c'est ensuite plutôt une néo-taylorisation des entreprises qu'ils observent entre 1998-1999 et 2004-2005 et qui s'explique notamment par un vieillissement des établissements. D'autre part, le mode d'organisation du travail apprenant serait en réalité plus hétérogène qu'il n'y paraît, mêlant différentes « combinaisons » d'autonomie procédurale, d'autonomie évènementielle et de contrôle du travail ; Bunel *et al.* (2008) distinguaient ainsi 3 types d'organisations apprenantes – autonomie contrôlée, autonomie équipée et autonomie supervisée. La diffusion du modèle d'organisation du travail dit apprenant que nous avions décrit dans le chapitre 1 s'étend ainsi au-delà du seul modèle socio-productif des *PME innovantes et dynamiques*. D'après les caractéristiques de ce modèle, ce serait le mode apprenant avec une autonomie des salariés la plus forte (autonomie supervisée) qui serait présent[35], alors que dans le modèle des entreprises néo-tayloriennes des services, ce serait celui de l'autonomie contrôlée. Finalement, l'association des quatre dimensions prises dans ces caractéristiques particulières (cf. *supra*) semble d'abord renvoyer à un segment particulier d'entreprises qui arrivent à un moment donné – peut-être temporaire – à sortir gagnant de la forte concurrence internationale.

Les deux derniers modèles, qui regroupent à eux deux plus de la moitié des salariés, semblent conjuguer des dimensions du contexte socio-productif parfois contradictoires par rapport à leur évolution observée dans le chapitre 1. Par exemple, concernant le modèle *néo-fordiste en tension*, s'il s'inscrit bien dans la diffusion croissance de pratiques d'individualisation des salaires et des carrières, et dans le contexte de concentration financière, il va à rebours des autres établissements quant à leur usage plus important des méthodes d'organisations du travail de type juste-à-temps (JAT) ou qualité totale, et à la persistance d'un contrôle du travail important et d'un manque d'autonomie accordée

[33] On aurait ainsi pu penser que ces établissements constituaient ainsi la « tête de réseau » de l'entreprise néolibérale de Coutrot (2018), mais selon la variable renseignant la position de l'établissement dans le groupe, il apparaît que les établissements de ce modèle sont légèrement moins souvent tête de groupe et donc plus souvent filiales.

[34] En 1998, Coutrot observait déjà un tel modèle de « toyotisme à la française ou la confiance protégée, qui représentait 17% des établissements d'au moins 50 salariés et 15% des salariés.

[35] Cette forme d'organisation apprenante en autonomie supervisée pèse pour 10% des établissements d'au moins 20 salariés, contre 20% pour celle en autonomie contrôlée.

aux salariés typique des organisations tayloriennes ou en *lean production*, dont on a vu pour ces dernières qu'elles tendaient à être moins diffuses dans l'ensemble des établissements français. Ce sont également des établissements dans lesquelles la conflictualité et la tension des relations sociales persistent[36]. En fait, ce modèle socio-productif donne l'impression, au contraire du précédent (des *PME innovantes et dynamiques*), que ces établissements subissent leur position à la fois sur des marchés internationaux hyperconcurrentiels, et dans des entreprises ou groupes cotés qui leur donnent moins d'autonomie décisionnelle que les établissements du modèle précédent. Certaines de ces entreprises ont pu d'ailleurs, quand elles étaient plus jeunes et relativement plus petites, appartenir au modèle des *PME innovantes et dynamiques*.

Si ce modèle n'est pas nouveau – puisqu'il se rapproche du modèle néo-fordiste repéré chez Coutrot en 1998[37] –, c'est plutôt sa permanence qui pourrait surprendre (pour rappel, 11% d'établissements d'au moins 11 salariés et 23,5% de salariés ; ou 20,5% des établissements d'au moins 50 salariés et 27% des salariés). À première vue et avec les seuls résultats de l'analyse quantitative, cette permanence peut en effet paraître contradictoire car contrairement au modèle précédent des *PME innovantes et dynamiques*, on a l'impression que ces entreprises n'arrivent pas à gérer les fortes incertitudes – marchande, sociale ou encore organisationnelle – auxquelles elles doivent faire face, tout cela dans un contexte de tensions et de conflictualité élevées. Cela ne signifie pas néanmoins qu'il n'y ait pas eu d'évolution pour une entreprise donnée, notre analyse ici restant statique. Par ailleurs, si l'on reprend les considérations théoriques de Burawoy (1983), on peut penser que ces entreprises sont l'illustration parfaite du régime contemporain de « despotisme hégémonique », organisé autour d'un capital devenu mobile dans des économies internationalisées et qui exerce son pouvoir sur les travailleurs en tant que collectif (et non plus seulement individuel comme dans le premier régime despotique), ainsi qu'autour de pratiques de management individualistes et liant le travailleur aux résultats/objectifs de l'entreprise. Ce type d'entreprises correspond ainsi au niveau intermédiaire des entreprises dites « néo-fordistes » de la firme néolibérale/mondialisée en réseau intégrées au sein d'un groupe « tête » de réseau de Coutrot (2018).

Enfin, le modèle *néo-taylorien des services* apparaît comme le plus original dans notre typologie et n'est pas négligeable dans le paysage des entreprises françaises (pour rappel, 25% des établissements d'au moins 11 salariés et 29% des salariés ; ou 32% des établissements d'au moins 50 salariés et 26% des salariés). En effet, alors que ce modèle pouvait faire penser au premier abord au modèle du « public en transition » présent chez Amossé et Coutrot (2008), il semble néanmoins s'en démarquer par le fait qu'il s'agit moins d'établissements anciennement publics que liés au marché public du fait même de la nature de leurs activités (typiquement le secteur sanitaire et social).

Plus précisément, ce modèle va comme le précédent (*néo-fordiste en tension*) à contresens de l'évolution d'une certaine pacification du climat social qui semble se diffuser dans les établissements, au vu du niveau encore élevé de tensions[38]. En revanche, il est plus cohérent avec la montée d'un système d'organisation du travail en autonomie contrôlée, et avec la flexibilisation des politiques

[36] Sans que l'on puisse dire ici si ces tensions et conflits sont plus élevés ou au contraire moins élevés qu'avant même s'ils restent à un niveau global plus élevé que la moyenne des établissements du champ.

[37] Pour information, à partir de l'enquête REPONSE 1993, ce modèle néo-fordiste rassemblait à l'époque 10% des établissements d'au moins 50 salariés et 20% des salariés.

[38] Nous pouvons toutefois faire la même remarque que précédemment : nous ne pouvons dire ici si ces tensions et conflits sont plus ou au contraire moins élevés qu'avant.

d'emploi (contrats courts), dans un contexte de contraintes financières importantes – notamment ici, les contraintes budgétaires liées aux subventions publiques. Plus généralement, on retrouve la progression dans l'économie française du secteur des services à la personne, avec des emplois plus précaires et des conditions de travail difficiles. Les secteurs de la santé et des activités sanitaires et sociales, et/ou le champ des associations et mutuelles, n'étant pas jusque-là rattachées à un modèle similaire (ou proche) dans les études précédentes, on serait donc peut-être face à un nouveau modèle, ou à un modèle renouvelé proche par certaines caractéristiques d'un certain néo-taylorisme, mais développée dans certains segments des activités de service et avec un peu plus d'autonomie des salariés.

Ainsi, au-delà de cette caractérisation et ce dynamisme des modèles socio-productifs, l'un des premiers points d'intérêt que nous souhaitons saisir avec cette approche est d'aider à repérer la diversité des facteurs organisationnels, économiques et sociaux qui façonnent selon des modalités différentes la manière dont les représentants des directions et du personnel entrent en négociation et en conflit. Une analyse quantitative a donc été réalisée plus spécifiquement sur les différenciations des thématiques de la négociation collective puis du type de conflictualité, selon les quatre modèles identifiés.

2. Des spécificités de chacun des modèles socio-productifs en matière de négociation collective et de conflictualité

Au-delà des caractéristiques des modèles socio-productifs étudiées sous l'angle de la dimension de la structuration et nature du dialogue social (cf. section 1.2 et tableau 2 ci-dessous), nous souhaitons ici creuser ces liens en étudiant plus précisément les thèmes de négociations et discussions (2.1), puis les types de conflictualité, collective ou individuelle, ainsi que les thèmes de conflits collectifs (2.2).

Tableau 2. Une configuration particulière des relations professionnelles selon les modèles socio-productifs (*extraits des tableaux en annexe 2.5*)

	Petites entreprises paternalistes	**Néo-taylorien des services**	**PME innovantes et dynamiques**	**Néo-fordiste en tension**	**Total**
Présence de DS dans l'établissement					
Oui	5	*38*	29	**61**	23
Non	**95**	62	*71*	39	77
Présence de DS dans l'entreprise					
Oui	9	*66*	45	**76**	36
Non	**91**	33	*54*	24	63
NSP	1	1	1	0	1
Présence d'IRP (CE, DP ou CHSCT)					
Oui	31	**84**	72	**84**	57
Non	**69**	16	*28*	16	43
Au moins 2 IRP parmi CE, DP et CHSCT					
Oui	4	*50*	31	**62**	26
Non	**96**	50	*69*	38	74

Proportion de salariés syndiqués (%)					
0%	**67**	30	41	21	48
1% à 5%	10	**28**	25	24	18
5% à 10%	2	11	8	**14**	6
11% à 20%	1	5	4	**10**	3
Plus de 20%	0	6	3	**13**	3
NSP	21	20	19	19	20
Négociations collectives engagées ces trois dernières années avec des représentants de salariés	4	*50*	31	**62**	26
Oui	6	67	56	**86**	38
Non	**94**	33	44	14	62
Échanges ou discussions avec des représentants ou groupes de salariés sur au moins 1 thème parmi les thèmes suivants : niveaux et évolutions de salaires, climat des relations de travail, embauches et licenciements, conditions de travail, durée/horaires, modifications de l'organisation du travail					
Oui	70	83	*85*	**90**	78
Non	**30**	*17*	15	10	22
Climat social actuel de l'établissement					
Calme	**66**	49	61	44	59
Plutôt calme	28	**42**	32	40	34
Plutôt tendu	4	6	5	**10**	5
Tendu	1	3	2	**6**	2
NSP	0	0	0	0	0
Au moins 4 thèmes de négociations différents parmi l'ensemble des thèmes indiqués à la question 7.2a du questionnaire					
Oui	39	77	78	**82**	76
Non	**61**	23	22	18	24
Établissements concernés	5 188	33 018	18 134	18 646	74 986
Total (N non pondéré)					
Total (%)	47	25	16	11	100

Champ : établissements d'au moins 11 salariés du secteur marchand et associatif non agricole ; données pondérées ; les modèles sont issus de l'AFM décrite en section 1.1.

Source : enquête REPONSE 2017, volet « représentants de la direction », Dares.

2.1 Les thèmes de négociations et de discussions selon les modèles socio-productifs

Du point de vue du dialogue social, hormis le modèle des *petites entreprises paternalistes*, les trois autres modèles se caractérisent par la présence de négociations collectives et de discussions informelles. Toutefois, ce résultat pourrait s'expliquer par un effet taille, sachant que ces trois modèles présentent une surreprésentation des établissements d'au moins 50 salariés. En outre, il s'agit ici de repérer des différences de thèmes discutés ou négociés entre ces modèles.

Nous avons procédé pour cela à des régressions logistiques estimant la probabilité pour un établissement d'appartenir à un modèle socio-productif par rapport à tous les autres, selon les variables de thèmes des négociations et discussions, de « qualité » des négociations et un ensemble de variables contrôlant de la structure des établissements (taille, secteur, évolution de l'activité, mono

ou multi-établissements, structure du capital). Les résultats des régressions sont synthétisés dans le tableau 3 ci-dessous avec les seules variables d'intérêts (l'ensemble des résultats est reproduit en annexe 4) : ils montrent bien une divergence de thèmes entre les trois modèles socio-productifs ayant un dialogue social actif.

Tableau 3. Synthèse des résultats des régressions logistiques binomiales relatives aux thématiques de négociations collectives et discussions informelles

Régressions logistiques binomiales : probabilité d'appartenir au modèle 'x' par rapport à tous les autres	**Petites entreprises paternalistes**	**Néo-taylorien des services**	**PME innovantes et dynamiques**	**Néo-fordiste en tension**
Thèmes de négociation				
Les salaires, primes et autres indemnisations	-	+		+
Le temps de travail	-		+	
Les qualifications, classifications, carrières			-	+
L'emploi		-		
Les conditions de travail		+	-	
Les changements technologiques ou organisationnels		+		
La formation professionnelle			-	+
Le droit d'expression et la représentation des salariés, le droit syndical				-
L'égalité professionnelle entre femmes et hommes				
L'épargne salariale (y compris intéressement, participation)	-	-	+	
La protection sociale complémentaire	-	+	-	+
Un ou plusieurs autres thèmes	-	-		
Thèmes de discussions informelles				
Les niveaux et évolutions de salaires		-	+	
Le climat des relations de travail	-			
Les embauches et licenciements, les ruptures de contrat				
Les conditions de travail	-	+		+
La durée, les horaires, les calendriers ou plannings		+	-	
Des modifications de l'organisation du travail	-	-		+
Des dispositifs de formation, d'apprentissage, de tutorat…	-		+	
Toujours ou souvent des négociations consensuelles	-	+	+	
Toujours ou souvent des négociations tendues	-	+	-	
Nombre d'établissements (non pondéré)	972	1 268	1 032	1 092

Champ : établissements d'au moins 11 salariés du secteur marchand et associatif non agricole.

Source : enquête REPONSE 2017, volet « représentants de la direction », Dares.

Note 1 : seuls sont reproduits ici les variables d'intérêts. L'ensemble des résultats est disponible en annexe 4.

Note 2 : le signe indiqué correspondant au signe du coefficient de la régression lorsqu'il est significatif, une case vide signifie ainsi que la corrélation n'est pas significative.

Note de lecture : Le fait pour un établissement d'avoir négocié sur le thème des « salaires, primes et autres indemnisations » augmente la probabilité pour cet établissement d'appartenir au modèle socio-productif « Néo-taylorien des services » par rapport à tous les autres.

Par exemple, seuls les thèmes de négociations sur les salaires et la protection sociale se retrouvent dans les modèles *néo-taylorien des services* et *néo-fordiste en tension*, et le thème de discussion sur les conditions de travail est également présent dans ces deux modèles. À noter que ce sont ces deux modèles qui connaissent dans le même temps une conflictualité plus importante et des problèmes d'absentéisme ; toutefois, seul le modèle *néo-taylorien des services* apparaît lié positivement et significativement avec le fait d'avoir toujours ou souvent des négociations tendues. Le modèle des *PME innovantes et dynamiques* se distingue nettement des deux autres par les thématiques de négociations (temps de travail, épargne salariale) et les thèmes de discussions (salaires et dispositifs de formation).

En plus des thèmes précédemment cités, le modèle *néo-taylorien des services* est également associé positivement avec des négociations sur les thèmes des conditions de travail et des changements technologiques ou organisationnels, ainsi qu'avec des discussions sur la « durée, les horaires, les calendriers ou plannings de travail ». Quant au modèle *néo-fordiste en tension*, il présente également des corrélations significatives et positives avec des négociations sur les « qualifications, classifications, carrières » et sur la formation professionnelle, ainsi qu'avec des discussions sur les modifications de l'organisation du travail.

Enfin, les estimations logistiques confirment bien une absence de dialogue social dans le modèle des *petites entreprises paternalistes*, certains thèmes étant corrélés négativement à la probabilité d'appartenir à ce modèle : négociations sur les salaires, le temps de travail, l'épargne salariale, la protection sociale ; discussions sur le climat des relations de travail, les conditions de travail, des modifications de l'organisation du travail et la formation professionnelle.

Toutefois, il semble que certaines de ces corrélations entre thématiques de négociations/discussions et modèles socio-productifs s'expliquent par la structure socio-professionnelle dominante dans ces établissements. En effet, dans des régressions logistiques (non reproduites ici mais disponibles sur demande aux auteurs) incluant en plus dans les variables de contrôle la catégorie de salariés la plus importante en nombre dans l'établissement, il apparaît que les négociations sur la protection sociale et les discussions sur les conditions de travail ne soient plus corrélées significativement avec le modèle *néo-fordiste en tension*, modèle à majorité d'ouvriers. De même, les négociations sur le temps de travail ne sont plus significativement corrélées avec le modèle des *PME innovantes et dynamiques*, composée à majorité d'ingénieurs et cadres. Autrement dit, ce n'est pas tant le modèle socio-productif tel qu'il se définit avec ses caractéristiques propres qui semblent jouer sur la spécificité de ces trois thèmes de négociations/discussions, mais davantage la composition socio-professionnelle de ces établissements. Bien sûr, cela rejoint le fait que chaque modèle socio-productif est aussi particulier en termes de profil des salariés, au-delà de la catégorie socio-professionnelle. Même si nous n'avons pas étudié ces liens d'un point de vue quantitatif (avec un rapprochement avec le volet salariés pour caractériser davantage cette population par exemple), nous le développerons plus précisément avec les résultats de l'enquête qualitative s'appuyant sur les monographies d'entreprise.

2.2 Le type de conflictualité selon les modèles socio-productifs

Dans la présentation des caractéristiques des modèles socio-productifs, deux modèles sont apparus plus conflictuels : le modèle *néo-taylorien des services* et le modèle *néo-fordiste en tension*. Des régressions logistiques vont nous permettre de mieux caractériser cette conflictualité – prise au sens

large, collective mais aussi individuelle – en étudiant un modèle par rapport à tous les autres, comme dans l'analyse précédente.

Tableau 4. Synthèse des résultats des régressions logistiques binomiales relatives aux types et thèmes de conflictualité

Régressions logistiques binomiales : probabilité d'appartenir au modèle 'x' par rapport à tous les autres	**Petites entreprises paternalistes**	**Néo-taylorien des services**	**PME innovantes et dynamiques**	**Néo-fordiste en tension**
Types d'incidents produits au cours des 3 dernières années dans l'établissement				
De fortes tensions entre certains salariés et leurs supérieurs (leur direction, leur patron)	-		+	
De fortes tensions entre certains salariés et leurs collègues				
De fortes tensions entre les ou des représentants du personnel et la direction	-	+	+	
Des incidents répétés provoqués par certains salariés				
Des accidents du travail répétés			-	+
Des arrêts maladies répétés pour plusieurs salariés	-	+	-	+
Des problèmes de qualité, des plaintes des clients	+	-		+
Des démissions fréquentes			+	
Types de sanctions appliquées en 2016				
Mise à pied		+	-	+
Licenciement pour faute			+	-
Mutation			-	+
Recours aux prud'hommes par des salariés de l'établissement au cours des 3 dernières années		-	+	
Formes de conflits collectifs connues dans l'établissement au cours des 3 dernières années				
Un débrayage	-		-	+
Une grève de moins de 2 jours	-	+	-	
Une grève de 2 jours et plus	-		-	
Un refus d'heures supplémentaires			-	+
Un rassemblement, une manifestation			+	
Une pétition	-		-	+
Thèmes de conflits collectifs connus dans l'établissement au cours des 3 dernières années				
Salaires, primes			-	+
Emploi, licenciements				
Conditions de travail	-	+	-	
Climat des relations de travail		+		-
Changements technologiques et innovations organisationnelles		-		+
Nombre d'établissements (non pondéré)	*972*	*1268*	*1032*	*1092*

Champ : établissements d'au moins 11 salariés du secteur marchand et associatif non agricole.

Source : enquête REPONSE 2017, volet « représentants de la direction », Dares.

Note 1 : seuls sont reproduits ici les variables d'intérêts. L'ensemble des résultats est disponible en annexe 5.

Note 2 : le signe indiqué correspondant au signe du coefficient de la régression lorsqu'il est significatif, une case vide signifie ainsi que la corrélation n'est pas significative.

Note de lecture : Le fait pour un établissement d'avoir connu « de fortes tensions entre certains salariés et leurs supérieurs (leur direction, leur patron) » augmente la probabilité pour cet établissement d'appartenir au modèle socio-productif « PME innovantes et dynamiques » par rapport à tous les autres.

D'après le tableau 4 ci-dessus (et le tableau complet en annexe 5), on observe que si les modèles des *petites entreprises paternalistes* et des *PME innovantes et dynamiques* sont moins conflictuels de manière générale, ils ne sont pas malgré tout exempts de tensions et d'incidents au sein de leur collectif : problèmes de qualité ou de plaintes des clients, pour le premier de ces modèles (*petites entreprises paternalistes*) ; et surtout fortes tensions avec les supérieurs ou avec les représentants du personnel, démissions fréquentes, licenciements pour faute, recours aux prud'hommes et manifestation, pour le second (*PME innovantes et dynamiques*). Malgré tout, comme nous l'avions évoqué précédemment, ce sont dans les établissements de ces deux modèles que les salariés se disent le plus satisfaits de leur travail et de leurs conditions de travail.

De leur côté, les modèle *néo-taylorien des services* et *néo-fordiste en tension*, de nature plus conflictuelle, apparaissent tous deux en lien avec la présence d'arrêts maladie répétés et de mises à pied. Ils se distinguent ensuite dans la manière dont certaines tensions, incidents et conflits émergent : fortes tensions avec les représentants du personnel et grèves de moins de 2 jours pour le modèle *néo-taylorien des services* ; accidents du travail répétés, problèmes de qualité ou plaintes des clients, mutations (comme sanctions), débrayages et refus d'heures supplémentaires et pétition, pour le modèle *néo-fordiste en tension*.

Concernant les thèmes des conflits (cf. fin du tableau 4 ci-dessus), assez logiquement dans les modèles peu conflictuels, aucune thématique n'apparaît positivement significative. Il est en revanche moins probable d'avoir des conflits en matière de conditions de travail dans le modèle des *petites entreprises paternalistes*, et en matière de conditions de travail et de salaires et primes dans le modèle des *PME innovantes et dynamiques*. Au contraire, c'est dans le modèle *néo-fordiste en tension* que la présence de conflits sur les salaires et primes, et sur les changements technologiques et innovations organisationnelles, est la plus probable. Enfin, le modèle *néo-taylorien des services* est, lui, lié positivement avec la présence de conflits sur les conditions de travail et sur le climat des relations de travail. Dans une analyse effectuée en parallèle (cf. annexe 3), les déclarations des salariés sur leur satisfaction et conditions de travail dans ce modèle confirment ces tensions déclarées par les représentants de la direction : par rapport au modèle des *petites entreprises paternalistes*, le modèle *néo-taylorien des services* est en effet celui qui apparaît toujours moins bon par rapport à la satisfaction des salariés sur toutes les dimensions (sauf les possibilités de suivre une formation), et par rapport aux niveaux des conditions de travail (sauf sur l'insécurité socio-économique).

Enfin, nous avons voulu comparer le type de conflictualité en prenant comme référence le modèle le plus globalement conflictuel et en tension, celui correspondant au modèle *néo-fordiste en tension*, afin de repérer si des types d'incidents ou problèmes précis pouvaient être en lien de manière plus prononcée avec d'autres modèles. Le tableau en annexe 6 montre que c'est le cas, notamment pour le modèle des *PME innovantes et dynamiques* : par rapport au modèle de référence *néo-fordiste en tension*, il présente une corrélation positive avec la présence de licenciements pour faute ; puis pour l'autre modèle de nature conflictuelle – le modèle *néo-taylorien des services* – qui présente un lien positif avec la présence d'un ou de plusieurs conflits sur la thématique du climat des relations de travail.

Conclusion

À l'aune de ces résultats statistiques, et avant de commencer à les mettre en lien avec l'enquête qualitative réalisée dans le cadre de ce rapport, on observe ainsi une séparation des quatre modèles socio-productifs en deux pôles : deux modèles sans conflits collectifs ou rares, deux autres avec conflits collectifs mais prenant des formes différentes et qui se cristallisent autour de motifs eux-mêmes différents. Cette opposition entre modèles, qui provient d'une analyse basée sur les déclarations des représentants de la direction, semble confirmée par ailleurs par les perceptions des salariés présents dans ces établissements, quant à leur satisfaction au travail et à leurs conditions de travail (cf. tableaux en annexe 3), puisque c'est dans les modèles dits *néo-taylorien des services* et *néo-fordiste en tension* que les salariés se déclarent le plus souvent insatisfaits sur ces deux dimensions. En lien parfois avec les thématiques de conflits qui apparaissent, l'activité de négociation se porte, elle aussi, sur des enjeux différents selon le modèle socio-productif considéré. En outre, les formes même de la dynamique des négociations collectives et des relations entre RP et RD varient en fonction des modèles. Alors que dans ces deux mêmes modèles – *néo-taylorien des services* et *néo-fordiste en tension* –, négociations et conflits semblent s'articuler étroitement dans la dynamique des échanges entre RP et RD comme de nombreux autres travaux l'ont déjà montré, le modèle qualifié de *PME innovantes et dynamiques* se distingue néanmoins par le caractère *a priori* plus consensuelle des négociations qui s'y déploient, en même temps qu'elle se différencie très nettement des deux autres modèles, du point du type de représentation du personnel (non syndiquée), du modèle d'organisation travail (donnant beaucoup plus d'autonomie aux salariés) et des politiques RH (beaucoup plus individualisée). De cette analyse statistique de la dynamique des échanges entre RP et RD attentive à la logique des modèles socio-productifs dans lesquels ils s'encastrent, il apparaît donc en premier lieu que la dynamique des conflits et des négociations ne varie pas seulement du point de vue de leur intensité, mais aussi du point de vue de leurs motifs et de leurs enjeux, et des modalités de leur intrication. Le second intérêt majeur de cette approche est de nous donner les moyens d'identifier la manière dont les effets des différentes variables organisationnelles (taille des entreprises, secteur d'activité, type de RP) se combinent pour structurer, selon des modalités différentes, la dynamique des négociations et des conflits qui émergent en entreprise.

L'entrée par les modèles socio-productifs permet ainsi de faire ressortir une pluralité de configurations de relations professionnelles, et d'en dégager la cohérence tant du point de vue de la variété des politiques d'organisation du travail et de gestion du personnel auxquelles elles s'articulent (Pichault et Nizet, 2013), du profil des salariés employés dans ces entreprises, que de la nature de la représentation du personnel. Ce premier temps de l'analyse permet alors de dégager trois grands axes de questionnements utiles à prolonger par les enquêtes monographiques pour mieux rendre compte des mécanismes par lesquels se différencie la manière dont employeurs, salariés et représentants du personnel entrent en négociation et en conflit à l'intérieur de ces modèles socio-productifs. En premier lieu, ces résultats invitent à saisir selon quelles logiques différentes s'intègrent les usages de la représentation du personnel et de la négociation dans les politiques patronales de mise au travail des salariés. Il reste ensuite à mieux saisir comment les politiques d'organisation du travail et de gestion du personnel caractéristiques de chacun de ces modèles peuvent expliquer que ce qui fait l'objet de conflit et de négociation d'un modèle à l'autre varie. Enfin, il s'agit d'analyser plus précisément comment la nature de l'activité, comme de la représentation du personnel constituée à l'intérieur de ces modèles, interfèrent dans les formes que prennent ces négociations et ces conflits. Avant cela,

toutefois, nous allons compléter cette première approche statistique des pratiques du dialogue social en entreprise au regard des modèles socio-productifs, en les mettant en perspective avec les formes de participation des salariés que ces derniers rendent possible ou au contraire tendent à entraver.

Références bibliographiques du Chapitre 2

Amossé T. et Coutrot T. (2008), « En guise de conclusion. L'évolution des modèles socioproductifs en France depuis 15 ans : le néotaylorisme n'est pas mort », *in* Amossé (éd.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, La Découverte, Paris, pp. 423-451.

Appay B. (1993), « Individuel et collectif : questions à la sociologie du travail et des professions. L'autonomie contrôlée », *Cahiers du GEDISST* (Groupe d'étude sur la division sociale et sexuelle du travail), n° 6, pp. 57-92.

Appay B. (2005), *La dictature du succès. Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Éditions L'Harmattan, coll. Logiques sociales, Paris, 264 p.

Boyer R. et Freyssenet M. (2002), « Entre innovations historiques et contraintes structurelles : Éléments d'une théorie des modèles productifs », *Document de travail du Cepremap*, n°05, avril.

Bunel M, Dayan J.-L., Desage G., Perraudin C. et Valeyre A. (2008), « Formes d'organisation du travail et relations de travail », *Rapport de recherche Centre d'Études de l'Emploi*, n° 53, décembre.

Burawoy M. (1983), « Between The Labor Process And The State: The Changing Face Of Factory Regimes Under Advanced Capitalism », *American Sociological Review*, vol. 48, octobre, pp. 587-605.

Coutrot T. (1998), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste : Enquête sur les modes d'organisation du travail*, La Découverte, Paris, 288 p.

Hirschman A. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, 162 p.

Linhart D. (2015), *La comédie humaine du travail*. *De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Éditions Erès, Coll. Sociologie Clinique, Toulouse, 158p.

Lorenz E. et Valeyre A. (2004), « Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union Européenne », *Document de travail Centre d'Études de l'Emploi*, n°32, juin.

Meunier N., Petrella F. et Richez-Battesti N. (2014), *Relations professionnelles et qualité de l'emploi : une approche comparative entre les organisations de l'Économie sociale et solidaire et les entreprises privées lucratives*, Rapport final pour la Dares, novembre, 107 p.

Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris, 440 p.

Moulévrier P., Hély M. (2013), *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*, La Dispute, coll. « Travail et salariat », France, mai.

Pichault F. et Nizet J. (2013), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*, Seuil, Collection Points – Économie, Paris, 353 p.

Salais R. et Storper M. (1993*), Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris, 467 p.

Valeyre A. (2006), « Conditions de travail et santé au travail salariés de l'Union Européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation », *Document de travail du Centre d'Études de l'Emploi*, n° 71, novembre.

Annexes du Chapitre 2

Annexe 1 : variables utilisées dans l'analyse de données aboutissant à l'identification des modèles socio-productifs sur les établissements d'au moins 50 salariés

La typologie construite sur les établissements d'au moins 50 salariés s'appuie sur la même méthodologie que celle élaborée sur le champ plus large des établissements, nous ne revenons donc pas ici sur la méthode (cf. annexe 1), nous présentons seulement les variables utilisées dans l'AFM.

Les variables utilisées sont proches de la première typologie mais plus précises pour certaines d'entre elles :

- mode d'organisation du travail (6 variables, 13 modalités) : '*norme_iso' (oui / non)* ; '*techno_inno1' (oui / non)* ; '*chgt_orga2' (oui / non)* ; '*gpepluri1' (non / moins20% / plus20%)* ; *'autoev' (oui / non) et 'autoproc' (oui / non)*.
- Politique de GRH (6 variables, 16 modalités) : '*part_cdd' (0 / entre 0 et 10% / entre 11 et 100%)* ; '*evo_effcdi1' (hausse / baisse / stable ou NSP)* ; '*liensalent1' (lien direct / lien indirect / pas de lien ou pas d'entretien d'évaluation)* ; '*accord_intparti1' (oui / non)* ; '*dep_forma1*' (*moins de 2% / entre 2.1 et 3% / plus de 3%)* ; '*plsRC' (oui / non)* qui indique l'utilisation de plusieurs ruptures conventionnelles (RC) au cours des trois dernières années.
- Structure des relations sociales (6 variables, 16 modalités) : '*repperso'* (*pas d'IRP / IRP syndiquée / IRP non syndiquée*) ; '*typeconflit'* (*aucun / conflits avec au moins un arrêt de travail / conflits sans arrêt de travail*) ; *'pbabsent_imp' (oui / non)* ; '*aumoins3sanctions1'* (*oui / non*) ; '*acc_negosal1*' *(pas de négo / accord / autre)* qui indique s'il y a eu négociation sur les salaires et son issue ; '*acc_negoEmp1*' *(pas de négo / accord / autre)* qui indique s'il y a eu négociation sur l'emploi et son issue.
- Contexte ou réseau socio-économique (6 variables, 18 modalités) : *auto_dec (oui / non)* ; *objectif_def (rentabilité / croissance, part de marché / respect d'un budget, coûts salariaux / qualité / sécurité / nsp)* ; *marcheco (local ou NSP / régional / national / européen ou mondial)* ; *rec_sstrait1 (oui / non)* ; '*str_capita1*' (*noncote / cote ou gpe cote*) ; '*act_sstrait1*' *(oui / non)* qui indique si l'établissement est une activité de sous-traitance (question 4.4a).

Nous retenons les 6 premiers axes de l'AFM qui résume 30% de l'information, c'est-à-dire de l'inertie cumulée. Sans présenter les graphiques, voici quelques éléments sur les trois premiers axes de l'AFM.

L'axe 1 est d'abord déterminé par les dimensions du contexte socio-économique et de la GRH. Il oppose (à droite) un contexte socio-économique caractérisé par un marché européen ou international, l'appartenance à une entreprise ou un groupe coté et peu d'autonomie décisionnelle, associé à une politique de GRH individualisée (primes d'intéressement ou de participation, entretiens d'évaluation en lien avec des primes versées au salarié) et s'appuyant sur de fortes dépenses de formation, ainsi qu'à une organisation du travail innovante (utilisation des normes ISO, méthodes ou organisations de travail innovantes, avec des changements organisationnels) et un dialogue social dynamique (négociations sur les salaires et sur l'emploi aboutissant à un accord) ; et (à gauche) un contexte socio-économique caractérisé par un marché local, un objectif fixé autour de la qualité, sans recours à la sous-traitance, avec de l'autonomie décisionnelle (établissement non coté), associé à une politique de

GRH traditionnelle (pas d'entretiens individuels ou sans lien avec les primes du salarié, pas de primes d'intéressement ou de participation) et flexible (usage important des CDD), et par ailleurs à des relations sociales atones (absence de négociation sur les salaires et sur les conditions de travail, pas d'IRP ou des IRP non syndiquées), et une organisation du travail peu innovante (pas de méthodes ou organisation de travail innovantes, ni de groupes pluridisciplinaires). Cet axe 1 semble ainsi mettre en évidence des degrés différents de formalisation des pratiques de GRH et d'organisation du travail, en lien avec un contexte socio-économique plus ou moins soumis aux marchés internationaux et financiers. Il est par ailleurs corrélé avec le secteur d'activité et la taille d'effectifs, avec à droite de l'axe le secteur industriel et les grands établissements (200 salariés ou plus) et à gauche les services.

L'axe 2 est quant à lui déterminé principalement par les dimensions de la GRH et des relations sociales. Il oppose (en bas) un dialogue social atone (pas de négociations sur l'emploi, ni sur les salaires) malgré la présence d'IRP mais non syndiquées, associé à une GRH caractérisée par une hausse d'effectifs en CDI avec usage de plusieurs RC au cours des trois dernières années, et des dépenses de formation relativement élevées (2,1% à 3%), dans un contexte d'autonomie décisionnelle et de changements organisationnels ; et (en haut) une politique de GRH flexible via un usage fort de CDD mais un faible usage des RC et une stabilité des effectifs en CDI, associée à des relations sociales conflictuelles (conflits avec arrêts de travail et des problèmes d'absentéisme) structurées autour d'IRP syndiquées, dans un contexte de faible autonomie décisionnelle (appartenance en plus à une entreprise ou un groupe coté) et d'une concurrence locale (marché local). Il permet de repérer des oppositions selon la structure des relations sociales associée à une certaine politique de gestion de l'emploi. Cet axe est corrélé avec l'évolution du volume de l'activité : croissant en bas et stable ou décroissant en haut.

Enfin, l'axe 3 est déterminé principalement par la dimension de l'organisation du travail. On y observe une opposition entre (en bas) un recours important aux groupes pluridisciplinaires, un travail autonome (autonomie procédurale et évènementielle), une politique de GRH individualisée (entretiens d'évaluation en lien avec des primes versées au salarié) et centrée sur des dépenses de formation relativement élevées (2,1% à 3%), un objectif prioritaire fixé sur le respect d'un budget et sur les coûts salariaux ; et (en haut) un travail contrôlé et peu organisé autour de groupes pluridisciplinaires, associé à une politique de GRH individualisée (entretiens d'évaluation en lien indirect avec des primes versées au salarié) tout en investissant peu dans la formation de ses salariés et recourant peu aux CDD, dans un contexte de marché régional et d'une activité de sous-traitance. Cet axe est lui aussi corrélé au secteur d'activité, avec en bas les services et en haut les secteurs des transports et de la construction. Il permet ainsi surtout de distinguer des organisations du travail autonomes et organisées en équipes, de celles dont le travail est contrôlé.

Annexe 2 : Tableaux descriptifs des modèles socio-productifs issus de l'analyse de données sur les établissements d'au moins 11 salariés

Tableau 2.1 : Caractéristiques structurelles selon les modèles socio-productifs

	Petites entreprises paternalistes	Néo-taylorien des services	PME innovantes et dynamiques	Néo-fordiste en tension	Total
Taille d'effectifs					
11-49 salariés	**92**	66	63	47	75
50-199 salariés	8	29	30	**39**	21
200 salariés ou plus	0	5	7	**13**	4
Secteur d'activité (5 modalités)					
Commerce	**22**	19	19	12	20
Construction	**15**	4	6	11	10
Industrie	15	4	25	**40**	16
Services	42	**68**	46	25	47
Transports	6	6	4	**12**	6
Secteur d'activité (13 modalités)					
C1 : Industrie Agro-Alimentaire	3	0	1	**5**	2
C2C5 : Raffinage, autres produits industriels	10	1	16	**23**	10
C3C4 : Fabrication d'équipements, de matériel de transport	1	0	6	**7**	2
DE : Énergie, eau	1	1	1	**5**	2
FZ : construction	**15**	4	6	11	10
GZ : commerce et réparation automobile	**22**	19	19	12	20
HZ : Transports et entreposage	6	6	4	**12**	6
IZ : Hébergement-restauration	**9**	5	4	5	7
JZ : Information et communication	2	1	**11**	1	3
KL : Finance, assurance, immobilier	2	**7**	6	4	4
MN : Activités scientifiques, techniques, services de soutien	13	9	**21**	11	13
OQ : Enseignement, santé, action sociale	11	**41**	4	5	17
RU : Autres activités de services	**5**	**5**	2	1	4
Champ ESS					
Oui	12	**40**	7	5	18
Non	88	60	93	**95**	82
Catégorie juridique de l'établissement (regroupé)					
Entrepreneur individuel ; Groupement de droit privé non doté de la personnalité morale ; Personne morale de droit étranger ; Personne morale de droit public soumise au droit commercial	1	2	1	**3**	2
Société commerciale	84	57	92	**93**	80
Autre personne morale immatriculé au RCS ; Personne morale et organisme soumis au droit administratif ; Organisme privé spécialisé	3	**4**	3	1	3
Groupement de droit privé (y compris association 1901)	12	**37**	4	3	16
Convention collective de l'établissement					
A : Métallurgie, sidérurgie	6	2	**19**	**19**	9

B : Bâtiment et travaux publics	**14**	4	5	12	10
C : Chimie et pharmacie	2	0	3	**6**	2
DE : Plastiques, combustibles, matériaux de construction	4	1	4	**6**	3
FG : Bois et textile	4	3	**5**	**5**	4
H : Culture et communication	4	2	4	2	3
IJ : Agro-alimentaire et commerce de gros	**10**	4	8	7	8
K : Commerce principalement alimentaire	3	**7**	2	3	4
LM : Commerce non alimentaire et services automobiles	**6**	**6**	4	4	6
N : Hôtellerie, restauration et tourisme	**10**	5	4	5	7
O : Transport hors statut	**7**	4	2	**7**	5
P : Sanitaire et social	8	**34**	2	2	13
QR : Banques, assurances, immobilier	3	**6**	**6**	2	4
ST : Bureaux d'études, prof. juridiques et comptables	7	4	**20**	2	8
U : Nettoyage, manutention, sécurité	2	2	1	**5**	2
VW : Branches diverses	**4**	2	**4**	3	4
X : Secteurs sous statut	2	**8**	0	5	3
Ym : Hors convention ou statut, ou non déterminée	**5**	**5**	4	3	4
Âge de l'établissement					
Moins de 5 ans	9	11	**13**	6	10
De 5 à 9 ans	23	27	**32**	25	26
De 10 à 19 ans	31	29	**33**	**33**	31
20 ou plus	**33**	23	19	30	27
NSP	4	**10**	3	6	6
Existence d'un service de ressources humaines ou de gestion du personnel formellement identifié					
Oui	19	23	**28**	26	22
Non	**71**	57	41	32	58
NSP	10	21	31	43	20
Catégorie socioprofessionnelle majoritaire présente dans l'établissement (redressée)					
Ouvriers	44	15	25	**57**	35
Employés	40	**58**	25	21	40
Techniciens / agents de maîtrise	7	**17**	14	15	12
Commerciaux	1	2	**3**	0	2
Ingénieurs / Cadres	7	9	**33**	6	12
Établissement aux 35 heures					
Oui	76	**91**	81	88	82
Non il ne l'a jamais été	**23**	8	17	11	17
Non il ne l'est plus	2	0	2	1	1
NSP	0	0	0	0	0
Total (N pondéré)	93 297	49 037	32 410	21 691	196 434
Total (%)	47	25	16	11	100

Champ : établissements d'au moins 11 salariés du secteur marchand et associatif non agricole ; données pondérées ; les modèles sont issus de l'AFM décrite en section 1.1.

Source : enquête REPONSE 2017, volet « représentants de la direction » ; Dares.

Tableau 2.2 : Contexte socio-économique selon les modèles socio-productifs

	Petites entreprises paternalistes	Néo-taylorien des services	PME innovantes et dynamiques	Néo-fordiste en tension	Total
Objectif prioritaire parmi les objectifs précis et quantifiés fixés (éventuellement par vous-même) pour l'« entreprise » / « établissement », en 2016 :					
La rentabilité	22	12	**35**	22	22
La croissance, la part de marché	11	9	**25**	12	13
Le respect d'un budget ; Les coûts salariaux	15	**39**	16	14	21
La qualité	**19**	17	12	8	16
La sécurité	13	16	8	**42**	16
NSP	**19**	7	3	2	12
Principal élément de stratégie de l'entreprise face à la concurrence					
Les prix	**15**	13	9	14	14
L'innovation	3	5	**17**	11	7
La qualité du produit	17	8	19	**21**	16
La qualité du service	44	**53**	34	39	43
L'originalité	1	0	**2**	0	1
La renommée, la tradition, la marque	**12**	9	9	6	10
La diversité de l'offre	5	**8**	**8**	5	6
Les horaires d'ouverture	1	**3**	0	1	1
Sans objet : pas de stratégie économique, pas de concurrence	1	0	0	0	0
Ne souhaite pas répondre	0	1	0	1	1
NSP	0	0	0	1	0
Nombre d'établissements concernés	87 346	33 585	31 820	21 360	174 111
Orientation du marché de l'entreprise dans l'activité principale					
Local	43	**53**	9	7	34
Régional	**30**	8	7	26	21
National	18	26	**38**	20	24
Européen	3	3	13	**17**	7
Mondial	5	9	**33**	30	14
NSP	0	0	0	0	0
Nombre d'établissements concernés	87 346	33 585	31 820	21 360	174 111
Évolution du volume de l'activité					
Décroissant ou fortement décroissant	20	20	14	**30**	20
Croissant ou fortement croissant	40	39	**59**	40	43
Stable	39	**41**	28	30	37
Les prix des principaux services ou produits fournis par votre entreprise sont déterminés surtout par référence :					
1 : A un règlement (profession, État, ...)	10	**17**	4	10	10
2 : A vos coûts de production, à vos fournisseurs	**33**	18	30	30	29
3 : Aux prix des concurrents	**12**	**12**	10	9	11
4 : A vos clients principaux	3	5	6	**7**	4
5 : Au marché	34	37	**46**	37	37
6 : Un autre facteur	**5**	**5**	3	4	5
7 : Ne souhaite pas répondre	0	0	1	0	0
8 : NSP	1	4	1	3	2

Établissements concernés	87 346	33 585	31 820	21 360	174 111
Un PSE a été mis en œuvre lors des trois dernières années (2014-2016)					
Non	99	98	97	95	98
Oui	1	2	3	**5**	2
Un PDV a été mis en œuvre lors des trois dernières années (2014-2016)					
Non	98	98	97	93	97
Oui	2	2	3	**7**	3
Un ou plusieurs licenciements collectifs (hors PSE, PDV) a/ont été mis(es) en œuvre lors des trois dernières années (2014-2016)					
Non	97	98	96	94	97
Oui	3	2	4	**6**	3
Difficulté de prévision de l'activité d'une année à l'autre					
Très facile	2	**6**	1	0	2
Plutôt facile	22	**33**	31	22	27
Plutôt difficile	57	48	55	**60**	55
Très difficile	**19**	11	12	17	16
NSP	0	2	1	0	1
Structure de l'établissement					
Mono-établissement	**72**	24	40	26	50
Multi-établissements	28	**76**	60	74	50
Statut de l'entreprise (liens)					
Exerce en franchise	**5**	1	1	1	3
Est liée à un groupement d'entreprises (GIE, association d'entreprises, adhérent d'une centrale d'achat...)	5	**9**	3	3	6
Appartient à un groupe	19	50	62	**75**	40
Est totalement indépendante	**70**	38	34	21	51
NSP	1	2	0	0	1
Appartenance à une UES					
Oui	5	**18**	**18**	17	11
Non et NSP	**95**	82	82	83	89
[pour les établissements concernés] **Autonomie en matière d'investissement de l'établissement par rapport au groupe ou à la maison mère de l'entreprise**					
Totale	**34**	9	16	6	16
Importante	25	18	**27**	**27**	23
Limitée	23	46	43	**52**	41
Nulle	17	**25**	13	14	19
NSP	1	1	1	1	1
Nombre d'établissements concernés	23 008	35 351	21 474	17 864	97 697
[pour les établissements concernés] **Autonomie en matière d'évolution des salaires (masse salariale globale) de l'établissement par rapport au groupe ou à la maison mère de l'entreprise**					
Totale	**36**	8	16	7	16
Importante	18	7	**24**	22	16
Limitée	27	44	45	**50**	41
Nulle	18	**41**	16	21	26
NSP	1	1	0	0	1
Nombre d'établissements concernés	23 008	35 351	21 474	17 864	97 697

[pour les établissements concernés]					
Autonomie en matière d'emploi (embauches, licenciements) de l'établissement par rapport au groupe ou à la maison mère de l'entreprise					
Totale	**48**	17	25	12	25
Importante	25	31	**36**	35	31
Limitée	18	40	31	**44**	34
Nulle	9	**12**	8	8	9
NSP	0	0	0	0	0
Nombre d'établissements concernés	23 008	35 351	21 474	17 864	97 697
Autonomie décisionnelle (variable créée)					
Non	10	54	35	**55**	30
Oui	**90**	46	65	45	70
Structure capitalistique (variable créée)					
Établissement ou entreprise coté	1	6	5	**10**	4
Appartenance à un groupe coté	2	12	18	**30**	10
Établissement ou entreprise non coté	**97**	82	77	60	86
L'établissement a recours à la sous-traitance (tous les types de sous-traitance (y compris le ménage, par exemple)					
Non	**26**	19	4	7	19
Oui	74	81	**96**	93	81
L'activité de l'établissement est une activité de sous-traitance ou de preneur d'ordres					
Non	65	**76**	55	50	64
Oui	35	24	45	**50**	36
Total (N pondéré)	93 297	49 037	32 41	21 691	196 434
Total (%)	47	25	16	11	100

Champ : établissements d'au moins 11 salariés du secteur marchand et associatif non agricole ; données pondérées ; les modèles sont issus de l'AFM décrite en section 1.1.

Source : enquête REPONSE 2017, volet « représentants de la direction », Dares.

Tableau 2.3 : Formes d'organisation du travail selon les modèles socio-productifs

	Petites entreprises paternalistes	**Néo-taylorien des services**	**PME innovantes et dynamiques**	**Néo-fordiste en tension**	**Total**
Utilisation d'au moins 2 technologies ou méthodes d'organisation du travail parmi : Robots / machines-outils à commande numérique, centre d'usinage ; Systèmes assistés par ordinateur (PAO, CAO, DAO, FAO...) ; Juste à temps avec les fournisseurs ; Juste à temps avec les clients ; Raccourcissement de ligne hiérarchique (suppression d'un niveau hiérarchique intermédiaire) ; Progiciel de gestion intégré (PGI ou ERP en anglais)					
Non	67	**86**	41	27	63
Oui	33	14	59	**73**	37

Au moins 2 changements organisationnels parmi : Développement de fonctions commerciales ou marketing ; Développement d'une fonction qualité ; Développement de fonctions R&D ; Suppression de fonctions ; Recentrage sur les métiers spécifiques ; recours accru à la sous-traitance, externalisation					
Non	84	**88**	45	58	76
Oui	16	12	**55**	42	24
Utilisation d'une norme ISO (par exemple 9000)					
Non	91	**95**	72	37	83
Oui	9	5	28	**63**	17
Utilisation d'un raccourcissement de ligne hiérarchique (suppression d'un niveau hiérarchique intermédiaire)					
Oui	12	6	**24**	22	14
Non	87	**92**	74	77	85
NSP	1	1	2	2	1
Utilisation d'une démarche « qualité totale »					
Oui	35	33	51	**82**	42
Non	64	**65**	48	17	56
NSP	2	2	1	0	1
Utilisation d'une informatique de production (Robots/machines-outils à commande numérique, centre d'usinage ; systèmes assistés par ordinateur)					
Non	92	**98**	82	76	90
Oui	8	2	18	**24**	10
Utilisation de méthodes de juste à temps avec les fournisseurs					
Non	82	**94**	75	69	82
Oui	18	6	25	**31**	18
Utilisation de méthodes de juste à temps avec les clients					
Non	70	**87**	62	56	71
Oui	30	13	38	**44**	29
Utilisation d'au moins 2 dispositifs de participation des salariés parmi : les groupes qualité ou groupes de résolution de problèmes ; les réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service ; les groupes d'expression directe					
Non	**63**	38	27	23	47
Oui	37	62	73	**77**	53
Existence de groupes qualité ou groupes de résolution de problèmes dans l'établissement/entreprise					
Non	**71**	49	41	26	55
Oui	29	51	59	**74**	45
Existence de réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service dans l'établissement/entreprise					
Non	**32**	13	6	8	20
Oui	68	87	**94**	92	80

Existence de groupes d'expression directe dans l'établissement/entreprise					
Non	**72**	55	56	62	64
Oui	28	**45**	44	38	36
Présence d'équipes autonomes de production et % de salariés concernés					
Pas d'équipes autonomes de production	60	**68**	44	40	57
Inférieur à 20 %	18	18	22	**33**	21
Supérieur à 20%	22	13	**34**	28	22
Présence de groupes de travail pluridisciplinaires, groupes ou équipes de projets, et % de salariés concernés					
Pas de groupes de travail pluridisciplinaires, groupes ou équipes de projet	**53**	22	8	11	33
Inférieur à 20 %	36	42	43	**77**	43
Supérieur à 20%	11	36	**49**	12	24
Type de contrôle du travail					
Permanent	**49**	40	36	45	44
Intermittent	25	32	30	**39**	29
Occasionnelle	25	28	**33**	14	26
NSP	1	1	2	2	1
Des salariés passent-ils d'un poste à l'autre au cours de leur travail habituel ?					
Non	56	**66**	59	50	58
Oui	44	34	41	**50**	42
Au sein de votre entreprise/établissement, le travail à accomplir est défini plutôt par :					
une description de tâches précises à exécuter	73	68	33	**78**	66
la fixation d'objectifs globaux	25	31	**65**	20	32
NSP	2	2	1	2	2
En cas d'incident dans la production ou la marche du service, les salariés :					
sont encouragés à régler d'abord eux-mêmes le problème	43	47	**74**	34	48
doivent en référer avant tout à la hiérarchie	54	52	24	**64**	50
NSP	3	1	1	2	2
Total (N pondéré)	93 297	49 037	32 410	21 691	196 434
Total (%)	47	25	16	11	100

Champ : établissements d'au moins 11 salariés du secteur marchand et associatif non agricole ; données pondérées ; les modèles sont issus de l'AFM décrite en section 1.1.

Source : enquête REPONSE 2017, volet « représentants de la direction », Dares.

Tableau 2.4 : Politiques de gestion de la main-d'œuvre selon les modèles socio-productifs

	Petites entreprises paternalistes	**Néo-taylorien des services**	**PME innovantes et dynamiques**	**Néo-fordiste en tension**	**Total**
Présence de CDD en % des salariés					
Zéro	**50**	16	36	35	37
10% ou moins	28	44	49	**54**	38
Plus de 10%	22	**40**	15	11	24

Présence d'intérimaires dans l'établissement					
Oui	19	19	33	**54**	25
Non	**81**	**81**	67	46	75
NSP	0	1	0	0	0
Dépenses globales de formation par rapport à la masse salariale, en 2016					
Moins de 2%	**73**	48	53	51	61
De 2,1 à 3%	9	**18**	17	16	14
3% ou plus	8	17	21	**26**	15
NSP	10	17	9	7	11
Plan de formation établi en 2016					
Oui	42	95	85	**97**	68
Non	**56**	5	15	3	31
NSP	2	0	0	0	1
Pas d'augmentation généralisée des salaires (cadres ou non-cadres)					
Non	52	54	58	**71**	55
Oui	**48**	46	42	29	45
Prime d'intéressement ou prime de participation en 2016					
Non	**93**	73	63	48	78
Oui	7	27	37	**52**	22
Entretien périodique entre TOUS les salariés (cadres ou non cadres) et leur supérieur hiérarchique					
Non	**59**	15	11	13	35
Oui	41	85	**89**	87	65
Lien entre l'entretien périodique entre le salarié et son supérieur hiérarchique, et son salaire ou ses primes					
Lien direct	22	24	**41**	36	27
Lien indirect ou à long terme	24	25	34	**35**	27
Pas de lien	33	**49**	25	29	35
Pas d'entretien périodique	**20**	2	1	0	10
Évolution des effectifs en CDI					
Baisse	13	16	11	**33**	16
Hausse	33	31	**58**	25	36
Stabilité	**54**	53	31	42	49
Au moins 2 dispositifs visant à stimuler la participation des salariés parmi : Une boîte à idées ; Un forum de discussion, un blog ; Un journal d'entreprise ; Une action qualité ; Un projet ou charte d'entreprise					
Non	**72**	50	37	32	56
Oui	28	50	63	**68**	44
Une boîte à idées					
Non	**80**	73	67	63	74
Oui	20	27	33	**37**	26
Un forum de discussion, un blog					
Non	**91**	89	73	83	87
Oui	9	11	**27**	17	13
Un journal d'entreprise					
Non	**92**	74	64	59	79
Oui	8	26	36	**41**	21
Une action qualité					
Non	**67**	44	40	24	52

Oui	33	56	60	**77**	48
Un projet ou charte d'entreprise					
Non	**75**	56	51	50	64
Oui	25	44	49	**50**	36
Total (N pondéré)	93 297	49 037	32 41	21 691	196 434
Total (%)	47	25	16	11	100

Champ : établissements d'au moins 11 salariés du secteur marchand et associatif non agricole ; données pondérées ; les modèles sont issus de l'AFM décrite en section 1.1.

Source : enquête REPONSE 2017, volet « représentants de la direction », Dares.

Tableau 2.5 : Configuration des relations professionnelles selon les modèles socio-productifs

	Petites entreprises paternalistes	**Néo-taylorien des services**	**PME innovantes et dynamiques**	**Néo-fordiste en tension**	**Total**
Présence de DS dans l'établissement					
Oui	5	38	29	**61**	23
Non	**95**	62	71	39	77
Présence de DS dans l'entreprise					
Oui	9	66	45	**76**	36
Non	**91**	33	54	24	63
NSP	1	1	1	0	1
Présence d'IRP (CE, DP ou CHSCT)					
Oui	31	84	72	**84**	57
Non	**69**	16	28	16	43
Au moins 2 IRP parmi CE, DP et CHSCT					
Oui	4	50	31	**62**	26
Non	**96**	50	69	38	74
Proportion de salariés syndiqués (%)					
0%	**67**	30	41	21	48
1% à 5%	10	**28**	25	24	18
5% à 10%	2	11	8	**14**	6
11% à 20%	1	5	4	**10**	3
Plus de 20%	0	6	3	**13**	3
Ne veut pas dire	0	0	0	0	0
NSP	21	20	19	19	20
Présence d'au moins un DP dans l'établissement					
Non	**72**	39	45	38	56
Oui	28	61	55	**62**	44
Présence d'une DUP ou d'une instance unique négociée regroupant DP et CE dans l'établissement					
Non	**98**	89	86	84	92
Oui	2	11	14	**17**	8
Présence d'un comité d'établissement/d'entreprise ou d'une instance similaire dans l'établissement					
Non	**98**	81	83	65	88
Oui	2	19	17	**35**	12
Présence d'un CHSCT dans l'établissement					
Non	**97**	64	68	40	78

Oui	3	36	32	**60**	23
Présence d'au moins un représentant élu dans l'établissement (variable calculée : 're')					
Non	**68**	20	23	9	42
Oui	32	80	77	**91**	58
[Pour les établissements concernés] **Présence de délégués du personnel de l'établissement sans étiquette syndicale**					
Non	21	60	47	**76**	49
Oui	**79**	40	53	24	51
Nombre d'établissements concernés	27 353	34 085	18 927	14 787	95 151
Négociations collectives engagées ces trois dernières années avec des représentants de salariés					
Non	**94**	33	44	14	62
Oui	6	67	56	**86**	38
Échanges ou discussions avec des représentants ou groupes de salariés sur au moins 1 thème parmi les thèmes suivants : niveaux et évolutions de salaires, climat des relations de travail, embauches et licenciements, conditions de travail, durée/horaires, modifications de l'organisation du travail					
Non	**30**	17	15	10	22
Oui	70	83	85	**90**	78
Relations tendues entre direction et représentants de salariés, lors des négociations collectives					
Oui (toujours, souvent)	0	9	5	**11**	4
Non (parfois, jamais, NSP)	**100**	91	95	89	96
Relations consensuelles entre direction et représentants de salariés, lors des négociations collectives					
Oui (toujours, souvent)	**76**	59	66	57	62
Non (parfois, jamais, NSP)	24	41	34	**43**	38
Établissements concernés	6 043	33 051	18 134	18 646	75 874
Climat social actuel de l'établissement					
Calme	**66**	49	61	44	59
Plutôt calme	28	**42**	32	40	34
Plutôt tendu	4	6	5	**10**	5
Tendu	1	3	2	**6**	2
NSP	0	0	0	0	0
Évolution du climat social de l'établissement selon l'interviewé(e) en comparaison à trois années auparavant					
Plutôt meilleur	32	**40**	33	28	34
Plutôt moins bon	7	12	11	**18**	10
Ni meilleur, ni moins bon	**59**	46	54	52	54
NSP	1	3	2	2	2
Type de conflit					
Aucun	**95**	74	90	55	84
Conflit avec au moins un arrêt de travail	1	14	5	**30**	8
Autre conflit sans arrêt de travail	4	12	4	**15**	7

Recours aux prud'hommes de salariés de l'établissement au cours des 3 dernières années					
Non	**80**	72	65	64	74
Oui	20	28	35	**36**	26
Tensions sur le lieu de travail (entre salariés et leurs supérieurs, ou entre salariés et leurs collègues)					
Non	**55**	44	50	43	50
Oui	45	56	50	**57**	50
Problème d'absentéisme très important ou assez important					
Non	77	58	**84**	43	70
Oui	23	42	16	**57**	30
Au moins un incident produit au cours des 3 dernières années parmi : De fortes tensions entre certains salariés et leurs supérieurs (leur direction, leur patron) ; De fortes tensions entre certains salariés et leurs collègues ; De fortes tensions entre les ou des représentants du personnel et la direction ; Des incidents répétés provoqués par certains salariés ; Des accidents du travail répétés ; Des arrêts maladies répétés pour plusieurs salariés ; Des problèmes de qualité, des plaintes des clients ; Des démissions fréquentes					
Non	**41**	25	30	19	33
Oui	59	75	70	**81**	67
Au moins 3 incidents produits au cours des 3 dernières années parmi : De fortes tensions entre certains salariés et leurs supérieurs (leur direction, leur patron) ; De fortes tensions entre certains salariés et leurs collègues ; De fortes tensions entre les ou des représentants du personnel et la direction ; Des incidents répétés provoqués par certains salariés ; Des accidents du travail répétés ; Des arrêts maladies répétés pour plusieurs salariés ; Des problèmes de qualité, des plaintes des clients ; Des démissions fréquentes					
Non	**73**	61	69	50	67
Oui	27	39	31	**50**	33
Pas de sanction appliquée en 2016 à l'égard des salariés qui auraient commis des fautes					
Non	48	56	60	**78**	56
Oui	**52**	44	40	22	44
Au moins 3 sanctions appliquées en 2016 à l'égard des salariés qui auraient commis des fautes, parmi : Avertissement écrit, Mise à pied, Licenciement pour faute, Mutation, Rétrogradation, Autre					
Non	**93**	86	87	75	88
Oui	7	14	13	**25**	12
Conclusion de la dernière négociation sur les salaires					
Un accord entre tous les participants	38	40	**47**	45	43
Un accord entre la Direction et certains participants	21	19	17	**23**	20

Une décision unilatérale de la Direction	17	15	19	**20**	18
La négociation est toujours en cours	**8**	7	4	3	5
Autre, précisez	**13**	5	3	3	5
NSP	3	**14**	10	5	10
Établissements concernés	3 733	25 537	15 672	17 188	62 129
Négociations et accords sur les salaires et primes					
Pas de négociation sur les salaires	**96**	48	52	21	68
Accord après négociation sur les salaires	2	31	31	**54**	20
Décision unilatérale de la Direction après négociation sur les salaires	1	8	9	**16**	6
Autre aboutissement négociation sur les salaires ('négociation toujours en cours', 'autre', 'NSP')	1	**13**	8	10	6
Négociations et accords sur le temps de travail					
Pas de négociation sur le temps de travail	**97**	69	71	58	82
Accord après négociation sur le temps de travail	2	19	23	**28**	12
Décision unilatérale de la Direction après négociation sur le temps de travail	0	1	2	**4**	1
Un ou plusieurs désaccords et sans que la négociation se soit conclue par un accord ni par une décision unilatérale	0	1	1	**2**	1
Négociation(s) toujours en cours	0	**5**	2	4	2
Autre issue de la négociation sur le temps de travail	0	**5**	2	4	2
Négociations et accords sur l'emploi					
Pas de négociation sur l'emploi	**98**	65	69	48	80
Accord après négociation sur l'emploi	1	22	23	**38**	14
Décision unilatérale de la Direction après négociation sur l'emploi	0	2	1	**5**	1
Un ou plusieurs désaccords et sans que la négociation se soit conclue par un accord ni par une décision unilatérale	0	1	1	**2**	1
Négociation(s) toujours en cours	0	3	2	**4**	2
Autre issue de la négociation sur l'emploi	0	**7**	3	4	3
Rythme des réunions organisées avec les représentants du personnel dans le cadre des négociations collectives, les trois dernières années (2014-2016)					
Au moins 1 fois par mois	10	19	**21**	**21**	19
Au moins 1 fois par trimestre	25	**35**	29	34	33
Au moins 1 fois par an	**36**	31	39	37	35
Moins d'1 fois par an	**10**	4	2	3	4
NSP	**18**	12	8	5	10
Établissements concernés	6 043	33 051	18 134	18 646	75 874
Négociations collectives menées les trois dernières années (2014-2016) sur les salaires, primes, et autres indemnisations					
Oui	62	77	89	**92**	82
Non (et NSP)	**38**	23	14	8	18
Établissements concernés	5 188	33 018	18 134	18 646	74 986
Négociations collectives menées les trois dernières années (2014-2016) sur le temps de travail					
Oui	39	45	**52**	48	47

Non (et NSP)	**61**	55	48	52	53
Établissements concernés	5 188	33 018	18 134	18 646	74 986
Négociations collectives menées les trois dernières années (2014-2016) sur les qualifications, classifications, carrières					
Oui	20	36	39	**43**	37
Non (et NSP)	**80**	64	61	57	63
Établissements concernés	5 188	33 018	18 134	18 646	74 986
Négociations collectives menées les trois dernières années (2014-2016) sur l'emploi (y compris négociations sur PSE, maintien de l'emploi, contrat de génération, travailleurs handicapés)					
Oui	25	52	56	**60**	53
Non (et NSP)	**75**	48	44	40	47
Établissements concernés	5 188	33 018	18 134	18 646	74 986
Négociations collectives menées les trois dernières années (2014-2016) sur les conditions de travail					
Oui	42	67	64	**69**	65
Non (et NSP)	**58**	33	36	31	35
Établissements concernés	5 188	33 018	18 134	18 646	74 986
Négociations collectives menées les trois dernières années (2014-2016) sur les changements technologiques ou organisationnels					
Oui	18	39	36	**40**	37
Non (et NSP)	**82**	61	64	60	63
Établissements concernés	5 188	33 018	18 134	18 646	74 986
Négociations collectives menées les trois dernières années (2014-2016) sur la formation professionnelle					
Oui	31	**57**	50	55	53
Non (et NSP)	**69**	43	50	45	47
Établissements concernés	5 188	33 018	18 134	18 646	74 986
Négociations collectives menées les trois dernières années (2014-2016) sur le droit d'expression et la représentation des salariés, le droit syndical					
Oui	16	**44**	**44**	43	42
Non (et NSP)	**84**	56	56	57	58
Établissements concernés	5 188	33 018	18 134	18 646	74 986
Négociations collectives menées les trois dernières années (2014-2016) sur l'égalité professionnelle entre femmes et hommes					
Oui	37	67	69	**77**	68
Non (et NSP)	**63**	33	31	23	32
Établissements concernés	5 188	33 018	18 134	18 646	74 986
Négociations collectives menées les trois dernières années (2014-2016) sur l'épargne salariale					
Oui	27	46	68	**70**	56
Non (et NSP)	**73**	54	32	30	44
Établissements concernés	5 188	33 018	18 134	18 646	74 986

Négociations collectives menées les trois dernières années (2014-2016) sur la protection sociale complémentaire					
Oui	41	**70**	65	**70**	67
Non (et NSP)	**59**	30	35	30	33
Établissements concernés	5 188	33 018	18 134	18 646	74 986
Au moins 4 thèmes de négociations différents parmi l'ensemble des thèmes indiqués à la question 7.2a					
Oui	39	77	78	**82**	76
Non	**61**	23	22	18	24
Établissements concernés	5 188	33 018	18 134	18 646	74 986
Total (N pondéré)	93 297	49 037	32 410	21 691	196 434
Total (%)	47	25	16	11	100

Champ : établissements d'au moins 11 salariés du secteur marchand et associatif non agricole ; données pondérées ; les modèles sont issus de l'AFM décrite en section 1.1.

Source : enquête REPONSE 2017, volet « représentants de la direction », Dares.

Annexe 3 : Résultats des régressions linéaires (MCO) présentant les corrélations entre les différents modèles socio-productifs et des indicateurs de satisfaction au travail et de conditions de travail déclarées par les salariés

Régression linéaire pour chaque dimension de la satisfaction au travail des salariés	**Vers plus de satisfaction concernant…**					
	les horaires de travail	**les conditions de travail**	**la rémunéra-tion**	**les possibilités de suivre une formation**	**l'ambiance sur le lieu de travail**	**le travail de manière générale**
Modèle socio-productif						
Petites entreprises paternalistes	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Néo-taylorien des services	-0,0410**	-0,0600***	-0,0754***	+0,0577***	-0,0649***	-0,0496***
PME innovantes et dynamiques	-0,0178	-0,0025	-0,0475**	+0,1047***	0,0067	-0,0142
Néo-fordiste en tension	-0,0455**	-0,0471**	-0,0426**	+0,1079***	-0,0725***	-0,0582***
Nb d'observations lues	*21 018*	*21 018*	*21 018*	*21 018*	*21 018*	*21 018*
Nb d'observations utilisées	*20 899*	*20 803*	*20 802*	*20 618*	*20 812*	*20 859*
Valeurs manquantes	*119*	*215*	*216*	*410*	*206*	*159*

Champ : salariés des entreprises du secteur marchand et associatif non agricole d'au moins 11 salariés et travaillant dans le même établissement depuis au moins un an ; données pondérées.

Source : enquête REPONSE 2017, volets « salariés » et « RD », Dares.

Note 1 : les variables dépendantes sur la satisfaction du travail comprenant quatre modalités de réponse ('Très satisfait', 'Plutôt satisfait', 'Pas vraiment satisfait', 'Pas du tout satisfait'), nous leur avons attribué une valeur allant de 0 pour 'Pas du tout satisfait' à 3 pour 'Très satisfait'.

Note 2 : les variables de contrôle intégrées dans cette régression linéaire sont les suivantes : secteur d'activité (A17), taille d'établissement, mono ou multi-établissements, structure de cotation de l'établissement, âge, sexe et diplôme du salarié, ancienneté du salarié, position professionnelle du salarié et nature du temps de travail (partiel ou plein).

Note de lecture : Le fait pour un salarié de travailler dans un établissement appartenant au « modèle néo-taylorien des services », plutôt qu'au modèle des « petites entreprises paternalistes », diminue sa satisfaction concernant les horaires de travail de 0,0410 point (sur un score allant de 0 à 3).

Régression linéaire pour chaque dimension des conditions de travail des salariés	**Vers plus d'autonomie**	**Vers de meilleures relations de travail**	**Vers une meilleure reconnais-sance du travail**	**Vers plus de conflits de valeur**	**Vers plus d'exigences du travail**	**Vers moins d'insécurité socio-éco**
Modèle socio-productif						
Petites entreprises paternalistes	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Néo-taylorien des services	-0,2043***	-0,1061***	-0,0605***	0,0496***	0,0679**	0,0146
PME innovantes et dynamiques	-0,0612	-0,0194	-0,0066	-0,0082	0,0085	0,1494***
Néo-fordiste en tension	-0,1971***	-0,1159***	-0,0615***	0,0276*	0,0617*	0,0610
Nb d'observations lues	*21 018*	*21 018*	*21 018*	*21 018*	*21 018*	*21 018*
Nb d'observations utilisées	*20 248*	*20 187*	*20 850*	*20 854*	*20 783*	*20 284*
Valeurs manquantes	*770*	*831*	*168*	*164*	*235*	*734*

Champ : salariés des entreprises du secteur marchand et associatif non agricole d'au moins 11 salariés et travaillant dans le même établissement depuis au moins un an ; données pondérées.

Source : enquête REPONSE 2017, volets « salariés » et « RD », Dares.

Note 1 : chacune de ces dimensions a été construite comme un score regroupant parfois plusieurs questions et attribuant une valeur comprise en 0 et 3 à chaque modalité. Le score d'autonomie au travail rassemble ainsi les questions sur la fixation d'objectifs chiffrés et précis à atteindre, sur le règlement personnel/autonome d'un incident, sur l'apprentissage de choses nouvelles dans le travail et sur les chances de promotion ou d'augmentation de salaire dans les 12 prochains mois. Le score de relations de travail rassemble les questions sur la reconnaissance du travail à sa juste valeur et sur la possibilité d'aide apportée par les collègues dans le cadre du travail. Le score de reconnaissance du travail ne prend qu'une des deux dimensions du score précédent. Le score conflits de valeur correspond à la question sur le fait de faire des choses que l'on désapprouve dans son travail. Le score d'exigences du travail regroupe les questions sur le sentiment que le travail nuit à la santé du salarié et sur la possibilité que donne le travail de s'organiser de manière satisfaisante dans sa vie privée. Et enfin, le score d'insécurité socio-économique rassemble les questions sur le risque de perdre son emploi au cours des 12 prochains mois, la fréquence du travail avec les mêmes collègues et si le salarié sait s'il va travailler avec les mêmes collègues dans un an.

Note 2 : les variables de contrôle intégrées dans cette régression linéaire sont les suivantes : secteur d'activité (A17), taille d'établissement, mono ou multi-établissements, structure de cotation de l'établissement, âge, sexe et diplôme du salarié, ancienneté du salarié, position professionnelle du salarié et nature du temps de travail (partiel ou plein).

Note de lecture : Le fait pour un salarié de travailler dans un établissement appartenant au « modèle néo-taylorien des services », plutôt qu'au modèle des « petites entreprises paternalistes », diminue son score d'autonomie au travail de 0,2043 points, autrement dit ce salarié aura probablement moins d'autonomie dans ces établissements.

Annexe 4 : Résultats des régressions logistiques binomiales estimant la probabilité d'appartenir à un modèle socio-productif par rapport à tous les autres, selon les thématiques de négociations collectives et discussions informelles

Régressions logistiques binomiales : probabilité d'appartenir au modèle 'x' par rapport à tous les autres	**Petites entreprises paternalistes**	**Néo-taylorien des services**	**PME innovantes et dynamiques**	**Néo-fordiste en tension**
Constante	0,8002***	-3.4461***	-2,047***	-1,7591***
Secteur d'activité				
Industrie		*ref.*		
Commerce	0,4423**	2.4741***	0,2887**	-2,1223***
Construction	1,1812***	1.1586***	-0,4209**	-0,4841***
Services	0,2912*	2.7217***	0,2076**	-2,1157***
Transports	1,2535***	1.9650***	-0,7847***	-0,8185***
Taille d'effectifs				
10-49 salariés	0,9974***	-0.3892***	-0,3929***	-0,6847***
50-199 salariés		*ref.*		
200 salariés ou plus	-0,427**	-0.2816***	-0,0653	0,2151**
Évolution de l'activité				
NSP	-0,6955	0.0219	0,0870	0,3236
Croissant	-0,1773	-0.6043***	0,6711***	0,1112
Stable		*ref.*		
Décroissant	-0,00771	-0.3795***	-0,0587	0,6417***
Mono / multi établissements				
Mono-établissement		*ref.*		
Multi-établissements	-1,037***	0.5797***	0,1414	0,2715***
Structure du capital				
Établissement non coté		*ref.*		
Établissement coté	-1,1165***	-0.4771***	0,5249***	0,0705
Groupe d'appartenance de l'établissement coté	-1,4966***	-0.5581***	0,3067***	0,5045***
Thèmes de négociation				
Les salaires, primes et autres indemnisations	-1,1148***	0.5247***	0,2030	0,9473***
Le temps de travail	-0,4066**	-0.1159	0,2017**	-0,0216
Les qualifications, classifications, carrières	0,0957	-0.1283	-0,2445**	0,3167***
L'emploi	0,0220	-0.4409***	0,1550	0,0861
Les conditions de travail	-0,3117	0.4250***	-0,2001*	0,0969
Les changements technologiques ou organisationnels	-0,1899	0.2439**	-0,0422	-0,1628
La formation professionnelle	0,2671	0.0327	-0,2607**	0,2259**
Le droit d'expression et la représentation des salariés, le droit syndical	-0,3382	0.0396	0,1120	-0,2224**
L'égalité professionnelle entre femmes et hommes	-0,1540	0.1816	-0,1985	0,2050
L'épargne salariale (y compris intéressement, participation)	-0,7688***	-0.5927***	0,7305***	0,0377
La protection sociale complémentaire	-0,5896***	0.3951***	-0,3202***	0,2024*
Un ou plusieurs autres thèmes	-0,5674*	-0.2442**	0,0695	0,0728
Thèmes de discussions informelles				

Les niveaux et évolutions de salaires	-0,1494	-0.3564***	0,3425***	0,1597
Le climat des relations de travail	-0,276**	0.0476	0,0605	-0,0173
Les embauches et licenciements, les ruptures de contrat	-0,0971	0.0517	0,0038	-0,024
Les conditions de travail	-0,4897***	0.2413**	0,0398	0,1859*
La durée, les horaires, les calendriers ou plannings	-0,1717	0.4599***	-0,3702***	-0,0183
Des modifications de l'organisation du travail	-0,247*	-0.1652*	0,0430	0,2344**
Des dispositifs de formation, d'apprentissage, de tutorat…	-0,4191***	-0.0711	0,2138**	0,0831
Toujours ou souvent des négociations consensuelles	-0,4783***	0.2151**	0,3261***	-0,0869
Toujours ou souvent des négociations tendues	-1,3534***	0.4058***	-0,2501*	0,1449
Nombre d'établissements (non pondéré)	972	1 268	1 032	1 092

Champ : établissements d'au moins 11 salariés du secteur marchand et associatif non agricole.

Source : enquête REPONSE 2017, volet « représentants de la direction », Dares.

Note : Logit binomial ; *** : significativité à 1% ; ** : significativité à 5% ; * : significativité à 10%.

Note de lecture : Le fait pour un établissement d'être dans le secteur du commerce plutôt que dans l'industrie augmente sa probabilité d'appartenir au modèle « des petites entreprises paternalistes » par rapport à tous les autres.

Annexe 5 : Résultats des régressions logistiques binomiales estimant la probabilité d'appartenir à un modèle socio-productif par rapport à tous les autres, selon les types de conflits, incidents et sanctions

Régressions logistiques binomiales : probabilité d'appartenir au modèle 'x' par rapport à tous les autres	**Petites entreprises paternalistes**	**Néo-taylorien des services**	**PME innovantes et dynamiques**	**Néo-fordiste en tension**
Constante	2,0242***	-1,1523***	-2,6609***	-4,7814***
Secteur d'activité				
C1 : Industrie Agro-Alimentaire	0,00093	-1,8336***	-0,4399*	2,1829***
C2C5 : Raffinage, autres produits industriels	-0,7495***	-2,7145***	0,1991	2,0816***
C3C4 : Fabrication d'équipements, de matériel de transport	-1,0662***	-3,5852***	0,111	1,9833***
DE : Énergie, eau	-0,1527	-1,0773***	0,1447	1,3041***
FZ : construction	0,6194***	-1,3286***	-0,7554***	1,5766***
GZ : commerce et réparation automobile		ref.		
HZ : Transports et entreposage	0,4525**	-0,5329***	-0,6727***	0,9928***
IZ : Hébergement-restauration	0,7897***	-0,6888***	-0,1974	0,5657*
JZ : Information et communication	-0,2188	-1,5983***	1,5823***	-0,688**
KL : Finance, assurance, immobilier	-0,5037*	0,0454	0,184	0,2167
MN : Activités scientifiques, techniques, services de soutien	0,0913	-0,408***	0,0684	0,5454***
OQ : Enseignement, santé, action sociale	-0,5023**	1,0736***	-1,503***	0,1665
RU : Autres activités de services	0,5571*	-0,1508	-0,4004	-0,3876
Taille d'effectifs				
11-19 salariés		*ref.*		
20-49 salariés	-0,6353***	0,1853	0,9329***	0,4374*
50-99 salariés	-1,905***	0,5115***	1,5783***	1,2965***
100 salariés ou plus	-2,3308***	0,632***	1,6056***	1,3039***
NSP	-3,0694***	0,3142	2,1295***	1,0745***
Évolution du volume de l'activité				
NSP	-0,474	0,2054	-0,0485	0,4248
Croissant	-0,201*	-0,4516***	0,6185***	0,1439
Stable		*ref.*		
Décroissant	-0,1769	-0,0875	-0,0824	0,5055***
Structure de l'établissement				
Mono-établissement		*ref.*		
Multi-établissements	-1,4101***	0,6543***	0,2653***	0,5712***
Structure capitalistique (variable créée)				
Établissement ou entreprise non coté		*ref.*		
Établissement ou entreprise coté	-1,6249***	0,1699	0,0751	0,319*
Appartenance à un groupe coté	-1,9902***	-0,0293	0,0726	0,656***
Catégorie juridique de l'établissement (regroupé)				
Entrepreneur individuel ; Groupement de droit privé non doté de la personnalité morale ; Personne morale de droit étranger ; Personne morale de droit public soumise au droit commercial	-1,3156***	0,3437	-0,5859*	0,4868*

Société commerciale		*ref.*		
Autre personne morale immatriculé au RCS ; Personne morale et organisme soumis au droit administratif ; Organisme privé spécialisé	-0,5911*	0,3276	0,1022	-0,4547
Groupement de droit privé (y compris association 1901)	-0,2245	0,557***	-0,3168	-1,5708***
Âge de l'établissement				
Moins de 5ans		*ref.*		
De 5 à 9 ans	0,229	-0,2832*	-0,1621	0,2651
De 10 à 19 ans	0,1572	-0,1618	-0,162	0,2233*
20 ans ou plus	0,3405**	-0,2886**	-0,2473**	0,274**
NSP	0,2844	-0,2807*	-0,305*	0,3192*
Principal élément de stratégie de l'entreprise face à la concurrence				
Les prix	0,0285	0,1534	-0,2759*	0,00624
L'innovation	-1,1331***	-0,6314***	0,9196***	-0,1948
La qualité du produit	-0,433**	-0,341**	0,2997**	0,2594*
La qualité du service		*ref.*		
L'originalité	0,4903	-0,5197	-0,0253	-0,5201
La renommée, la tradition, la marque	-0,0752	-0,1625	0,4751***	-0,2857
La diversité de l'offre	-0,462*	-0,0408	0,5202***	-0,1371
Les horaires d'ouverture	-0,1821	0,4535	-0,132	-0,5818
NSP ou ne souhaite pas répondre ou sans objet	-0,4359*	0,3765**	-0,2415	0,00764
Un plan de réduction d'effectifs a été mis en œuvre lors des trois dernières années (2014-2016), parmi un PSE, un PDV ou un autre licenciement collectif				
Oui	-0,0498	-0,3254**	0,1862	0,2035
Non		*ref.*		
Types d'incidents produits au cours des 3 dernières années dans l'établissement				
De fortes tensions entre certains salariés et leurs supérieurs (leur direction, leur patron)	-0,3044**	-0,1651	0,3179***	0,00908
De fortes tensions entre certains salariés et leurs collègues	0,155	-0,0305	-0,0441	-0,00879
De fortes tensions entre les ou des représentants du personnel et la direction	-0,7769***	0,3403***	0,2365**	-0,0103
Des incidents répétés provoqués par certains salariés	0,2041	-0,1722	0,0522	0,0835
Des accidents du travail répétés	0,1226	0,1071	-0,5828***	0,2917**
Des arrêts maladies répétés pour plusieurs salariés	-0,4362***	0,2774***	-0,2602***	0,3204***
Des problèmes de qualité, des plaintes des clients	0,223*	-0,2002**	-0,0649	0,1915*
Des démissions fréquentes	-0,1066	-0,1464	0,2649**	0,0617
Types de sanctions appliquées en 2016				
Mise à pied	-0,0563	0,4822***	-0,7943***	0,4506***
Licenciement pour faute	-0,0712	-0,0926	0,3165***	-0,2176*
Mutation	-0,2325	0,2216	-0,7503***	0,4793**
Recours aux prud'hommes par des salariés de l'établissement au cours des 3 dernières années	-0,0157	-0,1998**	0,246**	-0,00257

Formes de conflits collectifs connues dans l'établissement au cours des 3 dernières années				
Un débrayage	-1,7938***	0,0261	-0,6571***	0,531***
Une grève de moins de 2 jours	-1,297**	0,3015**	-0,4537***	0,1534
Une grève de 2 jours et plus	-1,8148*	0,204	-1,0695***	0,2277
Un refus d'heures supplémentaires	-0,5219	-0,1404	-0,6177**	0,6883***
Un rassemblement, une manifestation	-0,1309	-0,2233	0,3136*	-0,1284
Une pétition	-1,1958***	0,1401	-0,7031***	0,4863***
Thèmes de conflits collectifs connus dans l'établissement au cours des 3 dernières années				
Salaires, primes	0,0448	-0,1686	-0,2974*	0,4854***
Emploi, licenciements	0,1479	-0,1012	-0,1796	0,2312
Conditions de travail	-1,5988***	0,3200**	-0,3824*	0,2507
Climat des relations de travail	0,2113	0,3441*	-0,1485	-0,3486*
Changements technologiques et innovations organisationnelles	-0,839	-0,4925*	-0,0686	0,5759**
Nombre d'établissements (non pondéré)	*972*	*1268*	*1032*	*1092*

Champ : établissements d'au moins 11 salariés du secteur marchand et associatif non agricole.

Source : enquête REPONSE 2017, volet « représentants de la direction », Dares.

Note : Logit binomial ; *** : significativité à 1% ; ** : significativité à 5% ; * : significativité à 10%.

Note de lecture : Le fait pour un établissement d'être dans le secteur « C1 : Industrie Agro-Alimentaire » plutôt que dans *« GZ : commerce et réparation automobile »* augmente sa probabilité d'appartenir au modèle « néo-taylorien des services » par rapport à tous les autres.

Annexe 6 : Résultats des régressions logistiques binomiales estimant la probabilité d'appartenir à un modèle socio-productif par rapport au modèle *néo-fordiste en tension*, selon les types de conflits, incidents et sanctions

Régression logistique multinomiale : probabilité d'appartenir au modèle 'x' par rapport au modèle néo-fordiste en tension	**Petites entreprises paternalistes**	**Néo-taylorien des services**	**PME innovantes et dynamiques**
Constante	5,3893***	3,3083***	1,8819***
Secteur d'activité			
C1 : Industrie Agro-Alimentaire	-1,6302***	-2,7647***	-1,7595***
C2C5 : Raffinage, autres produits industriels	-2,3163***	-3,5764***	-1,2539***
C3C4 : Fabrication d'équipements, de matériel de transport	-2,5095***	-4,1875***	-1,1726***
DE : Énergie, eau	-1,2013**	-1,6352***	-0,8695**
FZ : construction	-0,8808***	-2,1654***	-1,7367***
GZ : commerce et réparation automobile		*ref.*	
HZ : Transports et entreposage	-0,5292**	-1,1295***	-1,3312***
IZ : Hébergement-restauration	0,193	-0,8563**	-0,4403
JZ : Information et communication	0,6324	-0,5653	1,4592***
KL : Finance, assurance, immobilier	-0,5572	-0,1074	-0,0559
MN : Activités scientifiques, techniques, services de soutien	-0,3791	-0,6726***	-0,3609*
OQ : Enseignement, santé, action sociale	-0,4758	0,3697	-1,3762***
RU : Autres activités de services	0,8252	0,387	0,1227
Taille d'effectifs			
11-19 salariés		*ref.*	
20-49 salariés	-0,7024***	-0,3198	0,3313
50-99 salariés	-2,3824***	-0,9282***	0,00904
100 salariés ou plus	-2,7496***	-0,8393***	0,000165
NSP	-3,372***	-0,9515***	0,5357*
Évolution du volume de l'activité			
NSP	-0,7829	-0,257	-0,4157
Croissant	-0,3681**	-0,5388***	0,3179**
Stable		*ref.*	
Décroissant	-0,5905***	-0,4989***	-0,4752***
Structure de l'établissement			
Mono-établissement		*ref.*	
Multi-établissements	-1,6099***	-0,1708	-0,334***
Structure capitalistique (variable créée)			
Établissement ou entreprise non coté		*ref.*	
Établissement ou entreprise coté	-1,777***	-0,1838	-0,215
Appartenance à un groupe coté	-2,3464***	-0,5187***	-0,4165***
Catégorie juridique de l'établissement (regroupé)			
Entrepreneur individuel ; Groupement de droit privé non doté de la personnalité morale ; Personne morale de droit étranger ; Personne morale de droit public soumise au droit commercial	-1,7399***	-0,2003	-0,9996**
Société commerciale		*ref.*	

Autre personne morale immatriculé au RCS ; Personne morale et organisme soumis au droit administratif ; Organisme privé spécialisé	-0,1735	0,5721*	0,4404
Groupement de droit privé (y compris association 1901)	1,15***	1,5714***	1,0396**
Âge de l'établissement			
Moins de 5ans		*ref.*	
De 5 à 9 ans	-0,071	-0,3633*	-0,3455
De 10 à 19 ans	-0,0869	-0,2721*	-0,2857*
20 ans ou plus	0,0298	-0,3796**	-0,3592**
NSP	-0,0535	-0,4322*	-0,4061*
Principal élément de stratégie de l'entreprise face à la concurrence			
Les prix	0,0297	0,1311	-0,2032
L'innovation	-0,9085***	-0,4751**	0,605***
La qualité du produit	-0,5942***	-0,4996***	-0,0106
La qualité du service		*ref.*	
L'originalité	0,8727	0,2635	0,6038
La renommée, la tradition, la marque	0,1948	0,1106	0,5699***
La diversité de l'offre	-0,2764	0,0502	0,4133*
Les horaires d'ouverture	0,4882	0,7341	0,3698
NSP ou ne souhaite pas répondre ou sans objet	-0,361	0,0758	-0,3021
Un plan de réduction d'effectifs a été mis en œuvre lors des trois dernières années (2014-2016), parmi un PSE, un PDV ou un autre licenciement collectif			
Oui	-0,2413	-0,4038**	-0,0302
Non		*ref.*	
Types d'incidents produits au cours des 3 dernières années dans l'établissement			
De fortes tensions entre certains salariés et leurs supérieurs (leur direction, leur patron)	-0,3324**	-0,1921	0,1927
De fortes tensions entre certains salariés et leurs collègues	0,134	0,00368	-0,0199
De fortes tensions entre les ou des représentants du personnel et la direction	-0,6372***	0,1762	0,1272
Des incidents répétés provoqués par certains salariés	0,1082	-0,1966	-0,0145
Des accidents du travail répétés	-0,076	-0,0852	-0,6024***
Des arrêts maladies répétés pour plusieurs salariés	-0,6138***	-0,0854	-0,4363***
Des problèmes de qualité, des plaintes des clients	0,0376	-0,282**	-0,1688
Des démissions fréquentes	-0,1805	-0,1887	0,0976
Types de sanctions appliquées en 2016			
Mise à pied	-0,3139*	0,0446	-0,8432***
Licenciement pour faute	0,0875	0,0781	0,3576***
Mutation	-0,5477	-0,1404	-0,9183***
Recours aux prud'hommes par des salariés de l'établissement au cours des 3 dernières années	-0,0156	-0,1558	0,1921
Formes de conflits collectifs connues dans l'établissement au cours des 3 dernières années			
Un débrayage	-2,107***	-0,259	-0,6274***
Une grève de moins de 2 jours	-1,3774**	0,1251	-0,4195**
Une grève de 2 jours et plus	-2,0536*	0,2412	-1,0614***
Un refus d'heures supplémentaires	-0,9201**	-0,4802**	-0,846***

Un rassemblement, une manifestation	-0,0536	-0,1276	0,3152
Une pétition	-1,5115***	-0,2251	-0,7839***
Thèmes de conflits collectifs connus dans l'établissement au cours des 3 dernières années			
Salaires, primes	-0,2498	-0,4538***	-0,4639***
Emploi, licenciements	-0,0558	-0,1769	-0,2657
Conditions de travail	-1,8544***	-0,0561	-0,6441***
Climat des relations de travail	0,4983	0,4526**	0,0242
Changements technologiques et innovations organisationnelles	-1,2337	-0,6555**	-0,4112
Nombre d'établissements (non pondéré)	*972*	*1268*	*1032*

Champ : établissements d'au moins 11 salariés du secteur marchand et associatif non agricole.

Source : enquête REPONSE 2017, volet « représentants de la direction », Dares.

Note : Logit multinomial ; *** : significativité à 1% ; ** : significativité à 5% ; * : significativité à 10%.

Note de lecture : Le fait pour un établissement d'être dans le secteur « C1 : Industrie Agro-Alimentaire » plutôt que dans *« GZ : commerce et réparation automobile »* diminue la probabilité d'appartenir au modèle « des petites entreprises paternalistes » par rapport au modèle de référence de la régression multinomiale – le modèle « néo-fordiste en tension ».

CHAPITRE 3. Les modèles socio-productifs au regard de la participation en entreprise : le point de vue des salariés.

Tristan HAUTE

Introduction

Après avoir analysé la manière dont les pratiques de la négociation et de l'action collective s'intègrent et s'articulent selon des modalités variables dans les différents modèles socio-productifs que l'analyse des données a permis de dégager, c'est en prenant à présent appui sur le volet « salariés » de l'enquête REPONSE que nous allons chercher à saisir les relations entre modèles socio-productifs et pratiques du « dialogue social » en entreprise. Encore peu utilisé dans les exploitations successives de l'enquête, le questionnaire salariés livre en effet un ensemble d'éléments sur les pratiques et le sentiment de participation au travail des salariés. Ces éléments ouvrent de ce point de vue des pistes de questionnement utiles à investir pour enrichir notre compréhension des mécanismes par lesquels ces différents modèles socio-productif rendent possible ou entravent au contraire la participation des salariés aux décisions de la direction, au-delà de la nature divergente des échanges entre RP et RD qui caractérisent ces différents modèles.

Les travaux relatifs à la participation en entreprise se sont principalement concentrés sur une forme particulière de participation. Ainsi, certains travaux se sont intéressés à l'adhésion syndicale (Paugam, 1999 ; Pignoni, 2016 ; Chartier, 2018 ; Lescurieux, 2019), d'autres à la prise de responsabilités en tant que représentant du personnel (Bréda, 2016 ; Pignoni, 2019), d'autres encore au recours à la grève (Blavier *et al.*, 2020b) et d'autres enfin à la participation aux scrutins professionnels (Haute, 2019a et 2019b)[39]. De même, si plusieurs formes de participation sont parfois analysées ensemble, l'étude se limite, du fait des données disponibles, à des pratiques formalisées et liées à la représentation du personnel et à l'action syndicale (Blavier *et al.*, 2020a). D'autres travaux récents ont quant à eux appréhendé cette problématique de la participation au travail des salariés, sous l'angle d'un questionnement sur les usages du référendum en entreprise (Pélisse, 2020) ou de leur intégration dans les conseils d'administration (Rehfeldt, 2020).

La variété des pratiques de « participation » ainsi étudiées suggère, comme le souligne Sophie Béroud, le caractère « polémique » de la notion de « participation au travail », au sens où elle « *recouvre aussi bien l'enjeu, du côté patronal, de mobiliser au maximum la force de travail que l'exigence, du côté des salariés, de démocratiser l'entreprise, d'y étendre la citoyenneté* » (Béroud, 2013, p. 7). Dominique Martin observe un même tiraillement *« entre un modèle démocratique au nom duquel les salariés accroissent leur pouvoir de contrôle sur les régulations productives et un modèle de mobilisation par lequel le management s'efforce de créer un nouveau consensus, en pourchassant le modèle culturel du retrait et de la lutte sociale* » (Martin, 1994, p. 12). La participation au travail prend place dans le cadre d'un rapport salarial asymétrique. Ainsi, « *que peut bien signifier "participer" pour des individus qui, les portes de l'entreprise tout juste franchies, se savent tenus d'obéir aux ordres de leur employeur avec lequel ils se trouvent dans une relation de subordination contractuelle* » (Chapas et Hollandts, 2017).

[39] Sur un autre cas national (espagnol), cf. Malo (2006).

La notion de participation au travail recouvre donc une grande variété de pratiques qu'il est possible de regrouper en différents groupes. Patricia Crifo et Antoine Rebérioux (2019) distinguent ainsi quatre ensembles de formes de participation : l'implication opérationnelle des salariés par l'intermédiaire de l'organisation du travail, la représentation institutionnalisée des salariés par l'intermédiaire des instances représentatives du personnel (IRP) et des négociations collectives, la participation aux décisions grâce à la représentation des salariés dans les conseils d'administration ou de surveillance et la participation financière des salariés au moyen de l'actionnariat salarié (Crifo et Rebérioux, 2019, p. 15). Cette typologie pose toutefois plusieurs problèmes. En premier lieu, la participation aux conseils d'administration et de surveillance relève souvent de l'information (Conchon, 2013) et concerne principalement de grands groupes et, selon des modalités très différentes, le secteur de l'économie sociale et solidaire (Rivet, 2012, p. 83). En second lieu, si la participation financière concerne près de 47 % des salariés[40] (Crifo et Rebérioux, 2019, p. 30), la fonction de cette participation financière est avant tout « *d'associer le capital et le travail à des fins de performance économique* » (Chapas et Hollandts, 2017) et non de faire participer les salariés dans les relations de travail. Enfin, en troisième lieu, il nous apparaît central d'inclure, dans la « participation au travail », des formes plus conflictuelles et donc moins légitimes aux yeux des employeurs, comme le recours à la grève, à d'autres formes d'action collective (pétition, rassemblement, manifestation…) ou à l'adhésion syndicale, même si cette dernière n'est pas nécessairement mal perçue par l'employeur comme l'illustrent certaines de nos monographies.

Ainsi, afin de penser la participation au travail dans son ensemble, nous distinguons principalement deux ensembles de pratiques participatives. D'un côté, on trouve des pratiques liées à la représentation du personnel et à l'action syndicale qui se construisent, du moins en théorie, de manière autonome par rapport aux décisions de la direction et aux rapports de subordination qui s'exercent au travail. Ces pratiques vont du vote professionnel à la grève en passant par la participation à d'autres formes d'actions collectives.

D'un autre côté, on trouve des dispositifs d'inspiration managériale. S'ils prennent des formes diversifiées (boîtes à idées, cercles de qualité, espace de discussion en ligne, journal d'entreprise, réunions de services ou d'ateliers…), ils présentent néanmoins plusieurs points communs. D'abord ils sont impulsés et pilotés par la direction, ou du moins par l'encadrement intermédiaire, et les hiérarchies internes de l'entreprise n'y sont que rarement remises en cause. Ensuite, l'objectif premier affiché de ces dispositifs participatifs est d'améliorer les résultats de l'entreprise dans différents domaines, qu'il s'agisse d'augmenter la productivité des salariés en renforçant la cohésion de la main-d'œuvre et « l'esprit d'équipe », d'améliorer la qualité des produits ou des services ou de renforcer la sécurité des salariés. Enfin, ces dispositifs, plus ou moins formalisés, se construisent en dehors du cadre formel de la représentation du personnel, voire sont conçus et présentés par certains de leurs promoteurs comme des moyens d'atrophier la représentation formalisée du personnel. Pour autant, Thomas Amossé et Loup Wolff constatent que l'émergence de ces dispositifs managériaux va de pair avec l'existence d'instances représentatives du personnel (Amossé et Wolff, 2008). La typologie des modèles socio-productifs présentée dans les précédents chapitres va également plutôt dans ce sens puisque c'est précisément dans le premier modèle des « *petites entreprises paternalistes* » où la mise en place des IRP et les pratiques de négociation collectives sont les moins développées que le recours aux dispositifs de management participatif y est aussi le plus rare. Et c'est à l'inverse dans le modèle

[40] 57,3 % dans le secteur marchand selon Floquet *et al.* (2014).

des entreprises « *néo fordistes en tension* » que les mobilisations collectives de salariés, les négociations collectives et les dispositifs de management participatif sont les plus fréquents. Le cas d'INDUS est à ce titre particulièrement éclairant. Dans cette grande entreprise industrielle, où la présence syndicale est forte, se côtoient à la fois des actions de mobilisation organisées par les syndicats (débrayages, consultations…) et des dispositifs participatifs mis en place par la direction (groupes de travail ouverts, consultations…), sans que les salariés ne semblent délaisser l'un ou l'autre de ces deux ensembles de modes de participation. Ainsi, alors qu'elles sont généralement analysées séparément, les formes de participation managériales et liées à la désignation et à l'activité des RP gagnent donc au contraire à être pensées ensemble, ce que permet en partie l'enquête REPONSE (cf. encadré 1).

En même temps qu'elle permet de mettre en évidence la variété des configurations d'usages des dispositifs de représentation du personnel et de management participatif privilégiées par les directions d'entreprise, l'approche par les modèles socio-productifs invite aussi à s'interroger sur les effets qu'elles produisent sur les formes et l'intensité de la participation au travail des salariés qu'elles rendent possibles. Au-delà de l'activité inégale des dispositifs des IRP qu'ils impliquent et des possibilités de participation très inégale qu'ils offrent aux salariés, ces différents modèles socio-productifs donnent-ils lieu, en pratiques, à des formes inégales de participation des salariés qui y travaillent ?

Pour répondre à cette question, nous proposons une analyse statistique fine des résultats du volet « salariés » de l'enquête REPONSE, appariés avec les résultats du volet « représentants de la direction » (en particulier le modèle socio-productif d'appartenance) en réalisant trois ensembles de modèles de régression logistique. Trois résultats sont particulièrement saillants. En premier lieu, si on se focalise sur les pratiques participatives liées à la représentation du personnel ou à l'action syndicale, les possibilités de participer en entreprise varient fortement selon le modèle socio-productif considéré, y compris aux yeux des salariés. Même si des variations existent d'une pratique à l'autre, certains modèles socio-productifs offrent des possibilités de participation plus importantes aux salariés que d'autres[41]. En second lieu néanmoins, il apparaît que, toujours s'agissant des pratiques liées à la représentation du personnel et au syndicalisme, la participation effective des salariés, c'est-à-dire lorsqu'elle est possible, dépend fortement de leurs caractéristiques sociodémographiques et de leurs conditions de travail et d'emploi. Enfin, en troisième lieu, il semble que, si on s'intéresse au « sentiment de pouvoir participer aux décisions » de l'entreprise, ce qui permet de prendre en compte une dimension plus managériale mais aussi plus informelle de la participation, ce sentiment varie peu selon le modèle socio-productif considéré et est davantage déterminé par les caractéristiques individuelles des salariés.

Encadré 1. Les indicateurs de mesure de la participation des salariés dans l'enquête REPONSE

Les données du volet « salariés » de l'enquête REPONSE 2017 sont riches concernant l'engagement des salariés dans des formes « démocratiques » de participation liées à la désignation et à l'action des RP. Les salariés répondants sont en effet interrogés sur leurs possibilités de participer et sur leur

[41] Ce résultat n'est pas en soi surprenant étant donné que la dynamique des relations professionnelles est l'une des dimensions prise en compte dans la construction des modèles socio-productifs.

participation effective à quatre formes de participation liées à la représentation du personnel et à l'action syndicale, mais plus ou moins conflictuels : au cours des trois dernières années, avoir voté aux élections professionnelles, avoir participé à une réunion organisée par les représentants du personnel, avoir participé à un arrêt collectif de travail (grève, débrayage…), avoir participé à une autre forme d'action collective (manifestation, rassemblement, pétition…). Ainsi formulé dans le questionnaire, ce dernier ensemble de modalités de participation ne couvre cependant qu'une part des multiples formes que peut prendre la participation des salariés. Sont notamment laissées de côté les procédures de référendum ou de consultations pouvant être organisées à l'initiative des directions, ou bien des syndicats (Pélisse, 2020), tel qu'on peut l'observer parmi nos monographies dans le cas d'INDUS. Dans cet établissement, les organisations syndicales, en plus des débrayages organisés dans le cadre des négociations annuelles obligatoires (NAO), recourent en effet fréquemment à des consultations pour faire valider aux salariés les conclusions des NAO, sans que celle-ci prétendent au statut de référendum.

Dans le questionnaire salariés, aucune question n'est en revanche posée sur les possibilités de participer ou sur la participation effective à des dispositifs participatifs d'inspiration managériale. Or ces dispositifs existent bel et bien. Une enquête d'opinion récente[42] note ainsi que, si très peu de salariés sont confrontés à ces dispositifs, leur participation effective lorsqu'ils y sont confrontés n'est pas négligeable. Ainsi 23 % des salariés déclarent qu'il existe des espaces de discussion sur le travail dans leur entreprise ou dans leur administration et 15 % des répondants déclarent y avoir participé. De même, 13 % des répondants déclarent qu'il existe un espace virtuel de discussion au sein de leur entreprise ou de leur administration et 6 % des répondants l'utilisent effectivement pour discuter de leur travail, noter les problèmes rencontrés ou soumettre des idées.

Le questionnaire REPONSE adressé aux salariés permet en revanche de mesurer leur sentiment de participer aux décisions de leur entreprise, à partir de la question suivante : « de façon générale, diriez-vous que les salariés de votre établissement ont la possibilité de participer aux décisions concernant… ». Cette question est ensuite déclinée dans quatre domaines : la politique salariale, l'organisation du travail, les conditions de travail et la prévention des risques professionnels ainsi que la formation professionnelle. Cette question pose toutefois un problème méthodologique, au sens où le répondant n'est pas interrogé sur ses possibilités de participation mais sur celles de l'ensemble des salariés de son établissement. Par ailleurs, les salariés répondants sont invités à répondre à une autre question qui informe directement de leur perception des possibilités que leur direction leur offre de participer à des décisions qui concernent directement leur travail : « En cas de tension ou de difficulté dans l'entreprise, que se passe-t-il le plus souvent ? ». Les réponses possibles sont (un seul choix) : « la direction consulte les représentants du personnel pour trouver des solutions en commun », « la direction consulte les salariés pour trouver des solutions en commun », « la direction décide seule des solutions qui lui semblent les mieux adaptées », « la direction ne prend pas d'initiative particulière » et « il n'y a jamais de tension ou de difficulté ».

Si elle ne renseigne pas directement de l'appropriation par les salariés de dispositifs managériaux de participation au travail, l'utilisation des questions relatives au sentiment de pouvoir participer et à l'attitude de la direction permet donc, néanmoins, de prendre en compte la dimension managériale

[42] Enquête « Les espaces de discussion au travail » réalisée en ligne par Harris Interactive du 23 mars au 1er avril 2015 auprès d'un échantillon de 1000 individus représentatifs des salariés occupés en France âgés de 18 ans et plus. Méthode des quotas et redressement appliquée aux variables suivantes : sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, statut d'activité, type de contrat, secteur d'activité et région de l'interviewé.

mais aussi une dimension plus informelle de la participation au travail, celle-ci ne se réduisant pas nécessairement à des formes de participation rendues possibles par les dispositifs managériaux prévus à cet effet (Bué, 1996, p. 62). À cet égard, prendre en compte le sentiment de pouvoir participer aux décisions permet d'analyser la forme prise par les relations de travail dans des contextes où les relations sociales sont peu institutionnalisées, comme dans les établissements relevant du modèle des *petites entreprises paternalistes*, et donc de ne pas reproduire une dichotomie opposant les grandes entreprises aux PME en limitant la notion de participation et l'analyse des relations sociales aux cadres formalisés que sont les dispositifs managériaux, les instances représentatives du personnel ou les sections syndicales.

Au final, les données récoltées *via* le questionnaire salariés permettent tout à la fois de mesurer leur engagement dans quatre pratiques participatives, leur sentiment de pouvoir participer aux décisions dans quatre domaines de la vie de l'entreprise et leur perception de l'attitude en cas de tensions. Les libellés des questions utilisées et des modalités sont présentés dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1. Présentation des variables utilisées

Variable	**Modalités proposées**
DIMENSION SYNDICALE ET REPRESENTATIVE DE LA PARTICIPATION AU TRAVAIL : POSSIBILITES DE PARTICIPATION ET PARTICIPATION EFFECTIVE	
Vous-même au cours des trois dernières années, avez-vous voté aux élections des représentants du personnel ?	Oui ; non, alors qu'il y en a eu ; non, il n'y en a pas eu
Vous-même au cours des trois dernières années, avez-vous participé à une réunion organisée par les représentants du personnel ?	Oui ; non, alors qu'il y en a eu ; non, il n'y en a pas eu
Vous-même au cours des trois dernières années, avez-vous participé à un arrêt de travail (grève, débrayage) ?	Oui ; non, alors qu'il y en a eu ; non, il n'y en a pas eu
Vous-même au cours des trois dernières années, avez-vous participé à une autre forme d'action collective (pétition, rassemblement, manifestation) ?	Oui ; non, alors qu'il y en a eu ; non, il n'y en a pas eu
DIMENSION MANAGERIALE ET INFORMELLE DE LA PARTICIPATION AU TRAVAIL : SENTIMENT DE POUVOIR PARTICIPER	
De façon générale, diriez-vous que les salariés de votre établissement ont la possibilité de participer aux décisions concernant la politique salariale ?	Tout à fait d'accord ; plutôt d'accord ; plutôt pas d'accord ; pas du tout d'accord ; ne sait pas
De façon générale, diriez-vous que les salariés de votre établissement ont la possibilité de participer aux décisions concernant l'organisation de leur travail ?	Tout à fait d'accord ; plutôt d'accord ; plutôt pas d'accord ; pas du tout d'accord ; ne sait pas
De façon générale, diriez-vous que les salariés de votre établissement ont la possibilité de participer aux décisions concernant les conditions de travail et la prévention des risques professionnels ?	Tout à fait d'accord ; plutôt d'accord ; plutôt pas d'accord ; pas du tout d'accord ; ne sait pas
De façon générale, diriez-vous que les salariés de votre établissement ont la possibilité de participer aux décisions concernant la formation professionnelle ?	Tout à fait d'accord ; plutôt d'accord ; plutôt pas d'accord ; pas du tout d'accord ; ne sait pas
En cas de tension ou de difficulté dans l'entreprise, que se passe-t-il le plus souvent ?	La direction consulte les représentants du personnel pour trouver des solutions en commun ; la direction consulte les salariés pour trouver des solutions en

	commun ; la direction décide seule des solutions qui lui semblent les mieux adaptées ; la direction ne prend pas d'initiative particulière ; il n'y a jamais de tension ou de difficulté

Source : enquête REPONSE 2017, volet « salariés ».

1. Revisiter les ressorts de la participation des salariés au regard des modèles socio-productifs

L'analyse des déterminants de la participation au travail des salariés a souvent pris en considération un nombre limité de variables relatives à l'entreprise ou à l'établissement, privilégiant une focale sur les caractéristiques individuelles (variables sociodémographiques, conditions d'emploi et de travail…). Pourtant, la taille de l'établissement ou de l'entreprise, le secteur d'activité, le caractère mono-établissement ou multi-établissement de l'entreprise ou encore la structure capitalistique ont parfois été pris en compte et leur rôle apparaît souvent déterminant, notamment en ce qui concerne les possibilités de participation (Blavier *et al.*, 2020a ; Floquet *et al.*, 2014). À l'opposé, l'organisation du travail au sein de l'établissement ou la politique de gestion des ressources humaines n'ont pas été prises en compte par de tels travaux alors même que « l'autonomie au travail » serait devenue, selon certains auteurs, un facteur important de la participation politique hors du travail (Coutrot, 2018 ; Lopes *et al.*, 2013), qu'il s'agisse du vote aux scrutins politiques ou de l'engagement associatif ou civique (Blavier *et al.*, 2020a ; Haute, 2019a, p. 259-263 ; Bué, 1996).

De ce point de vue, les modèles socio-productifs précédemment dégagés, issus d'un clustering réalisé à partir d'un ensemble de variables liées à différents aspects de l'entreprise, nous offrent une grille d'analyse permettant de mettre en relation, d'un côté, une partie de l'environnement dans lequel un salarié évolue et, de l'autre côté, la participation dans sa diversité, à savoir les pratiques participatives des salariés et leur sentiment de pouvoir participer. Le croisement des modèles socio-productifs et des données du volet « salariés » de l'enquête REPONSE 2017 permet d'ailleurs de contrôler l'influence des différents modèles socio-productifs sur les différentes dimensions de la participation par un ensemble de variables individuelles (caractéristiques sociodémographiques, conditions d'emploi et de travail…) (cf. *infra*, 3.).

1.1 Les hypothèses de recherche

À partir des caractéristiques des modèles socio-productifs, on peut émettre plusieurs hypothèses s'agissant de la participation des salariés. Quatre modèles socio-productifs ont été dégagés pour l'ensemble des établissements couverts par l'enquête REPONSE. Quatre autres concernent uniquement les établissements de 50 salariés ou plus afin de permettre une comparaison avec la proposition initiale de Thomas Amossé et Thomas Coutrot (2008).

Pour les établissements de 50 salariés ou plus, la classe 1, intitulée « *Entreprises paternalistes* » (19,6 % des salariés répondants), regroupe des établissements de petite taille. Le travail y est contrôlé et la politique de gestion des ressources humaines (GRH) y est peu individualisée. Cette classe se caractérise par l'absence de dispositif de management participatif, de négociation collective et de conflit. La présence d'IRP, notamment syndiquée, est faible. Cette classe regroupe des entreprises mono-établissement avec une main-d'œuvre composée en majorité d'ouvriers et d'employés. On retrouve

ici un modèle bien connu : celui des petites entreprises paternalistes où la présence d'IRP et de conflits sont rares et où les relations sociales, qu'ils s'agissent de négociations ou de conflits, prennent une tournure domestique, informelle et surtout individuelle (Philippon, 2007, p. 59-62 ; Farvaque et Lefebvre, 2010 ; Dumoulin, 2019). On peut dès lors poser l'hypothèse que les possibilités de participation, quelle que soit la dimension considérée (managériale ou syndicale), sont particulièrement faibles. Se pose néanmoins la question de la participation effective, quand elle est possible. De même, le sentiment de pouvoir participer n'y serait pas plus faible qu'ailleurs, en raison de relations sociales informelles, individualisées et extérieures aux cadres juridiques (Dumoulin, 2019). On retrouve cette classe, bien plus pléthorique (23,5 % des répondants), parmi l'ensemble des établissements.

La classe 2, intitulée modèle « *néo-taylorien des services* » (22,3 % des répondants salariés), regroupe des établissements de taille moyenne où le travail est relativement contrôlé. La politique de GRH est faiblement formalisée et individualisée. On peut supposer que les possibilités de participation, que la participation effective et que le sentiment de pouvoir participer y sont importantes : des dispositifs de management participatifs existent, des négociations collectives ont lieu et la conflictualité n'y est pas absente, ce sont d'ailleurs là les grandes différences avec la classe précédente. On retrouve cette classe parmi l'ensemble des établissements sous le même libellé (27,9 % des répondants) même si le travail y est moins contrôlé.

La classe 3, intitulée modèle des « *PME innovantes et dynamiques* » (28,2 % des répondants), regroupe des établissements de taille plus importante. À l'inverse des deux classes précédentes, le travail y est fortement autonome. La méthode de travail apparaît proche du « knowledge management ». La politique de GRH est fortement procéduralisée et individualisée avec des dispositifs de participation des salariés ou encore des entretiens individuels avec effet sur la rémunération. Des négociations collectives ont lieu, des IRP sont implantées, mais les conflits sont rares. Dès lors, on peut faire l'hypothèse que le sentiment de pouvoir participer y est plus élevé qu'ailleurs. On peut également poser l'hypothèse que les possibilités de participation sont fortes, mais variables entre des formes peu conflictuelles (le vote, la participation à des réunions organisées par les RP), et plus conflictuelles (la grève, la participation à d'autres formes d'action collective), et qu'il en est de même pour la participation effective. On retrouve cette classe parmi l'ensemble des établissements même si, outre une taille moyenne plus faible, la main d'œuvre y apparaît nettement plus qualifiée : on parle dès lors de « PME dynamiques à haute compétitivité » (24,1 % des répondants).

La classe 4, intitulée « grandes entreprises *néo-fordistes en tension* » (29,4 % des répondants), regroupe des établissements de grande taille, issues du secteur de l'industrie et des transports notamment. Le travail y est plus contrôlé et la politique de GRH moins individualisée que dans la classe précédente, mais la politique de GRH demeure orientée vers la participation des salariés. Le climat social y est très tendu, associé à des difficultés économiques. Les négociations collectives s'articulent avec une conflictualité importante alors que les IRP sont très syndiquées. S'agissant de la dimension syndicale ou représentative de la participation, on peut faire la double hypothèse de fortes possibilités de participation et d'une participation effective importante. Le sentiment de pouvoir participer aux décisions de l'entreprise y serait toutefois plus faible que dans la classe précédente en raison d'une taille plus importante associée à une moindre ampleur des dispositifs managériaux de participation. On retrouve cette même classe parmi l'ensemble des établissements, même si sa part est plus réduite (24,5 % des salariés répondants).

1.2 L'apport d'une analyse multivariée

Pour mettre à l'épreuve nos différentes hypothèses et pour contrôler l'influence propre des différents modèles socio-productifs, nous avons réalisé une série de régressions logistiques binaires à partir des données de l'enquête REPONSE 2017. Du fait du champ de l'enquête et de la méthode d'échantillonnage, notons que les répondants ne sont représentatifs que de l'ensemble des salariés des établissements de 11 salariés et plus du secteur marchand et associatif non agricole et travaillant dans le même établissement depuis au moins un an, ce qui exclut les salariés en contrats courts. De plus, les répondants ne sont pas assez nombreux au sein de chaque établissement pour réaliser des modélisations multiniveaux (Amossé *et al*., 2008, p. 14). Puisque nous croisons les données du questionnaire « salariés » et le modèle socio-productif obtenu à partir du questionnaire « représentants de la direction », nous avons restreint la population aux répondants salariés dont la direction a également répondu à l'enquête. Notre analyse porte ainsi sur 21 215 salariés issus de 4 270 établissements différents. Pour les établissements de 50 salariés ou plus, notre échantillon est de 15 321 salariés appartenant à 2 953 établissements différents.

Les variables dépendantes des modèles sont les possibilités de participation, la participation effective des salariés et le sentiment de pouvoir participer aux décisions (cf. tableau 1). Plus précisément, s'agissant de la non-participation contrainte (cf. *infra*, 2.), les variables dépendantes sont le fait de ne pas avoir voté faute de scrutin, de ne pas avoir participé à une réunion organisée par les RP faute d'une telle réunion sur son lieu de travail, de ne pas avoir fait grève faute d'un tel conflit sur son lieu de travail et de ne pas avoir participé à une autre action collective faute d'une telle action sur son lieu de travail, le tout sur la période des trois dernières années. S'agissant de la participation effective (cf. *infra*, 3.), les variables dépendantes sont le fait de s'être abstenu alors qu'un scrutin a eu lieu, le fait de ne pas avoir participé à une réunion des RP alors qu'il y en a eu une, le fait de ne pas avoir fait grève alors qu'un conflit a eu lieu et, enfin, le fait de ne pas avoir participé à une autre forme d'action collective alors qu'une telle action a eu lieu. Pour chaque modèle, le champ est restreint aux salariés ayant effectivement pu participer, c'est-à-dire sans les salariés déclarant ne pas avoir participé car ils n'en ont pas eu l'occasion. Ces deux premiers ensembles de modèles mesurent donc la dimension syndicale et représentative de la participation au travail, au sens où les pratiques considérées sont liées à l'action des syndicats ou, *a minima*, à celle des représentants du personnel.

Pour terminer, s'agissant du sentiment de pouvoir participer (cf. *infra*, 4.), un indice variant de -8 à +8 a été calculé à partir de l'agrégation des réponses[43] à la question « de façon générale, diriez-vous que les salariés de votre établissement ont la possibilité de participer aux décisions concernant… » et déclinée selon ses 4 items (cf. encadré 1 p. 116). Sa robustesse est attestée par un coefficient alpha de Cronbach[44] de 0,87. Les variables dépendantes sont dès lors le fait pour un salarié d'avoir ou non un sentiment de pouvoir participer aux décisions très important (indice supérieur à 4) et le fait d'avoir ou non un sentiment de pouvoir participer aux décisions très faible (indice inférieur à -4). Ce troisième ensemble de modèle permet de prendre en compte les dimensions managériale et informelle de la participation au travail et donc de ne pas limiter l'analyse à une participation formalisée,

[43] Les réponses possibles sont « tout à fait d'accord », « plutôt d'accord », « plutôt pas d'accord », « pas du tout d'accord » ou « ne sait pas » (ou non réponse).

[44] Pour l'utilisation de ce coefficient, cf. Bréchon (2011) p. 193. On estime en sciences sociales qu'un coefficient Alpha de Cronbach supérieur à 0,7 atteste de la robustesse d'un indice agrégeant les réponses aux différentes questions prises en compte.

potentiellement conflictuelle et construite en dehors de la direction, voire contre elle, sauf si la direction met en place une stratégie de domestication des IRP.

Quel que soit le modèle de régression, les variables indépendantes sont le modèle socio-productif dans lequel s'inscrit l'établissement du salarié, le sexe, l'âge (en cinq tranches), le niveau de diplôme, l'ancienneté dans l'établissement (en quatre tranches), la position professionnelle déclarée (ouvrier non qualifié, ouvrier qualifié, employé, technicien ou agent de maîtrise, cadre, autre), le fait de travailler ou non à temps partiel, le nombre d'heures de travail par semaine (moins de 35 heures, de 35 à 40 heures, plus de 40 heures), le fait de considérer ou non comme élevé ou très élevé le risque d'être licencié dans les douze prochains mois, le fait de travailler ou non souvent ou toujours avec les mêmes collègues, le fait d'avoir obtenu ou non une promotion ces trois dernières années, le fait d'être insatisfait ou non dans son travail, l'adhésion syndicale du salarié et l'autonomie dans le travail (de faible à élevée). Le degré d'autonomie a été défini par le croisement des réponses à deux questions : « Votre employeur vous fixe-t-il des objectifs chiffrés et précis à atteindre ? » et « Quand au cours de votre travail il se produit quelque chose d'anormal, réglez-vous personnellement l'incident ? ».

Les modèles de régression utilisés ont toutefois deux limites. D'une part, le nombre de variables pris en compte est élevé, ce qui rend les modèles peu parcimonieux et augmente leur endogénéité. D'autre part, les relations professionnelles étant une dimension prise en compte dans la construction des modèles socio-productifs, il peut être considéré comme tautologique de mesurer le lien entre possibilités de participation et modèles socio-productifs. Cependant, deux éléments doivent être ici rappelés. D'un côté, les modèles socio-productifs sont construits à partir des réponses de la direction. Or, on a observé des désaccords importants dans l'enquête REPONSE entre direction et salariés que ce soit sur le climat social (Laroche, Schmidt, 2004), ou sur l'organisation d'élections professionnelles (Haute, 2019a). D'un autre côté, toutes les pratiques étudiées ici ne rentrent pas dans la construction des modèles socio-productifs.

2. Des modèles socio-productifs qui conditionnent les possibilités de participation à la démocratie sociale

À la lumière des résultats de nos modèles de régression, il ressort en premier lieu que les possibilités de participation, en ce qui concernent les pratiques liées à la représentation du personnel ou à l'action syndicale, sont fortement dépendantes du modèle socio-productif dans lequel s'inscrit le salarié. Cela n'est en rien surprenant puisque la nature des relations sociales participe à la construction des modèles socio-productifs. De ce point de vue, les travaux récents relatifs à la participation au travail, qui s'intéressent principalement aux pratiques liées à la représentation du personnel ou à l'action syndicale, ont souligné l'intérêt de considérer les situations d'absence d'opportunité de participation (Blavier *et al.*, 2020a), y compris lorsque le cadre de participation étudié relève d'une obligation réglementaire comme dans le cas des scrutins professionnels (Haute, 2019a). Toutefois, comme nous l'avons déjà souligné plus haut, ne sont ici prises en compte que des pratiques qui relèvent d'une dimension syndicale ou représentative de la participation au travail (cf. *supra).*

2.1 Une offre de participation liée aux activités des RP dépendante des différents modèles socio-productifs

Les tableaux 2 et 3 présentent ainsi les taux de non-recours contraint à différentes formes de participation (vote, réunion organisée par les RP, grève, autre forme d'action collective), ainsi que le taux de syndicalisation selon les différents modèles socio-productifs. Les rapports de chance sont issus des modèles précédemment présentés (cf. *supra*, 1.2) et dont l'intégralité des résultats sont exposés en annexe.

Pour l'ensemble des établissements (cf. tableau 2), notre analyse confirme que les possibilités de participation, quelle que soit la forme étudiée, sont significativement moindres dans les entreprises appartenant au modèle des *petites entreprises paternalistes* : les salariés y ont, à profils social et professionnel égaux, entre 5,5 et 8 fois plus de risques de déclarer ne pas avoir participé faute de scrutin, de réunion organisée par les RP, d'arrêt collectif de travail ou d'autre forme d'action collective par rapport aux salariés des entreprises *néo-fordistes en tension*. Ces derniers sont d'ailleurs ceux qui ont le plus de possibilités de participer, que ce soit sur le plan électoral ou sur le plan conflictuel : près de 90 % d'entre eux ont pu voter à un scrutin, près de 75 % ont pu participer à une réunion organisée par les RP et plus de la moitié d'entre eux ont pu participer à un arrêt collectif de travail et à une autre forme d'action collective. Au-delà de la seule présence d'IRP, le cas d'INDUS, monographie rattachée à ce quatrième modèle, montre que l'intense activité des RP, en particulier quand ils sont syndiqués, tend à démultiplier les possibilités de participation, tant l'offre de participation est diversifiée (débrayages, consultations, manifestation, pétition…). Dans les entreprises *néo-tayloriennes des services*, les possibilités de participation sont moindres que dans les entreprises *néo-fordistes en tension* et les différences sont significatives, mais les possibilités de participation ne sont pas négligeables (supérieures à la moyenne) et les rapports de chance apparaissent assez faibles, en particulier sur le plan électoral. Enfin, les *PME innovantes et dynamiques* se situent dans un entre-deux. Si on se limite au vote ou aux réunions organisées par les RP, elles se rapprochent plutôt des entreprises *néo-tayloriennes des services*, comme en témoignent des pourcentages et des rapports de chance très proches. Mais, si on s'intéresse à la conflictualité gréviste ou non et à la syndicalisation, les possibilités de participation y sont moindres que dans les *entreprises néo-tayloriennes des services*, tout en restant plus importantes que dans les établissements relevant des *petites entreprises paternalistes*.

Tableau 2. Absence de cadre de participation selon les différents modèles socio-productifs (ensemble des établissements)

Modèle	**Absence de scrutin**	***Rapport de chance***	**Absence de réunion des RP**	***Rapport de chance***	**Absence de grève**	***Rapport de chance***	**Absence d'autre forme d'action collective**	***Rapport de chance***	**Taux de syndicalisation**
Petites entreprises paternalistes	54,0 %	7,98***	69,0 %	5,50***	86,4 %	7,08***	85,7 %	5,67***	3,8 %
Néo-taylorien des services	14,2 %	1,13*	34,5 %	1,42***	58,7 %	1,71***	60,4 %	1,58***	14,9 %

PME innovantes et dynamiques	13,7 %	1,30***	35,6 %	1,61***	69,6 %	2,66***	68 %	2,25***	9,3 %
Néo-fordiste en tension	10,7 %	*ref.*	25,4 %	*ref.*	43,1 %	*ref.*	47,4 %	*ref.*	17,3 %
Ensemble	22,6 %		40,6 %		64,0 %		65,0 %		11,5 %

Champ : salariés des établissements de plus de 10 salariés du secteur marchand et associatif non agricole, dont la direction a également répondu à l'enquête et travaillant depuis plus d'un an dans l'établissement ; données pondérées.

Source : enquête REPONSE 2017, volet « salariés » pour les variables dépendantes et « représentants de la direction » pour les modèles.

*N. B. *** : significatif au seuil de 1 % ; ** : significatif au seuil de 5 % ; * : significatif au seuil de 10 % ; ns : non significatif ; ref : modalité de référence*

Note de lecture : 54 % des répondants salariés d'un établissement relevant des petites entreprises paternalistes déclarent ne pas avoir voté à un scrutin professionnel ces trois dernières années faute de scrutin organisé contre seulement 10,7 % des répondants salariés d'un établissement appartenant à une grande entreprise néo-fordiste en tension. Toutes choses égales par ailleurs et de manière significative au seuil de 1 %, les premiers ont 7,98 fois plus de chances que les seconds de ne pas avoir voté faute de scrutin.

Si on s'intéresse uniquement aux établissements de 50 salariés ou plus (cf. tableau 3), le constat est légèrement différent. Tout d'abord, l'absence de cadre participatif est nettement moins fréquente, quelle que soit la forme de participation considérée, ce qui confirme que, dans les établissements de 11 à 49 salariés, la participation des salariés à la représentation du personnel ou à l'action syndicale est bien moins possible que dans les établissements de plus grande taille (Dumoulin, 2019). De plus, si les établissements relevant des *entreprises paternalistes* sont toujours ceux où les possibilités de participation sont les plus faibles, les écarts avec les autres classes sont toutefois plus réduits, notamment en ce qui concerne l'absence de scrutin et de réunion organisées par les représentants du personnel. De même, dans les entreprises *néo-tayloriennes des services*, les possibilités de participation demeurent non négligeables. Elles sont toutefois désormais légèrement inférieures à la moyenne, notamment en ce qui concerne les formes les moins conflictuelles (le vote professionnel et la participation à des réunions de représentants du personnel). Les établissements appartenant au modèle des *PME innovantes et dynamiques* occupent toutefois une place différente de celle observée plus haut. En effet, si on considère les formes les moins conflictuelles de participation, il semble que les salariés des établissements du modèle des *PME innovantes et dynamiques* disposent d'autant ou de davantage de possibilités de participation que les salariés des grandes entreprises *néo-fordistes en tension*. Ainsi, ils sont les salariés les plus souvent confrontés à un scrutin, y compris par rapport aux salariés des entreprises *néo-fordistes en tension*. Mais, si on s'intéresse à des formes plus conflictuelles, comme la grève, l'action collective ou l'adhésion syndicale, les possibilités de participation des salariés des établissements du modèle des PME innovantes sont relativement identiques à celles des salariés des entreprises *néo-tayloriennes des services*.

Tableau 3. Absence de possibilité de participation à une élection ou à une action collective selon les différents modèles socio-productifs (établissements de 50 salariés ou plus)

Modèle	**Absence de scrutin**	***Rapport de chance***	**Absence de réunion des RP**	***Rapport de chance***	**Absence de grève**	***Rapport de chance***	**Absence d'autre forme d'action collective**	***Rapport de chance***	**Taux de syndicalisation**
Entreprises paternalistes	21,5 %	1,99***	44,5 %	2,09***	76,9 %	4,69***	76,2 %	3,36***	6,3 %
Néo-taylorien des services	15,3 %	1,22**	33,8 %	1,29***	55,7 %	1,77***	56,9 %	1,36***	13,9 %
PME innovantes et dynamiques	6,7 %	0,77**	25 %	ns	55,8 %	1,82***	53,8 %	1,34***	13,1 %
Néo-fordiste en tension	9,8 %	*ref.*	24,1 %	*ref.*	37,5 %	*ref.*	45,2 %	*ref.*	21,1 %
Ensemble	12,4 %		30,5 %		54,5 %		56,4 %		14,3 %

Champ : salariés des établissements de 50 salariés ou plus du secteur marchand et associatif non agricole, dont la direction a également répondu à l'enquête et travaillant depuis plus d'un an dans l'établissement ; données pondérées.

Source : enquête REPONSE 2017, volet « salariés » pour les variables dépendantes et « représentants de la direction » pour les modèles.

Note de lecture : 21,5 % des répondants salariés d'un établissement de 50 salariés ou plus relevant des « entreprises paternalistes » déclarent ne pas avoir voté à un scrutin professionnel ces trois dernières années faute de scrutin organisé, contre seulement 9,8 % des répondants salariés d'un établissement de 50 salariés ou plus appartenant à une « grande entreprise néo-fordiste en tension ». Toutes choses égales par ailleurs et de manière significative au seuil de 1 %, les premiers ont 1,99 fois plus de chances que les seconds de ne pas avoir voté faute de scrutin.

Ainsi, si on se limite aux formes de participation relevant de la représentation du personnel, on constate que les possibilités de participation des salariés varient d'un modèle à l'autre et les rapports de chance observés montrent que ces variations ne s'expliquent pas par le profil social ou par les conditions individuelles d'emploi ou de travail des salariés. Ces résultats ne sont en rien surprenants : en effet, la nature des relations sociales est prise en compte dans la construction des différents modèles socio-productifs et l'existence de certains cadres facilitant la mobilisation et la participation des salariés comme la présence d'IRP et de syndicats est fortement dépendante des caractéristiques des établissements et des entreprises (Pignoni et Raynaud, 2013 ; Bréda, 2016).

Cependant, il est à noter que les PseudoR2, utilisés comme indicateurs de la capacité explicative des modèles de régression, sont relativement faibles (compris entre 0,06 et 0,19), en particulier si on ne considère que les établissements de 50 salariés ou plus (compris entre 0,06 et 0,11). En outre, les variations constatées ne sont pas identiques selon les formes de participation prises en compte. La troisième classe (*PME innovantes et dynamiques* quel que soit le champ) est ainsi caractérisée par des possibilités assez importantes de participation à des formes légitimes, aux yeux de l'employeur, comme le vote, mais par des possibilités plus faibles s'agissant des formes de participation jugées moins légitimes, en l'occurrence l'action collective. À ce titre, le cas d'AGROEQUIP est exemplaire : les IRP y sont investies par les salariés et par la direction, les discussions, formalisées par des négociations collectives ou non, sont régulières, mais la conflictualité est quasiment absente et, lorsqu'elle

s'exprime de manière collective (un seul cas de débrayage dans un des ateliers), elle se développe hors du cadre de la représentation du personnel.

Ce résultat souligne également l'importance d'analyser plus finement la pluralité des modes d'investissement patronal des différents types de dispositifs de participation et des modalités de leur articulation dans leurs stratégies de mise au travail des salariés, y compris dans les configurations d'établissement a priori moins propices à la mise en place d'IRP. Dans le cas de PRENDRE SOIN par exemple, la mise en place d'un comité d'évaluation de la qualité du travail associant deux salariées choisies de façon discrétionnaire par la direction s'apparente à une stratégie de contournement des IRP, que la direction n'envisage pas comme un espace d'échanges pertinent à investir pour recueillir le sentiment des salariés et de leurs représentants. En revanche, dans d'autres établissements, les dispositifs de représentation du personnel peuvent être davantage envisagés par les directions comme des outils complémentaires aux dispositifs de participation managérial dans le travail de mobilisation des salariés. On peut ici renvoyer au cas de l'entreprise Bains où l'employeur suscite des candidatures syndicales et leur conseille de choisir une étiquette syndicale particulière, ou plutôt les y incite fortement, le vote n'étant dès lors qu'une procédure de ratification de la décision patronale, souvent sans enjeu faute de candidatures alternatives (sur ce point, voir plus largement le chapitre 5).

Enfin, certaines variables individuelles jouent tout de même un rôle central sur la propension des salariés à participer à la désignation de leurs représentants ou à une action initiée par eux, comme le montrent les rapports de chance des modèles en annexe. Comme cela a déjà été démontré pour le vote (Haute, 2019a), pour la syndicalisation (Paugam, 1999 ; Pignoni, 2016 ; Chartier, 2018 ; Lescurieux, 2019) et, dans une moindre mesure, pour le recours à la grève (Blavier *et al.*, 2020a ; Blavier *et al.*, 2020b), l'intégration professionnelle (le type de contrat de travail, l'ancienneté, la stabilité du collectif de travail, l'obtention d'une promotion) est un facteur non négligeable agissant sur la propension des salariés déclarant ne pas avoir eu la possibilité de participer à une action collective ou à la désignation de représentant du personnel dans leur établissement. La position professionnelle, le niveau de diplôme, l'âge ou le genre agissent également en ce sens. Les salariés les plus jeunes, les moins diplômés, les moins intégrés et, dans une moindre mesure, les salariées ont significativement plus de chances de travailler dans un contexte organisationnel qui ne leur offre aucune opportunité de participation par l'intermédiaire des dispositifs et des acteurs de la représentation du personnel. Quelques variations peuvent toutefois être observées selon la forme de participation considérée. L'organisation de réunions par les représentants du personnel constitue en particulier la forme de mobilisation et de participation la moins socialement et professionnellement située, c'est-à-dire l'offre de participation pour laquelle les salariés ont le plus de chances d'être sollicités, indépendamment de leur contexte de travail et leurs caractéristiques individuelles. De même, si, la possibilité qui s'offre aux salariés de participer à un scrutin professionnel ou à une réunion organisée par les RP diminue quand leur degré de précarité dans l'emploi augmente, ce n'est pas le cas en revanche de la possibilité de participer à un conflit, gréviste ou non. Enfin, alors que les cadres ont significativement plus de probabilités d'avoir la possibilité de participer à un scrutin professionnel, ils sont en revanche significativement moins exposés à un conflit gréviste.

2.2 L'existence d'écarts de déclaration entre salariés et représentants de la direction sur les possibilités de participation, selon les modèles socio-productifs

La mise en perspective des déclarations des salariés avec celles des directions livre des enseignements complémentaires de compréhension des ressorts individuels qui facilitent ou au contraire entravent la participation des salariés aux scrutins professionnels en particulier. La participation à ces derniers implique en effet d'abord que les salariés aient connaissance de cette possibilité de participation électorale. Or, une partie des salariés en ignorent l'existence (Haute, 2019a, p. 237-246). Ainsi, une part non négligeable des répondants (11,2 %) déclare ne pas avoir eu la possibilité de participer à un scrutin alors qu'un scrutin a eu lieu selon leur direction. À l'opposé, seulement 3,5 % des répondants déclarent avoir été confrontés à un scrutin alors que leur direction n'a déclaré aucun scrutin. Ce résultat n'est pas surprenant, tant le système de représentation des salariés est méconnu par certains d'entre eux (Farvaque et Lefebvre, 2010, p. 29-30 ; Trémeau, 2017, p. 175 ; Pignoni, 2019).

Nous avons dès lors reproduit le modèle présenté plus haut relatif au vote professionnel en nous limitant aux salariés couverts, selon leur direction, par un scrutin. La variable dépendante est le fait de déclarer une absence de scrutin alors qu'une IRP existe. Les résultats ne sont pas reproduits ici. On constate toutefois que les salariés les moins intégrés professionnellement mais aussi les moins diplômés ont moins connaissance des possibilités de participation électorale qui s'offrent à eux dans l'entreprise. Résultat moins attendu a priori, on peut également noter que la non-connaissance du scrutin est significativement plus importante parmi les salariés appartenant à des établissements relevant du modèle des *petites entreprises paternalistes* (23,5 % contre 13,2 % en moyenne). C'est un résultat *a priori* surprenant puisque les établissements de ce modèle sont généralement de petite taille, ce qui devrait logiquement favoriser l'information des salariés quand un scrutin est organisé. La plus grande tendance de ces salariés à sous-déclarer cet événement peut sans doute être interprété comme un indicateur supplémentaire de la fragilité de ce dispositif électoral dans le contexte de ces petites entreprises. D'abord, cet écart peut être en effet interprété comme la conséquence de scrutins moins réguliers dans le temps, les deux variables n'ayant pas la même temporalité. Cet écart peut également s'expliquer par le caractère très peu concurrentiel, et parfois purement formel de ces opérations électorales, le plus souvent totalement contrôlées et cadenassées par les directions (cf. Chapitre 5), si bien que ces scrutins sont de nature à être sans doute plus facilement ignorés, oubliés, si ce n'est occultés par les salariés en comparaison à des situations où les élections font l'objet d'une campagne de mobilisation autrement plus intense. À ce titre, les salariées non RP de Bains rencontrées n'ont aucun souvenir des élections professionnelles qui ont eu lieu dans l'entreprise, alors même qu'elles identifient bien l'une des RP élues. Le cas de BAINS révèle aussi que, lorsque l'élection se déroule à l'échelle de l'entreprise, la mobilisation et, avant elle, l'information des salariées dans chacun des petits établissements dépend de la présence, même passagère, des candidates.

Il est possible de comparer les déclarations des RD et des salariés pour les autres formes de participation, comme le déroulement d'un arrêt collectif de travail, d'autant que la formulation des questions posées et que la période de l'interrogation sont cette fois identiques. Mais, en la matière, le résultat est nettement différent de celui observé pour les scrutins professionnels. En effet, dans les établissements où les directions déclarent l'existence d'un arrêt collectif de travail, seuls 4,6 % des répondants parmi les salariés concernés déclarent ne pas avoir été confrontés à un arrêt collectif de travail sur la même période. La méconnaissance des conflits grévistes du côté des salariés apparaît donc un phénomène relativement marginal. Une analyse multivariée non reproduite ici permet d'affirmer que ce phénomène concerne davantage les salariés les moins diplômés, les employés, les

salariés dont l'établissement relève des *petites entreprises paternalistes*, les salariés les plus récemment recrutés mais aussi les cadres.

En revanche, la sous-déclaration du côté des directions ou la sur-déclaration du côté des salariés est un phénomène bien plus saillant. Plus de 18,3 % des répondants déclarent avoir été confrontés à un arrêt collectif de travail alors que leur direction ne déclare aucun événement de ce type. Ces écarts de déclaration entre salariés et direction varient eux-mêmes selon les différents modèles socio-productif. Ils sont bien plus importants dans les établissements relevant du modèle des *petites entreprises paternalistes* où 64,3 % des salariés déclarant qu'une mobilisation avec arrêt de travail a eu lieu sont dans un établissement qui, selon la direction, n'a pas connu de tel conflit (contre 43 % des salariés de l'ensemble du champ). De manière plus surprenante, ce phénomène se retrouve également et dans une proportion quasi-identique dans les établissements relevant du modèle socio-productif des *PME innovantes et dynamiques* où 58,4 % des salariés déclarant avoir été confrontés à une action de grève sont dans des établissements pour lesquels la direction ne déclare pas de tel conflit. Toutefois, lorsqu'on se limite aux établissements de 50 salariés ou plus, les différences entre les modèles socio-productifs sont plus ténues, hormis pour le modèle des *entreprises paternalistes*, toujours marqué par une sous-déclaration de la part des directions. Des modélisations multivariées non reproduites ici montrent par ailleurs que les caractéristiques individuelles des salariés jouent très peu sur ces écarts de déclaration, y compris l'adhésion à un syndicat. Une hypothèse est que la grève n'est pas perçue par les directions de la même manière dans les différents modèles socio-productifs. Dans les grandes entreprises *néo-fordistes en tension*, la grève serait perçue par la direction comme une forme de régulation routinisée des relations sociales. À l'inverse, dans les établissements relevant des *entreprises paternalistes* ou dans les *PME innovantes et dynamiques*, la grève serait perçue comme une manifestation pathologique d'un dialogue social dégradé. Dès lors, déclarer qu'une grève a eu lieu pourrait être interprétée comme l'aveu d'une « mauvaise gestion » des relations sociales. Il ne faut pas en effet négliger l'importance des stratégies de présentation de soi et de l'entreprise lorsque la direction répond à l'enquête.

À l'issue de ces premiers développements, on peut donc conclure que, s'agissant des pratiques liées à la représentation du personnel ou à l'action syndicale, les possibilités de participation des salariés sont étroitement dépendantes des modèles socio-productifs dans lesquels ils s'inscrivent. Les établissements relevant des *petites entreprises paternalistes* offrent peu de cadres collectifs de participation aux salariés, contrairement aux entreprises *néo-tayloriennes des services* et aux entreprises *néo-fordistes en tension*. Les entreprises du modèle des *PME innovantes et dynamiques* sont dans une situation d'entre-deux, l'ampleur des possibilités de participation semblant dépendre du caractère plus ou moins conflictuel de la forme de participation considérée. Il ressort également de ces premières analyses, que les possibilités de participation sont également liées à certaines des caractéristiques individuelles des salariés, notamment l'âge, le niveau de diplôme ou encore le degré d'intégration professionnelle. Si cette influence s'explique en partie par une méconnaissance des possibilités de participation par les salariés, la sous-déclaration concerne également les directions en ce qui concerne les conflits du travail et cette sous-déclaration est fortement dépendante des modèles socio-productifs. Sous ces différents aspects, l'analyse comparée des déclarations des salariés et celles des directions concernant ces formes de participation électorale et collective livre ainsi des clés de compréhension complémentaires des logiques de différenciation des modèles socio-productifs quant aux formes de participation des salariés aux dispositifs de la démocratie sociale qu'ils rendent possible ou au contraire plus difficile.

3. Une participation effective moins dépendante du modèle socio-productif

Les questions du volet « salariés » de l'enquête REPONSE relatives aux pratiques liées à la représentation du personnel et à l'action syndicale ont aussi pour intérêt de permettre de distinguer l'absence de participation des salariés en raison de l'absence de cadre électoral ou organisationnel permettant la participation et les situations dans lesquelles les salariés s'abstiennent de participer, alors que des opportunités de participation à une élection ou à une action collective s'offrent à eux. Or, les travaux les plus récents relatifs à la participation en entreprise ont montré que ces deux phénomènes, à savoir l'exclusion de fait des dispositifs institutionnels de la participation et l'auto-exclusion, relevaient de logiques différentes. En effet, l'exclusion de fait est fortement dépendante des caractéristiques de l'établissement et de l'entreprise alors que l'auto-exclusion est davantage dépendante de variables individuelles, et en particulier des caractéristiques sociodémographiques et des conditions d'emploi et de travail des salariés (Blavier *et al.*, 2020a). Pour vérifier ces résultats tout en mobilisant les différents modèles socio-productifs, nous avons reproduit les modèles de régression utilisés dans la partie précédente, mais en nous focalisant sur la « participation effective » (cf. *supra*), c'est-à-dire sur le taux de participation des salariés lorsqu'ils déclarent avoir effectivement l'opportunité de participer.

À la lecture des résultats, présentés en annexe, notre constat n'est pas très différent des conclusions évoquées plus haut. En effet, si les PseudoR2 des modèles sont assez proches de ceux obtenus précédemment (compris entre 0,09 et 0,20), **l'influence des modèles socio-productifs apparaît moins significative** comme le montrent les rapports de chance plus faibles que dans la partie précédente (cf. tableaux 4 et 5). Du moins, les effets sont variables en fonction de la forme de participation. Ainsi, les salariés des grandes entreprises *néo-fordistes en tension* sont les plus participants sur le plan électoral et en matière d'action collective, un résultat à mettre en lien avec non seulement la présence syndicale bien plus fréquente dans ces établissements mais aussi, ce que ne mesurent pas ici nos modèles, l'activité parfois très intense de représentants syndicaux qui, comme l'illustre le cas d'INDUS, cherchent à s'implanter dans toutes les fractions du salariat et à les mobiliser, engendrant des incitations à participer d'autant plus importantes. À l'inverse, les salariés des établissements relevant du modèle des *petites entreprises paternalistes* sont ceux qui s'abstiennent le plus et ceux qui participent le moins à des actions collectives et en particulier aux grèves. Toutefois, les différences entre le modèle des entreprises *néo-fordistes en tension* et les modèles des entreprises *néo-tayloriennes des services* et des *PME innovantes et dynamiques* sont relativement ténues, **hormis en ce qui concerne la participation gréviste qui est bien plus faible dans les deux derniers modèles** que dans le modèle *néo-fordiste en tension*. De même, la participation à des réunions organisées par les représentants du personnel est plus importante dans les établissements relevant du modèle des *petites entreprises paternalistes* (où ces réunions sont certes plus rares) que dans les autres établissements, un phénomène sans doute favorisé par la dynamique de petits collectifs de travail.

Tableau 4. Auto-exclusion de la participation alors que celle-ci est possible selon les différents modèles socio-productifs (ensemble des établissements)

Modèle	**S'est abstenu**	***Rapport de chance***	**N'a pas participé à une réunion des RP**	***Rapport de chance***	**N'a pas participé à une grève**	***Rapport de chance***	**N'a pas participé à une autre action collective**	***Rapport de chance***	**Taux de syndicalisation**
Petites entreprises paternalistes	23,2 %	1,40***	58,0 %	0,65***	82,9 %	2,78***	72,8 %	1,40**	3,8 %
Néo-taylorien des services	18,0 %	ns	60,3 %	0,87*	66,6 %	1,34***	58,6 %	ns	14,9 %
PME innovantes et dynamiques	19,5 %	1,14*	65,3 %	ns	77,4 %	1,75***	69,4 %	1,22**	9,3 %
Néo-fordiste en tension	14,0 %	*ref.*	60,7 %	*ref.*	56,3 %	*ref.*	58,1 %	*ref.*	17,3 %
Ensemble	18,1 %		61,5 %		65,7 %		62,0 %		11,5 %

Champ : salariés des établissements de plus de 10 salariés du secteur marchand et associatif non agricole, dont la direction a également répondu à l'enquête, travaillant depuis plus d'un an dans l'établissement et ayant eu la possibilité de voter (colonnes 2 et 3), de participer à une réunion organisée par les RP (colonnes 4 et 5), de faire grève (colonnes 6 et 7) ou de participer à une autre forme d'action collective (colonnes 8 et 9) ; données pondérées.

Source : enquête REPONSE 2017, volet « salariés » pour les variables dépendantes et « représentants de la direction » pour les modèles.

Note de lecture : 23,2 % des répondants salariés d'un établissement relevant des « petites entreprises paternalistes » ayant été confrontés à un scrutin professionnel ces trois dernières années ont déclaré ne pas avoir participé à ce scrutin contre seulement 14 % des répondants salariés d'un établissement appartenant à une « grande entreprise néo-fordiste en tension ». Toutes choses égales par ailleurs et de manière significative au seuil de 1 %, les premiers ont 1,40 fois plus de chances que les seconds de ne pas avoir voté alors qu'un scrutin a eu lieu.

Le constat est encore plus flagrant si on se limite aux établissements de 50 salariés ou plus (cf. tableau 5). En effet, l'abstention ou la non-participation à des réunions organisées par les RP ne sont pas plus importantes dans les établissements relevant des *entreprises paternalistes* que dans les grandes entreprises *néo-fordistes en tension*. Le différentiel ne demeure significatif et conséquent que si on considère la participation effective à un arrêt collectif de travail qui est beaucoup plus faible dans les établissements relevant des *entreprises paternalistes* que dans les autres établissements. Ainsi, les établissements relevant des *entreprises paternalistes*, dans lesquels les possibilités de participation sont réduites, ne se caractérisent pas toujours par une moindre participation des salariés quand celle-ci est possible. Cela dépend en réalité de la forme de participation considérée. Enfin, les différences entre les trois autres modèles sont relativement ténues : les salariés des entreprises néo-fordistes en tension ne sont pas plus participants que ceux des entreprises dynamiques et apprenantes, hormis sur le plan électoral, ou que ceux des entreprises flexibles tayloriennes, hormis en matière de participation gréviste et de participation à des réunions organisées par les représentants du personnel quand elles ont lieu.

Les différences observées pourraient être le résultat de dynamiques de métier ou de secteur plus ou moins participationnistes et conflictuels, à l'image de ce que montre Camille Trémeau (2019) en comparant les secteurs de la coiffure et du bâtiment. Ces différences peuvent aussi s'expliquer, à l'appui des enquêtes monographiques réalisées, par le contexte très différent dans lequel se déploie l'activité des RP, et de leurs rapports aux directions. On perçoit notamment que, dans les petites entreprises paternalistes (classe 1) et les PME dynamiques et innovantes (classe 3), les directions ont une attitude beaucoup plus hostile aux syndicats (absents de leur établissement) et qu'elles n'envisagent la légitimité d'IRP que dans la limite du rôle managérial qu'elles prétendent leur faire jouer (cf. Chapitre 5). De ce fait, elles exercent un puissant contrôle sur l'élection des RP, qui sont davantage cooptés par la direction que librement choisis par les salariés au terme d'une élection qui n'est aucunement concurrentielle et se déroule sans aucune campagne de mobilisation des salariés. Cette forme « d'élection », sans enjeu et totalement verrouillées par les directions, explique de ce fait le taux d'abstention plus élevé que l'on peut repérer dans ces deux modèles d'établissements. L'hostilité que ces directions manifestent à l'égard de la présence syndicale suggère également la force des risques qui peuvent être associés à la participation à une grève ou à toute autre forme d'action collective pouvant être initiées dans ces établissements par les RP. Une autre hypothèse, complémentaire, est que les régulations sociales basées sur des micro-arrangements et sur des échanges individuels entre les salariés et la direction, particulièrement présentes dans les petits établissements (Farvaque et Lefebvre, 2010 ; Trémeau, 2019), constituent un frein à l'engagement des salariés dans des pratiques collectives, a fortiori conflictuelles, vis-à-vis de leur employeur. Comme l'illustre le cas de LOGISTIC, le maintien d'un système d'arrangements favorise davantage des « coups de gueule » individuels que l'émergence d'une expression collective (cf. Chapitre 4).

Tableau 5. Auto-exclusion de la participation alors que celle-ci est possible selon les différents modèles socio-productifs (établissements de 50 salariés ou plus)

Modèle	**S'est abstenu**	***Rapport de chance***	**N'a pas participé à une réunion des RP**	***Rapport de chance***	**N'a pas participé à une grève**	***Rapport de chance***	**N'a pas participé à une autre action collective**	***Rapport de chance***	**Taux de syndicalisation**
Entreprises paternalistes	19,8 %	ns	68,4 %	ns	84,0 %	3,14***	72,0 %	1,43***	6,3 %
Néo-taylorien des services	19,5 %	1,17*	61,7 %	0,79***	66,5 %	1,34***	60,4 %	Ns	13,9 %
PME innovantes et dynamiques	19,3 %	1,16*	64,6 %	Ns	70,4 %	ns	64,7 %	Ns	13,1 %
Néo-fordiste en tension	14,3 %	*ref.*	61,1 %	*ref.*	54,7 %	*ref.*	56,5 %	*ref.*	21,1 %
Ensemble	17,9 %		63,4 %		64,2 %		61,4 %		14,3 %

Champ : salariés des établissements de plus de 10 salariés du secteur marchand et associatif non agricole, dont la direction a également répondu à l'enquête, travaillant depuis plus d'un an dans l'établissement et ayant eu la possibilité de voter (colonnes 2 et 3), de participer à une réunion organisée par les RP (colonnes 4 et 5), de faire grève (colonnes 6 et 7) ou de participer à une autre forme d'action collective (colonnes 8 et 9) ; données pondérées.

Source : enquête REPONSE 2017, volet « salariés » pour les variables dépendantes et « représentants de la direction » pour les modèles.

Note de lecture : 19,8 % des répondants salariés d'un établissement de 50 salariés ou plus relevant des « entreprises paternalistes » ayant été confrontés à un scrutin professionnel ces trois dernières années ont déclaré ne pas avoir participé à ce scrutin contre seulement 14,3 % des répondants salariés d'un établissement de 50 salariés ou plus appartenant à une « grande entreprise néo-fordiste en tension ». Toutes choses égales par ailleurs, cette différence n'est pourtant pas significative.

Parallèlement, les variables sociodémographiques et les conditions d'emploi et de travail des salariés jouent un rôle structurant dans leur propension à se saisir ou non des possibilités de participation qui s'offrent à eux, même si les déterminants de la participation effective des salariés varient d'une pratique à l'autre. Certes, l'intégration professionnelle, mesurée par l'ancienneté, le temps de travail et la stabilité du collectif de travail, est un important facteur de participation, mais ce constat concerne principalement la participation électorale et la participation aux réunions organisée par les RP et moins la propension à participer à une action collective et à un arrêt de travail (Blavier et al., 2020). De même, la plus faible participation des salariés les plus jeunes est surtout vérifiée lors des scrutins professionnels. En matière d'action collective, c'est l'insatisfaction dans le travail et le risque de perdre son emploi qui deviennent des facteurs déterminants. L'effet d'une variable peut même s'inverser en fonction de la pratique étudiée : ainsi les salariées s'abstiennent moins que leurs homologues masculins, mais font significativement moins grève. Il en est de même pour les cadres qui sont en retrait des formes les plus protestataires de participation alors que les ouvriers non qualifiés et les employés apparaissent surtout en retrait de la pratique électorale. Les ingénieurs du CABINET ARTHUR nous offrent ici un bon exemple d'un rapport différencié aux pratiques considérées. Si une partie d'entre eux votent aux élections professionnelles, c'est pour des personnes et non pour un programme, les candidats n'étant pas constitués en liste. De plus, il n'y a pas eu d'arrêt de travail dans l'entreprise et les ingénieurs préfèrent se tourner, en cas de problème, vers leur hiérarchie plutôt que vers les RP qu'ils ont élu : un RP confesse ainsi que lui-même n'irait pas se voir s'il avait un problème.

Si les modèles socio-productifs offrent plus ou moins de possibilités aux salariés de participer, en ce qui concerne les formes liées à la représentation du personnel et à l'action syndicale, ils influent bien moins sur la participation effective des salariés quand participer est possible, même si des différences significatives sont observées en ce qui concerne la conflictualité gréviste. Ce sont avant tout les caractéristiques individuelles des salariés qui favorisent leur participation effective ou qui, au contraire, conduisent à une auto-exclusion de la participation. L'analyse des relations entre modèles socio-productifs et attitudes des salariés à l'égard des syndicats (voir encadré 2) aboutit à des résultats similaires.

Encadré 2. Modèles socio-productifs et perception des syndicats par les salariés

Comme le soulignait Pierre Bourdieu dès 1973 (1973), enquêter des opinions et non des pratiques pose un certain nombre de problèmes méthodologiques. En effet, interroger des opinions revient souvent à imposer une problématique en posant des questions qui ne font pas sens pour tous les enquêtés ou qui font sens différemment. La non-réponse qui en résulte, plus ou moins autorisée selon le dispositif d'enquête, est dès lors socialement située. Enfin, les résultats obtenus sont bien plus dépendants de la formulation des questions et du dispositif d'enquête déployé. Pour saisir les opinions des salariés à l'égard des syndicats, ce qui peut représenter un complément éclairant des analyses sur la participation des salariés, il convient dès lors de multiplier les sources de données et les indicateurs

mais aussi de tenir compte des phénomènes de non-réponses. À ce titre, l'enquête REPONSE est un point d'appui de choix grâce notamment à la robustesse de son échantillon « salariés », à la présence de plusieurs questions relatives aux opinions des salariés à l'égard des syndicats et à des modalités de réponse qui n'occultent pas l'absence d'opinion.

Plusieurs travaux utilisant les données REPONSE ont d'ailleurs permis de dépasser le constat, établi à partir des enquêtes sociopolitiques, d'une faible confiance dans les syndicats (Rouban, 2018 ; Swyngedouw *et al.*, 2016), en montrant l'attitude ambivalente des salariés à l'égard des syndicats : une majorité d'entre eux doutent de l'influence des syndicats et des représentants du personnel dans les négociations collectives, mais ils sont une majorité à considérer que les syndicats rendent des services et qu'ils jouent un rôle irremplaçables dans la représentation des salariés (Amossé et Jacod, 2008, p. 183-184 ; Pernot et Pignoni, 2008, p. 147-148).

À partir d'une série de quatre questions du volet « salariés » de l'enquête REPONSE 2017, nous avons établi un indice de représentation du syndicalisme variant de -4 à +4 dont la robustesse est attestée par un coefficient alpha de Cronbach de 0,69[45]. Les quatre questions utilisées sont les suivantes : « les syndicats jouent un rôle irremplaçable dans la représentation des salariés », « les syndicats rendent des services aux salariés », « les syndicats font passer leurs mots d'ordre et leurs intérêts avant ceux des salariés », « les syndicats gênent le déroulement des activités de l'entreprise ». Pour chacune des affirmations, le répondant devait indiquer s'il était « tout à fait d'accord », « plutôt d'accord », « plutôt pas d'accord », « pas du tout d'accord » ou s'il ne se prononçait pas. Une série de modèles de régression logistique ont été réalisés. Les variables indépendantes sont similaires à celles utilisées précédemment. Les variables dépendantes sont le fait de ne pas s'être prononcé sur plus d'une des quatre affirmations proposées et, parmi les salariés s'étant prononcés sur toutes les affirmations proposées, d'avoir une image très positive des syndicats (score de +4) et d'avoir une image négative (score négatif).

Sans présenter de manière exhaustive les résultats de ces modèles, nous proposons d'observer ces trois indicateurs (absence d'opinion, opinions très positives, opinions négatives) selon les différents modèles socio-productifs. En premier lieu, l'émergence d'opinions à l'égard des syndicats semble fortement dépendante du modèle socio-productif d'appartenance. On observe ainsi que les salariés des établissements relevant du modèle des *petites entreprises paternalistes* sont bien plus nombreux à ne pas se prononcer (47,3 % pour l'ensemble des établissements, 37,6 % pour les établissements de 50 salariés ou plus) que l'ensemble des salariés (30,6 % pour l'ensemble des établissements, 25,1 % pour les établissements de 50 salariés ou plus). À l'inverse, cette proportion est bien plus faible dans les grandes entreprises *néo-fordistes en tension* (respectivement 20,2 % et 17,7 % selon le champ considéré). Les salariés des entreprises *néo-tayloriennes des services* et des *PME innovantes et dynamiques* se situent dans un entre-deux : ils se prononcent davantage que les salariés relevant du modèle des *petites entreprises paternalistes*, mais moins que ceux des grandes entreprises néo-fordistes en tension. Ce constat se vérifie toutes autres variables égales par ailleurs alors que, conformément à des résultats connus en matière d'opinions, les femmes, les moins diplômés et les plus jeunes ont tendance à moins se prononcer que l'ensemble des salariés.

[45] Pour l'utilisation de ce coefficient, cf. Bréchon (2011) p. 193. On estime en sciences sociales qu'un coefficient Alpha de Cronbach supérieur à 0,7 atteste de la robustesse d'un indice agrégeant les réponses aux différentes questions prises en compte, d'où l'importance de prendre ici quelques précautions quant à la portée des résultats.

En second lieu, si on s'intéresse à présent à la nature des opinions émises et donc si on exclut les salariés ne s'étant pas prononcés sur l'une des affirmations considérées, les différences entre les modèles socio-productifs sont plus ténues. Certes, les salariés des établissements relevant du modèle des *petites entreprises paternalistes* sont bien moins nombreux à avoir une image très positive des syndicats que l'ensemble des salariés (17,2 % contre 28,9 % pour l'ensemble des établissements, 22,4 % contre 32 % pour les établissements de 50 salariés ou plus), des différences très significatives toutes choses égales par ailleurs. Mais, dans le même temps, ils ne sont pas significativement plus nombreux que l'ensemble des salariés à avoir une image négative des syndicats (31,1 % contre 27,1 % pour l'ensemble du champ de l'enquête et 29,5 % contre 25,1 % pour les seuls établissements de 50 salariés ou plus). De plus, les écarts entre les trois autres modèles sont relativement faibles. On notera également que, malgré la présence plus faible des organisations syndicales dans ces établissements, les salariés des *PME innovantes et dynamiques* se distinguent par autant, voire légèrement moins d'opinions négatives à l'égard des syndicats, et, notamment pour les établissements de 50 salariés ou plus, par plus d'opinions très positives, ce qui permet aussi de rappeler que les salariés ne se positionnent pas uniquement vis-à-vis de l'action syndicale dans leur établissement mais aussi vis-à-vis de l'action syndicale en général, les questions de l'enquête laissant ouvertes les deux interprétations. Parallèlement, les modèles de régression révèlent que, au même titre que pour la participation effective, ce sont principalement les catégories supérieures du salariat, à savoir les cadres et les salariés les plus autonomes, qui sont les plus hostiles à l'égard des syndicats, même si, du côté des salariés subalternes, la précarité de l'emploi ne semble pas toujours aller de pair avec des opinions positives à l'égard des organisations syndicales.

Au final, cette analyse de la perception des syndicats selon les modèles socio-productifs aboutit à des résultats convergents avec ceux présentés en matière de participation. D'une part, les variables sociodémographiques et les conditions d'emploi et de travail jouent tant sur l'émergence d'opinions que sur la nature de celles-ci, mais les variables pertinentes et le sens des relations sont très différents entre les deux dimensions (affirmation ou non et nature positive ou négative des opinions). D'autre part, le modèle socio-productif d'appartenance joue bien plus sur l'émergence ou non d'opinions à l'égard des syndicats que sur la nature de celles-ci même si l'affirmation d'opinions et leur caractère positif sont fortement corrélés à la confrontation directe à l'action syndicale et notamment à la présence d'une représentation du personnel syndiquée.

4. Un sentiment de participation variable selon les modèles socio-productifs ?

Jusqu'à présent, nous avons analysé des pratiques de « participation au travail » non seulement formalisées, mais aussi principalement associées à la représentation du personnel et à l'action syndicale. Or, comme nous l'avons souligné précédemment, la notion de « participation au travail » recouvre bien d'autres pratiques participatives, en particulier des formes d'inspiration plus managériales ou des pratiques moins formelles (cf. *supra*, 1.2) Si les salariés répondants à l'enquête REPONSE ne sont pas interrogés sur leur recours à de telles pratiques, deux indicateurs peuvent être utilisés : l'un relatif au sentiment de pouvoir participer et l'autre à l'attitude de la direction perçue par les salariés en cas de tension (cf. *supra*, 1.).

Si on s'intéresse à la perception par les salariés de l'attitude de la direction en cas de tension (cf. tableaux 6 et 7), on remarque une inversion des personnes consultées (salariés ou RP) par les directions, quand on passe des établissements relevant des *petites entreprises paternalistes* aux grandes *entreprises néo-fordistes*. Ce phénomène peut s'expliquer par la taille des établissements et par l'inégale présence des RP : dans les établissements relevant du modèle des *petites entreprises paternalistes,* les salariés sont bien plus consultés que les seuls RP, qui y sont peu présents ; inversement, dans les grandes entreprises, les RP sont bien plus consultés que les salariés, ceux-ci étant bien plus nombreux et bien davantage couverts par des RP. On regrettera dès lors que le choix des deux modalités (consultation des salariés et des RP) ne soit pas possible pour les répondants salariés, cette question les contraignant à sélectionner le mode de consultation privilégié par les salariés. Notons toutefois que les directions des établissements relevant du modèle des *petites entreprises paternalistes* prennent, selon les salariés, légèrement plus de décisions unilatérales et sont moins confrontées à des tensions, ce qui se vérifie quel que soit le champ (établissements de 50 salariés ou plus, ou ensemble des établissements). Si les établissements relevant du modèle des *PME innovantes et dynamiques* ne consultent pas davantage leurs salariés ou les RP que les grandes entreprises *néo-fordistes en tension*, ils connaissent un peu moins de tensions, là encore quel que soit le champ considéré.

Tableau 6. Attitude de la direction en cas de tension selon les différents modèles socio-productifs (ensemble des établissements)

En cas de tension, la direction :	**consulte les RP**	**consulte les salariés**	**prend seule une décision**	**ne prend pas d'initiative**	**il n'y a jamais de tension**	Non-réponse
Petites entreprises paternalistes	7,6 %	29,7 %	37,1 %	9,2 %	11,3 %	5 %
Néo-taylorien des services	24,9 %	19,4 %	34,3 %	7,8 %	6,8 %	6,8 %
PME innovantes et dynamiques	30,1 %	15,6 %	35,6 %	6,1 %	8,1 %	4,5 %
Néo-fordiste en tension	38,6 %	10,8 %	34,0 %	6,0 %	5,4 %	5,1 %
Ensemble	25,4 %	18,8 %	35,2 %	7,3 %	7,8 %	5,4 %

Champ : salariés des établissements de plus de 10 salariés du secteur marchand et associatif non agricole, dont la direction a également répondu à l'enquête et travaillant depuis plus d'un an dans l'établissement ; données pondérées.

Source : enquête REPONSE 2017, volet « salariés » pour les variables dépendantes et « représentants de la direction » pour les modèles.

Tableau 7. Attitude de la direction en cas de tension selon les différents modèles socio-productifs (établissements de 50 salariés ou plus)

En cas de tension, la direction :	**consulte les RP**	**consulte les salariés**	**prend seule une décision**	**ne prend pas d'initiative**	**il n'y a jamais de tension**	non réponse
Entreprises paternalistes	19,6 %	20,4 %	37,2 %	5,9 %	10,0 %	6,9 %
Néo-taylorien des services	26,6 %	18,3 %	31,8 %	7,7 %	8,1 %	7,6 %
PME innovantes et dynamiques	39,9 %	9,3 %	34,4 %	5,5 %	7,3 %	3,7 %
Néo-fordiste en tension	41,1 %	9,5 %	33,8 %	5,5 %	5,1 %	5,0 %
Ensemble	33,2 %	13,6 %	34,2 %	6,1 %	7,3 %	5,6 %

Champ : salariés des établissements de 50 salariés ou plus du secteur marchand et associatif non agricole, dont la direction a également répondu à l'enquête et travaillant depuis plus d'un an dans l'établissement ; données pondérées.

Source : enquête REPONSE 2017, volet « salariés » pour les variables dépendantes et « représentants de la direction » pour les modèles.

Si on s'intéresse à présent au sentiment que les salariés ont de pouvoir participer aux décisions dans différents domaines, synthétisé sous la forme d'un indice (cf. *supra*, 1.2), on constate que ce sentiment de pouvoir participer varie très peu selon les différents modèles socio-productifs. Si la ventilation de l'indice selon les différents modèles est présentée en annexe, nous avons choisi d'isoler les salariés faisant état d'un très fort sentiment de pouvoir participer comme ceux exprimant au contraire un très faible sentiment de pouvoir participer. Nous en avons comparé le profil à l'aide de modèles de régression (cf. *supra*, 3.). Les tableaux 8 et 9 présentent ainsi la ventilation de ces deux groupes selon les différents modèles socio-productifs. Dans ces deux tableaux, la différence la plus significative concerne les établissements relevant des *petites entreprises paternalistes* dans lesquels une part plus importante des salariés a très peu le sentiment de pouvoir participer aux décisions. Ce résultat montre bien que, dans ce modèle, l'absence de cadre formalisé de participation associé à l'action syndicale ou à la représentation du personnel n'est pas totalement compensée par l'existence de pratiques de dialogue social informelles (Tall, 2020), généralement considérées comme une forme d'échanges caractéristiques des petites entreprises, expliquant (et justifiant) l'absence fréquente de dispositifs de représentation du personnel dans ces établissements. Rappelons d'ailleurs à ce propos que la présence d'IRP tend à favoriser l'expression, même informelle, des salariés (Salesina, 2012). Ainsi, selon une enquête d'opinion Harris Interactive précédemment citée, les espaces de discussion au travail, qu'ils soient virtuels ou physiques, ainsi que les réunions hebdomadaires d'équipe et les événements d'entreprise sont plus courants lorsqu'une IRP existe. De même, le fait que les salariés des établissements relevant du modèle néo-taylorien des services aient moins le sentiment de pouvoir participer aux décisions que leurs homologues des entreprises néo-fordistes en tensions montre que c'est moins la présence de dispositifs d'expression et de participation, à commencer par les IRP, qui favorise le sentiment de participation des salariés que l'investissement effectif de ces dispositifs par les salariés, et notamment par les syndicats, et leur dynamisme.

Les tableaux 8 et 9 montrent également que les salariés des *PME innovantes et dynamiques* ne se distinguent pas par un sentiment de pouvoir participer plus affirmé que ceux des entreprises *néo-*

fordistes en tension ou que ceux des entreprises *néo-tayloriennes des services*. On constate certes qu'ils sont les moins nombreux à faire état d'un très faible sentiment de pouvoir participer aux décisions, mais cette différence n'est pas significative. Se pose dès lors la question de l'impact des dispositifs participatifs d'inspiration managériale mis en place par les directions (boîtes à idées, cercles de qualité, groupes d'expression directe…). En effet, alors que ceux-ci sont très présents dans les établissements relevant du modèle des *PME innovantes et dynamiques* et dans les grandes entreprises *néo-fordistes en tension*, les salariés de ces établissements n'ont pas significativement plus le sentiment de pouvoir participer que les salariés des entreprises *néo-tayloriennes des services*. Ce résultat renvoie également à d'éventuels hiatus entre les objectifs et la pratique de certains dispositifs. Ainsi, les récents travaux qui se sont intéressés aux relations sociales dans les « start-ups » ont bien montré l'écart entre une affirmation de ces entreprises comme des cadres où les modalités de management sont différentes (participation, autonomie, bonne ambiance de travail…) et une réalité dans laquelle le contrôle formel demeure important, l'ambiance de travail pas meilleure que dans d'autres entreprises et la participation aux décisions relativement faible, notamment en période de croissance (Flécher, 2019). Ainsi, de la même manière que nous avions pu montrer que la mise en place de dispositifs de management participatif n'entrainait aucune baisse apparente de la fréquence des conflits collectifs déclarés dans les établissements concernés par rapport à ceux qui n'en disposent pas (Béroud et al. 2008, p. 114), l'analyse des données du volet salarié montre quant à elles que l'existence de ces dispositifs ne présage aucunement de la nature des usages managériaux qui en sont faits, et ne suffit pas à produire chez les salariés le sentiment qu'ils sont mieux associés aux décisions de leur direction. Ces deux résultats gagnant évidemment à être pensés ensemble.

Tableau 8. Sentiment de pouvoir participer selon les différents modèles socio-productifs (ensemble des établissements)

Modèle	**Sentiment très élevé**	***Rapport de chance***	**Sentiment très faible**	***Rapport de chance***
Petites entreprises paternalistes	9,6 %	ns	24,7 %	1,40***
Néo-taylorien des services	7,5 %	ns	23 %	1,17**
PME innovantes et dynamiques	7,7 %	ns	20,5 %	1,13*
Néo-fordiste en tension	8,2 %	*ref.*	20,9 %	*ref.*
Ensemble	8,2 %		22,3 %	

Champ : salariés des établissements de plus de 10 salariés du secteur marchand et associatif non agricole, dont la direction a également répondu à l'enquête et travaillant depuis plus d'un an dans l'établissement ; données pondérées.

Source : enquête REPONSE 2017, volet « salariés » pour les variables dépendantes et « représentants de la direction » pour les modèles.

Note de lecture : 9,6 % des répondants salariés d'un établissement relevant des « petites entreprises paternalistes » ont un sentiment très élevé (indice supérieur à 4) de pouvoir participer aux décisions de l'entreprise contre 8,2 % des répondants salariés d'un établissement appartenant à une « grande entreprise néo-fordiste en tension ». Toutes choses égales par ailleurs, la différence n'est pas significative.

Tableau 9. Sentiment de pouvoir participer selon les différents modèles socio-productifs (établissements de 50 salariés ou plus)

Modèle	**Sentiment très élevé**	***Rapport de chance***	***Sentiment très faible***	***Rapport de chance***
Entreprises paternalistes	8,1 %	ns	23,4 %	1,37***
Néo-taylorien des services	7,4 %	ns	22,5 %	1,16*
PME innovantes et dynamiques	7,9 %	ns	18,1 %	ns
Néo-fordiste en tension	8,1 %	*ref.*	21,4 %	*ref.*
Ensemble	7,9 %		21,1 %	

Champ : salariés des établissements de 50 salariés ou plus du secteur marchand et associatif non agricole, dont la direction a également répondu à l'enquête et travaillant depuis plus d'un an dans l'établissement ; données pondérées.

Source : enquête REPONSE 2017, volet « salariés » pour les variables dépendantes et « représentants de la direction » pour les modèles.

Note de lecture : 8,1 % des répondants salariés d'un établissement de 50 salariés ou plus relevant des « entreprises paternalistes » ont un sentiment très élevé (indice supérieur à 4) de pouvoir participé aux décisions de l'entreprise, soit autant que parmi les répondants salariés d'un établissement de 50 salariés ou plus appartenant à une « grande entreprise néo-fordiste en tension ». Toutes choses égales par ailleurs, il n'y a aucune différence significative.

Les résultats des modèles de régression présentés en annexe révèlent enfin que le sentiment de pouvoir participer aux décisions est aussi intimement lié aux caractéristiques sociodémographiques et aux conditions d'emploi et de travail. Ainsi, les salariés insatisfaits dans leur travail et ceux qui risquent de perdre leur emploi ont significativement moins le sentiment de pouvoir participer aux décisions concernant leur travail. C'est aussi le cas des femmes et, dans une moindre mesure, des salariés les plus jeunes, ce qui confirme les résultats de précédents travaux (Bué, 1996, p. 62). À l'inverse, les cadres, les salariés les plus autonomes et les salariés ayant obtenu une promotion ces trois dernières années font état d'un sentiment de pouvoir participer bien plus important que le reste des salariés, ce qui confirme là encore de précédents résultats (Bué, 1996, p. 62-65), mais il semble que c'est aussi le cas des salariés les moins diplômés. De même, dans l'enquête d'opinion précédemment mentionnée, il semble que les cadres et les professions intermédiaires déclarent davantage participer à des réunions hebdomadaires d'équipe et à des événements d'entreprise que les ouvriers et les employés alors qu'ils participent bien moins aux réunions avec les représentants du personnel. Pour autant, ils ne participent pas plus aux espaces de discussion, virtuels ou physiques, que les ouvriers et les employés. Ce sont surtout les salariés précaires (CDD et temps partiel) qui semblent exclus de ces espaces.

Malgré la fragilité des indicateurs utilisés pour appréhender la participation au travail dans son ensemble, nos résultats permettent de conclure qu'il n'y a pas vraiment un modèle socio-productif plus « participatif » qu'un autre aux yeux des salariés. Certes, le modèle des *petites entreprises paternalistes* apparaît, aux yeux des salariés, peu participatif par rapport aux autres modèles, au sens où les salariés y ont moins le sentiment de pouvoir participer aux décisions et y sont moins consultés en cas de tensions, directement ou par l'intermédiaire de leurs représentants, que dans les autres modèles. Les autres différences demeurent relativement ténues. De plus, le sentiment des salariés de pouvoir participer aux décisions concernant leur travail semble, à l'image de la participation effective à des pratiques liées à la représentation du personnel, socialement et professionnellement situé : ce sentiment croît avec la position hiérarchique et l'autonomie dans le travail. Se pose dès lors la question

de l'effectivité des dispositifs participatifs déployés par les directions d'entreprise et celle de leur appropriation différenciée par les salariés selon leurs caractéristiques individuelles. L'enquête ethnographique menée par Cédric Lomba (2018) dans une entreprise sidérurgique en restructuration permanente (qui relève du quatrième modèle socio-productif dans notre typologie) suggère notamment l'intérêt d'une telle perspective de recherche, puisqu'elle montre à la fois que le développement des dispositifs de management participatif dans l'usine observé ne transforme guère le rapport au travail et à la hiérarchie des ouvriers. Ces dispositifs sont en définitive essentiellement investis par les ouvriers intéressés par une mobilité professionnelle, car ils trouvent dans les cercles de qualité ou les formations mises en place l'opportunité d'acquérir de nouveaux savoir-faire managériaux et de se faire repérer pour être ensuite promus à des postes d'encadrement intermédiaires (Lomba, 2018, p. 119-132).

Conclusion et propositions

En conclusion de ce chapitre, il apparaît que l'impact des différents modèles socio-productifs sur la participation est non négligeable : l'environnement de travail d'un salarié favorise plus ou moins sa participation à la vie de l'entreprise. Néanmoins, cet impact varie selon la dimension étudiée. Si on se limite aux pratiques de participation liées à la représentation du personnel et à l'action syndicale, l'effet des modèles socio-productifs est primordial s'agissant des possibilités de participation, mais bien plus marginal s'agissant de la participation effective des salariés. Il en est de même concernant le sentiment des salariés de pouvoir participer aux décisions de la direction, ici utilisé comme un indicateur d'une dimension plus managériale et plus informelle de la participation. Ainsi, les caractéristiques individuelles des salariés, qu'il s'agisse de leurs caractéristiques sociodémographiques (âge, sexe, niveau de diplôme…) ou de leurs conditions de travail et d'emploi (catégorie socioprofessionnelle, ancienneté, contrat de travail, temps de travail, intégration dans le collectif de travail, satisfaction au travail, autonomie dans le travail…), ne doivent pas être négligées et c'est là l'intérêt de croiser les différents volets de l'enquête REPONSE.

Si on reprend les différents modèles socio-productifs, on constate tout d'abord que les établissements relevant du modèle des *petites entreprises paternalistes*, peu dotés d'IRP et peu conflictuels, offrent donc aux salariés peu de possibilités de participer à de tels cadres collectifs. Quand participer est possible, la participation effective n'y est pour autant pas moins importante qu'ailleurs, à l'exception de la participation gréviste qui y est significativement plus faible. De plus, si ces établissements se distinguent par un recours accru à la consultation directe des salariés, faute de représentants du personnel, les salariés y ont significativement moins le sentiment de pouvoir participer que dans les autres établissements. Pour ce qui concerne les entreprises *néo-tayloriennes des services*, elles se distinguent de la classe précédente par des possibilités de participation à la représentation du personnel et à l'action syndicale et par un sentiment de pouvoir participer plus importants. Parallèlement, les établissements du modèle des *PME innovantes et dynamiques* ne sont pas nécessairement les plus participatifs : les salariés n'y ont pas plus qu'ailleurs le sentiment de pouvoir participer aux décisions. Si on s'intéresse aux formes de participation liées à la représentation du personnel ou à l'action syndicale, il convient de distinguer, pour ce troisième modèle, des formes peu conflictuelles et des formes conflictuelles. Pour les premières, les possibilités de participation sont importantes et la participation effective relativement élevée, rejoignant ce qui est observé pour le quatrième modèle. Pour les secondes, les possibilités de participation sont bien moins nombreuses et

la participation effective bien plus faible, ce qui tend à rapprocher, de ce point de vue, ce modèle de celui des *petites entreprises paternalistes* ou du moins des entreprises *néo-tayloriennes des services*. Enfin, les entreprises *néo-fordistes en tension* se caractérisent par des possibilités de participation et par une participation effective liée à la représentation du personnel et à l'action syndicale très importantes, quelle que soit la forme de participation étudiée. En dépit, de surcroît, d'une politique d'organisation du travail qui intègre des dispositifs de participation managériale, le sentiment de pouvoir participer aux décisions n'y est pour autant pas plus important qu'ailleurs. En définitive, indépendamment du modèle d'organisation du travail privilégié, leur caractère démocratique demeure donc hautement problématique. Mise en perspective avec le fait que les salariés ont, dans leur majorité, le sentiment que leurs représentants (lorsqu'ils en disposent) sont impuissants à infléchir les décisions de leur direction, ce résultat prend d'autant plus de relief, et suggère l'ampleur des obstacles à lever pour rendre possible une implication plus massive et active des salariés dans les dispositifs destinés à les mobiliser, qu'ils soient initiés par leur direction ou bien par leurs représentants (syndicaux).

Pour terminer, plusieurs perspectives peuvent être ouvertes par des modifications du questionnaire salariés de l'enquête REPONSE. S'agissant des formes de participation sur lesquelles les salariés sont interrogés, il pourrait être instructif de questionner leur confrontation et leur participation effective à des dispositifs participatifs d'inspiration managériale (boîtes à idées, cercles de qualité, groupes d'expression directe…), d'autant que l'enquête pose la question de la mise en place ou non de tels dispositifs aux directions d'établissements. De même, il pourrait être utile de poser la question des modalités du vote aux scrutins professionnels, certains travaux faisant l'hypothèse, à partir de données encore parcellaires, d'une diminution de la participation électorale et d'une augmentation des inégalités socioprofessionnelles de participation consécutivement à la numérisation de la pratique électorale (Béroud et Dompnier, 2013 ; Haute, 2019b). Enfin, si les salariés sont interrogés sur l'attitude de leur direction en cas de tension, il apparaît que certaines modalités ne sont pas contradictoires, à savoir la consultation des RP et la consultation directe des salariés. Une question à choix multiples pourrait dès lors être envisagée.

Références bibliographiques du Chapitre 3

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, 2004-2005)*, Paris, La Découverte, 454 p.

Amossé T., Coutrot T. (2008), « En guise de conclusion. L'évolution des modèles socio-productifs en France depuis 15 ans : le néo-taylorisme n'est pas mort », *in* Amossé Thomas, Bloch-London Catherine, Wolff Loup (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes REPONSE (1992-1993, 1998-1999, 2004-2005)*, Paris, La Découverte, p. 423-451.

Amossé T., Jacod O. (2008), « Salariés, représentants du personnel et directions : quelles interactions entre les acteurs des relations sociales en entreprise ? », in Amossé Thomas, Bloch-London Catherine, Wolff Loup (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes REPONSE (1992-1993, 1998-1999, 2004-2005)*, Paris, La Découverte, p. 165-191.

Amossé T. et Wolff L. (2008), « Chronicle of a Death Foretold: Have HRM Practices Finally Replaced Worker Representatives ? A Micro-Statistical Comparison between Great Britain and France », *Document de travail du Centre d'Études de l'Emploi*, n°105.

Béroud S., Denis J.-M., Desage G., Giraud B. et Pélisse J. (2008), *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Editions du Croquant, coll. « Savoir/Agir », 159 p.

Béroud S. (2013), « Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion », *Participations*, 2013/1, n°5, p. 5-32.

Béroud S., Dompnier N. (2013), « L'essor du vote électronique dans les élections professionnelles : un terrain d'expérimentation ? *», Droit social*, 2013/6, p. 522-528.

Blavier P., Haute T., Penissat É. (2020a), « Du vote professionnel à la grève : les inégalités de participation en entreprise », *Revue française de science politique*, 2020/3-4, n°70, p. 443-469.

Blavier P., Haute T., Penissat É. (2020b), « La grève, entre soubresauts et déclin », *Mouvements*, vol. 103, n° 3, pp. 11-21.

Blavier P., Pélisse J. (2019), « Voir toujours midi à sa porte ? Divergences et désaccords entre acteurs des relations professionnelles en entreprises pendant les années 2000 », *Sociologie*, 2019/2, n°10, URL : https://journals.openedition.org/sociologie/5218.

Bourdieu P. (1973), « L'opinion publique n'existe pas », Les temps modernes, n°318, p. 1292-1309.

Bréchon P. (dir.) (2011), *Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 232 p.

Bréda T. (2016), *Les représentants du personnel*, Paris, Presses de Sciences Po, 116 p.

Bué J. (1996), « Pratiques participatives, organisation du travail et climat social », *Travail et Emploi*, 1996/1, n°66, p. 59-70.

Chapas B., Hollandts X. (2017), « La participation dans le monde du travail : une perspective d'autogouvernement », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2017/3, n°129, p. 59-68.

Chartier F. (2018), « Pourquoi les jeunes salariés sont-ils moins syndiqués ? », *Éclairages de l'Ires*, n°010, mai 2018.

Coutrot T. (2018), *Libérer le travail*, Paris, Seuil, 320 p.

Crifo P., Rebérioux A. (2019), *La participation des salariés. Du partage d'information à la codétermination*, Paris, Presses de Sciences Po, 124 p.

Dumoulin C. (2019), « Quand les syndicats s'invitent dans les petites entreprises. Les relations sociales dans les établissements de 11 à 49 salariés », *La nouvelle revue du travail*, n°15, URL : http://journals.openedition.org/nrt/5817.

Farvaque N., Lefebvre M. (2010), « Les salariés de PME : d'une spécificité des relations sociales à un rapport particulier aux Prud'hommes ? », *La revue de l'Ires*, 2010/3, n°66, p. 5-34.

Flécher M. (2019), « Les start-ups, des entreprises " cools " et pacifiées ? Formes et gestion des tensions dans des entreprises en croissance », *La nouvelle revue du travail*, n°15, URL : http://journals.openedition.org/nrt/5930.

Floquet M., Guéry L., Guillot-Soulez C., Laroche P., Stevenot A. (2014), « Les pratiques d'épargne salariale et leurs déterminants », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2014/2, n°92, p. 3-20.

Haute T. (2019a), *Les salarié·e·s aux urnes. Contribution à l'étude des ressorts collectifs et individuels des votes des salariés aux scrutins professionnels dans le secteur privé en France*, Thèse de doctorat en science politique, Université de Lille, 473 p.

Haute T. (2019b), « Le vote professionnel, entre rapport au syndicalisme et rapport au métier et à l'institution : le cas des enseignant·e·s du secteur public en France », *Participations*, 2019/3, n°25, p. 139-164.

Laroche P., Schmidt G. (2004), « Présence syndicale et climat social perçu : une analyse différenciée salariés / dirigeants en France », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°51, p. 2-23.

Lescurieux M. (2019), « La représentation syndicale des femmes, de l'adhésion à la prise de responsabilités : une inclusion socialement sélective », *La Revue de l'Ires*, 2019/2, n°98, p. 89-112.

Lomba C. (2018), *La restructuration permanente de la condition ouvrière*, Vulaines sur Seine Editions du Croquant

Lopes H., Lagoa S., Calapez T. (2013), « Declining autonomy at work in the EU and its effects on civic behavior », *Economic and Industrial Democracy*, 2013/2, n°35, p. 341-366.

Malo M. A. (2006), « Temporary Workers and Direct Voting Systems for Workers' Representation », *Economic and Industrial Democracy*, 2006/3, n°27, p. 505-535.

Martin D.e (1994), *Démocratie industrielle. La participation directe dans les entreprises*, Paris, Presses universitaires de France, 327 p.

Paugam S. (1999), « Formes d'intégration professionnelle et attitudes syndicales et politiques », *Revue française de sociologie*, 1999/4, n°40, p. 715-751.

Pélisse J. (2020), « Le référendum d'entreprise, procédure ou imposture démocratique ? », *in* Groux, Robert et Foucault (dir.), *Le social et le politique*, CNRS Editions, p. 141-153.

Pernot J.-M., Pignoni M.-T. (2008), « Les salariés et les organisations syndicales de 1992 à 2004 : une longue saison de désamour », *in* Amossé Thomas, Bloch-London Catherine, Wolff Loup (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes REPONSE (1992-1993, 1998-1999, 2004-2005*), Paris, La Découverte, p. 140-164.

Pignoni M.-T. (2016), « La syndicalisation en France », *Dares Analyses*, n°025.

Pignoni M.-T. (2019), « Les représentants du personnel dans l'entreprise : des salariés comme les autres ? », *Dares Analyses*, n°002.

Pignoni M.-T., Raynaud É. (2013), « Les relations professionnelles au début des années 2010 », *Dares Analyses*, n°026.

Rehfeldt U. (2020), « La participation des salariés à la gestion des entreprises : dimensions théoriques, historiques et comparatives », *in* Groux, Robert et Foucault (dir.), *Le social et le politique*, CNRS Editions, p. 155-169.

Rivet G. (2012), « Le dialogue social dans les organisations de l'économie sociale », *Revue internationale de l'économie sociale/Recma*, n°323, p. 82-95.

Rouban L. (2018), « La double fracture du dialogue social », note n°1, Baromètre du dialogue social, Sciences Po / Cevipof, juin 2018, 13 p.

Salesina M. (2012), « L'influence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines », *@GRH*, 2012/1, n°2, p. 11-36.

Swyngedouw M., Abts K., Meuleman B. (2016), « Syndicats et syndicalisme : perceptions et opinions », Courrier hebdomadaire du CRISP, 2016/13, n°2298, p. 5-44.

Trémeau C. (2017), « De jeunes salariés confrontés à l'(in)justice du travail : recours aux prud'hommes et effets socialisateurs de l'épreuve judiciaire », *Politix*, 2017/2, n°118, p. 157-181.

Trémeau C. (2019), « Des "arrangements" à la confrontation. Les jeunes coiffeuses et ouvriers du bâtiment face à leur·s employeur·s », *La nouvelle revue du travail*, n°15, URL : http://journals.openedition.org/nrt/5723.

Annexes du Chapitre 3

Annexe 1 : Résultats des régressions logistiques binomiales, relatives à la non-participation contrainte (ensemble des établissements)

Rapport de chance	**Absence de scrutin**	**Absence de réunion des RP**	**Absence de grève**	**Absence d'une autre forme d'action collective**
Modèle socio-productif				
Petites entreprises paternalistes	7,98***	5,50***	7,08***	5,67***
Néo-taylorien des services	1,13*	1,42***	1,71***	1,58***
PME innovantes et dynamiques	1,30***	1,61***	266***	2,25***
Néo-fordiste en tension	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Position professionnelle				
Manœuvre ou ouvrier non qualifié	0,86*	ns	ns	ns
Ouvrier qualifié	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Employé	0,82*	ns	1,25**	1,16*
Technicien	0,76**	ns	ns	ns
Cadre ou ingénieur	0,59***	0,79**	1,35***	ns
Autre	ns	ns	ns	ns
Temps partiel				
Non	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Oui	ns	ns	ns	1,23**
Ancienneté				
3 ans ou moins	3,40***	1,53***	1,46***	1,50***
4 à 9 ans	1,13*	ns	ns	ns
10 à 14 ans	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
15 ans ou plus	ns	0,87*	0,85**	0,88*
Âge				
Moins de 25 ans	1,53***	ns	1,40**	1,39**
25 à 34 ans	1,32**	ns	1,25**	1,22**
35 à 44 ans	ns	ns	ns	1,21**
45 à 54 ans	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
55 ans ou plus	0,84*	ns	ns	0,85*
Sexe				
Homme	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Femme	ns	ns	ns	ns
Diplôme				
Aucun	1,49***	ns	1,24***	1,18*
Brevet ou certificat d'étude	1,26*	ns	ns	ns
CAP ou BEP	1,17*	ns	ns	ns
Baccalauréat		ns	0,88*	ns
Bac+2	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Bac+3 ou bac+4	ns	ns	ns	ns
Bac+5 ou plus	0,79*	0,80**	0,77**	0,69***
A obtenu une promotion ces trois dernières années				
Non	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Oui	0,86**	0,82***	0,78***	0,82***
Collectif de travail stable				
Oui	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Non	ns	ns	ns	ns
Nombre d'heures de travail par semaine				

Moins de 35 heures	ns	ns	ns	0,85*
35 à 40 heures	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Plus de 40 heures	ns	ns	1,12*	1,12*
Autonomie dans le travail				
Faible	ns	ns	0,88*	ns
Plutôt faible	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Plutôt élevée	ns	ns	ns	ns
Élevée	1,31**	ns	ns	ns
Satisfaction dans le travail				
Plutôt ou très satisfait	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Plutôt ou très insatisfait	ns	1,19*	ns	ns
Craint de perdre son emploi dans les douze prochains mois				
Non	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Oui	1,16*	0,91*	0,84**	0,81***
Est syndiqué.e				
Non	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Oui	0,61***	0,40***	0,49***	0,51***
Échantillon non pondéré	21 215	21 215	21 215	21 215
Pseudor2 de Lumley	0,19	0,13	0,13	0,11

Champ : salariés des entreprises du secteur marchand et associatif non agricole d'au moins 11 salariés et travaillant dans le même établissement depuis au moins un an ; données pondérées.

Source : enquête REPONSE 2017, volets « salariés » et « RD », Dares.

Note : Logit binomial ; seuls les rapports de côte sont présentés ici ; *** : significativité à 1% ; ** : significativité à 5% ; * : significativité à 10% ; 'ns' : non significatif.

Note de lecture : Toutes choses égales par ailleurs et de manière significative au seuil de 10 %, les manœuvres ou ouvriers non qualifiés ont 0,86 fois plus de chances (1,16 fois moins de chances) que les ouvriers qualifiés de ne pas avoir voté faute de scrutin.

Annexe 2 : Résultats des régressions logistiques binomiales, relatives à la non-participation contrainte (établissements de 50 salariés ou plus)

Rapport de chance	**Absence de scrutin**	**Absence de réunion des RP**	**Absence de grève**	**Absence d'une autre forme d'action collective**
Modèle socio-productif				
Entreprises paternalistes	1,99***	2,09***	4,69***	3,36***
Néo-taylorien des services	1,22*	1,29**	1,77***	1,36***
PME innovantes et dynamiques	0,77**	ns	1,82***	1,34***
Néo-fordiste en tension	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Position professionnelle				
Manœuvre ou ouvrier non qualifié	ns	ns	ns	ns
Ouvrier qualifié	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Employé	0,78*	ns	1,30**	1,19*
Technicien	0,80*	ns	1,22*	ns
Cadre ou ingénieur	0,56***	ns	1,69***	1,24*
Autre	ns	ns	ns	ns
Temps partiel				
Non	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Oui	ns	ns	1,31*	1,42**
Ancienneté				
3 ans ou moins	4,12***	1,48***	1,52***	1,55***
4 à 9 ans	ns	ns	ns	ns

10 à 14 ans	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
15 ans ou plus	ns	ns	0,87**	ns
Âge				
Moins de 25 ans	1,36***	ns	1,41**	1,45**
25 à 34 ans	ns	ns	1,18**	1,14*
35 à 44 ans	ns	ns	ns	1,23**
45 à 54 ans	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
55 ans ou plus	ns	ns	0,87*	0,82*
Sexe				
Homme	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Femme	1,20*	1,17**	1,11*	1,11*
Diplôme				
Aucun	1,61**	1,23*	1,34***	1,28*
Brevet ou certificat d'étude	1,31*	1,16*	ns	ns
CAP ou BEP	ns	ns	ns	ns
Baccalauréat	ns	ns	ns	ns
Bac+2	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Bac+3 ou bac+4	ns	ns	ns	ns
Bac+5 ou plus	0,72*	0,81**	0,81**	0,76***
A obtenu une promotion ces trois dernières années				
Non	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Oui	0,82**	0,82***	0,78***	0,80***
Collectif de travail stable				
Oui	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Non	1,28**	ns	ns	ns
Nombre d'heures de travail par semaine				
Moins de 35 heures	ns	ns	ns	0,84*
35 à 40 heures	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Plus de 40 heures	ns	ns	ns	ns
Autonomie dans le travail				
Faible	ns	ns	ns	ns
Plutôt faible	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Plutôt élevée	ns	ns	ns	ns
Élevée	1,27*	ns	ns	ns
Satisfaction dans le travail				
Plutôt ou très satisfait	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Plutôt ou très insatisfait	ns	1,16*	ns	ns
Craint de perdre son emploi dans les douze prochains mois				
Non	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Oui	1,25*	ns	0,84**	0,84**
Est syndiqué.e				
Non	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Oui	0,74*	0,44***	0,57***	0,62***
Échantillon non pondéré	15 321	15 321	15 321	15 321
Pseudor2 de Lumley	0,08	0,06	0,11	0,08

Champ : salariés des entreprises du secteur marchand et associatif non agricole d'au moins 50 salariés et travaillant dans le même établissement depuis au moins un an ; données pondérées.

Source : enquête REPONSE 2017, volets « salariés » et « RD », Dares.

Note : Logit binomial ; seuls les rapports de côte sont présentés ici ; *** : significativité à 1% ; ** : significativité à 5% ; * : significativité à 10% ; 'ns' : non significatif.

Note de lecture : Toutes choses égales par ailleurs et de manière significative au seuil de 1 %, les cadres ou ingénieurs des établissements de 50 salariés ou plus ont 0,56 fois plus de chances (1,79 fois moins de chances) que les ouvriers qualifiés des établissements de 50 salariés ou plus de ne pas avoir voté faute de scrutin.

Annexe 3 : Résultats des régressions logistiques binomiales, relatives à la participation effective (ensemble des établissements)

Rapport de chance	**N'a pas voté**	**N'a pas participé à une réunion des RP**	**N'a pas fait grève**	**N'a pas participé à une autre forme d'action collective**
Modèle socio-productif				
Petites entreprises paternalistes	1,40***	0,64***	2,78***	1,39*
Néo-taylorien des services	ns	0,87*	1,34***	ns
PME innovantes et dynamiques	1,14*	ns	1,75***	1,21*
Néo-fordiste en tension	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Position professionnelle				
Manœuvre ou ouvrier non qualifié	1,35**	1,27*	ns	ns
Ouvrier qualifié	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Employé	ns	1,61***	1,72***	1,56***
Technicien	ns	ns	1,69***	1,46**
Cadre ou ingénieur	ns	ns	2,13***	1,89***
Autre	1,52***	1,21*	ns	ns
Temps partiel				
Non	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Oui	1,51**	ns	ns	ns
Ancienneté				
3 ans ou moins	3,14***	1,36**	1,81***	1,63***
4 à 9 ans	1,55***	1,20*	ns	1,31*
10 à 14 ans	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
15 ans ou plus	0,83*	ns	0,70***	ns
Âge				
Moins de 25 ans	1,91***	1,34*	ns	ns
25 à 34 ans	1,58***	1,33***	0,75*	ns
35 à 44 ans	ns	1,18*	ns	ns
45 à 54 ans	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
55 ans ou plus	ns	ns	ns	ns
Sexe				
Homme	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Femme	0,75***	ns	1,25**	ns
Diplôme				
Aucun	1,33*	1,31*	1,42*	1,50*
Brevet ou certificat d'étude	ns	ns	ns	ns
CAP ou BEP	ns	1,20*	ns	1,22*
Baccalauréat	ns	ns	ns	ns
Bac+2	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Bac+3 ou bac+4	ns	ns	ns	0,73*
Bac+5 ou plus	1,46***	1,30***	1,43*	ns
A obtenu une promotion ces trois dernières années				
Non	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Oui	ns	ns	ns	ns
Collectif de travail stable				
Oui	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Non	1,50***	1,50***	ns	1,20*
Nombre d'heures de travail par semaine				
Moins de 35 heures	ns	1,22*	ns	ns
35 à 40 heures	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*

Plus de 40 heures	ns	1,13*	2,42***	1,58***
Autonomie dans le travail				
Faible	ns	ns	0,76**	ns
Plutôt faible	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Plutôt élevée	0,87*	0,89*	ns	0,87*
Élevée	ns	0,82*	ns	ns
Satisfaction dans le travail				
Plutôt ou très satisfait	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Plutôt ou très insatisfait	ns	ns	0,61***	0,70***
Craint de perdre son emploi dans les douze prochains mois				
Non	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Oui	ns	0,85*	0,81*	0,68***
Est syndiqué.e				
Non	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Oui	0,34***	0,25***	0,26***	0,27***
Échantillon non pondéré	17 117	12 597	7 531	7 231
Pseudor2 de Lumley	0,09	0,09	0,18	0,12

Champ : salariés des entreprises du secteur marchand et associatif non agricole d'au moins 11 salariés et travaillant dans le même établissement depuis au moins un an ; données pondérées.

Source : enquête REPONSE 2017, volets « salariés » et « RD », Dares.

Note : Logit binomial ; seuls les rapports de côte sont présentés ici ; *** : significativité à 1% ; ** : significativité à 5% ; * : significativité à 10% ; 'ns' : non significatif.

Note de lecture : Toutes choses égales par ailleurs et de manière significative au seuil de 5 %, les manœuvres ou ouvriers non qualifiés ont 1,35 fois plus de chances que les ouvriers qualifiés de ne pas avoir voté alors qu'un scrutin a eu lieu.

Annexe 4 : Résultats des régressions logistiques binomiales, relatives à la participation effective (établissements de 50 salariés ou plus)

Rapport de chance	**N'a pas voté**	**N'a pas participé à une réunion des RP**	**N'a pas fait grève**	**N'a pas participé à une autre forme d'action collective**
Modèle socio-productif				
Entreprises paternalistes	ns	ns	3,14***	1,43*
Néo-taylorien des services	1,16*	0,79**	1,34**	ns
PME innovantes et dynamiques	1,17*	ns	ns	ns
Néo-fordiste en tension	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Position professionnelle				
Manœuvre ou ouvrier non qualifié	1,37**	ns	ns	ns
Ouvrier qualifié	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Employé	ns	1,62***	2,08***	1,52**
Technicien	ns	ns	1,78***	1,41**
Cadre ou ingénieur	ns	ns	2,41***	1,90**
Autre	1,49**	ns	ns	ns
Temps partiel				
Non	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Oui	1,42*	ns	1,42*	ns
Ancienneté				
3 ans ou moins	3,02***	1,33*	1,61*	1,64**
4 à 9 ans	1,51***	1,15*	ns	1,36*
10 à 14 ans	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*

15 ans ou plus	0,78*	ns	0,63***	ns
Âge				
Moins de 25 ans	1,99***	1,49*	ns	ns
25 à 34 ans	1,72***	1,49***	0,79*	ns
35 à 44 ans	1,23*	1,22*	ns	ns
45 à 54 ans	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
55 ans ou plus	ns	ns	ns	0,81*
Sexe				
Homme	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Femme	0,78***	ns	1,24*	ns
Diplôme				
Aucun	1,44**	1,34*	1,56*	1,53*
Brevet ou certificat d'étude	ns	ns	ns	ns
CAP ou BEP	ns	1,22,	ns	ns
Baccalauréat	ns	ns	ns	ns
Bac+2	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Bac+3 ou bac+4	ns	ns	1,35*	0,76*
Bac+5 ou plus	1,52***	1,25*	1,52*	ns
A obtenu une promotion ces trois dernières années				
Non	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Oui	ns	ns	ns	ns
Collectif de travail stable				
Oui	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Non	1,65***	1,52***	ns	1,28*
Nombre d'heures de travail par semaine				
Moins de 35 heures	ns	1,39*	ns	ns
35 à 40 heures	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Plus de 40 heures	ns	ns	2,41***	1,73***
Autonomie dans le travail				
Faible	ns	ns	0,77**	ns
Plutôt faible	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Plutôt élevée	ns	ns	0,85*	ns
Élevée	ns	ns	ns	ns
Satisfaction dans le travail				
Plutôt ou très satisfait	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Plutôt ou très insatisfait	ns	ns	0,62***	0,71***
Craint de perdre son emploi dans les douze prochains mois				
Non	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Oui	ns	0,81*	0,82*	0,71***
Est syndiqué.e				
Non	*ref.*	*ref.*	*ref.*	*ref.*
Oui	0,32***	0,22***	0,26***	0,24***
Échantillon non pondéré	13 473	10 280	6 623	6 298
Pseudor2 de Lumley	0,10	0,11	0,20	0,13

Champ : salariés des entreprises du secteur marchand et associatif non agricole d'au moins 50 salariés et travaillant dans le même établissement depuis au moins un an ; données pondérées.

Source : enquête REPONSE 2017, volets « salariés » et « RD », Dares.

Note : Logit binomial ; seuls les rapports de côte sont présentés ici ; *** : significativité à 1% ; ** : significativité à 5% ; * : significativité à 10% ; 'ns' : non significatif.

Note de lecture : Toutes choses égales par ailleurs et de manière significative au seuil de 5 %, les manœuvres ou ouvriers non qualifiés des établissements de 50 salariés ou plus ont 1,37 fois plus de chances que les ouvriers qualifiés des établissements de 50 salariés ou plus de ne pas avoir voté alors qu'un scrutin a eu lieu.

Annexe 5 : Sentiment de pouvoir participer aux décisions selon les différents modèles socio-productifs – Ventilation de l'indice (ensemble des établissements)

Valeur de l'indice	Petites entreprises paternalistes	Néo-taylorien des services	PME innovantes et dynamiques	Néo-fordiste en tension	Total
Moyenne	-1,07	-0,99	-0,68	-0,73	0,85
-8	14,2	10,2	9,6	9,7	10,9
-7	2,9	3,3	2,5	3	2,9
-6	2,9	4,1	3,4	3,3	3,5
-5	4,8	5,4	4,1	4,9	5,1
-4	5,3	7,2	7,2	8,1	7
-3	3,3	4,2	5,1	4,6	4,3
-2	5,5	7,9	6,7	7,2	6,9
-1	5,1	5	6,6	5,6	5,6
0	20,9	16,3	14,8	16,2	17
1	5,7	6,6	6,3	5,5	6,1
2	7,3	9	10,6	9,1	9
3	3,6	4	4	2,7	3,6
4	8,7	9,4	10,4	11,9	10,1
5	2,5	1,6	2,5	2,7	2,3
6	2,3	1,4	1,8	2	1,8
7	1,5	1,4	1	0,9	1,2
8	3,2	3,1	2,4	2,7	2,8
Total	100	100	100	100	100

Champ : salariés des établissements de plus de 10 salariés du secteur marchand et associatif non agricole, dont la direction a également répondu à l'enquête et travaillant depuis plus d'un an dans l'établissement ; données pondérées.
Source : enquête REPONSE 2017, volets « salariés » et « RD », Dares.

Annexe 6 : Sentiment de pouvoir participer aux décisions selon les différents modèles socio-productifs – Ventilation de l'indice (établissements de 50 salariés ou plus)

Valeur de l'indice	Entreprises paternalistes	Néo-taylorien des services	PME innovantes et dynamiques	Néo-fordiste en tension	Total
Moyenne	-1,02	-1,01	-0,50	-0,73	-0,78
-8	11,8	10,5	8,2	9,2	9,7
-7	3,1	3,4	2,2	3	2,9
-6	3	3,6	2,9	4,5	3,5
-5	5,5	5,1	4,8	4,7	5
-4	6,5	6,5	7,5	8,8	7,5
-3	4,6	4,7	4,9	3,9	4,5
-2	6,2	6,5	6,9	8,7	7,2
-1	4,5	4,7	6,4	5,6	5,4
0	20,2	19,2	14	15,6	16,9
1	5,8	6,4	6,6	5,1	5,9
2	7,8	9,1	11,4	9,1	9,5
3	3,69	3,5	3,2	2,9	3,3
4	9	9,4	13,1	10,8	10,8
5	1,9	1,8	3	2,3	2,3
6	1,4	1,5	1,9	1,9	1,7
7	1,2	1,3	0,6	1,1	1,1
8	3,6	2,9	2,4	2,8	2,8
Total	100	100	100	100	100

Champ : salariés des établissements de 50 salariés ou plus du secteur marchand et associatif non agricole, dont la direction a également répondu à l'enquête et travaillant depuis plus d'un an dans l'établissement ; données pondérées.
Source : enquête REPONSE 2017, volets « salariés » et « RD », Dares.

Annexe 7 : Résultats des régressions logistiques binomiales, relative au sentiment de participer aux décisions (ensemble des établissements)

Rapport de chance	**Sentiment de ne pas pouvoir participer (indice très faible)**	**Sentiment de pouvoir participer (indice très élevé)**
Modèle socio-productif		
Petites entreprises paternalistes	1,40***	ns
Néo-taylorien des services	1,17*	ns
PME innovantes et dynamiques	1,13*	ns
Néo-fordiste en tension	*ref.*	*ref.*
Position professionnelle		
Manœuvre ou ouvrier non qualifié	ns	ns
Ouvrier qualifié	*ref.*	*ref.*
Employé	ns	ns
Technicien	0,82*	ns
Cadre ou ingénieur	0,70***	1,26*
Autre	ns	1,47**
Temps partiel		
Non	*ref.*	*ref.*
Oui	0,69***	ns
Ancienneté		
3 ans ou moins	ns	ns
4 à 9 ans	ns	ns
10 à 14 ans	*ref.*	*ref.*
15 ans ou plus	ns	0,78**
Âge		
Moins de 25 ans	0,73*	ns
25 à 34 ans	ns	0,74**
35 à 44 ans	1,12*	0,82*
45 à 54 ans	*ref.*	*ref.*
55 ans ou plus	ns	1,23*
Sexe		
Homme	*ref.*	*ref.*
Femme	1,20***	0,78***
Diplôme		
Aucun	0,65***	1,77***
Brevet ou certificat d'étude	0,78*	1,42*
CAP ou BEP	ns	1,62***
Baccalauréat	0,83*	1,47***
Bac+2	*ref.*	*ref.*
Bac+3 ou bac+4	ns	ns
Bac+5 ou plus	0,84*	ns
A obtenu une promotion ces trois dernières années		
Non	*ref.*	*ref.*
Oui	0,65***	1,78***
Collectif de travail stable		
Oui	*ref.*	*ref.*
Non	1,13*	ns
Nombre d'heures de travail par semaine		
Moins de 35 heures	ns	ns
35 à 40 heures	*ref.*	*ref.*
Plus de 40 heures	ns	ns
Autonomie dans le travail		

Faible	ns	1,34***
Plutôt faible	*ref.*	*ref.*
Plutôt élevée	1,12*	ns
Élevée	1,25**	1,29*
Satisfaction dans le travail		
Plutôt ou très satisfait	*ref.*	*ref.*
Plutôt ou très insatisfait	3,83***	0,41***
Craint de perdre son emploi dans les douze prochains mois		
Non	*ref.*	*ref.*
Oui	1,88***	0,71**
Est syndiqué.e		
Non	*ref.*	*ref.*
Oui	1,30**	ns
Échantillon non pondéré	21 215	21 215
Pseudor2 de Lumley	0,11	0,02

Champ : salariés des établissements de plus de 10 salariés du secteur marchand et associatif non agricole, dont la direction a également répondu à l'enquête et travaillant depuis plus d'un an dans l'établissement ; données pondérées.

Source : enquête REPONSE 2017, volets « salariés » et « RD », Dares.

Note : Logit binomial ; seuls les rapports de côte sont présentés ici ; *** : significativité à 1% ; ** : significativité à 5% ; * : significativité à 10% ; 'ns' : non significatif.

Note de lecture : Toutes choses égales par ailleurs et de manière statistiquement significative au seuil de 10 %, les cadres ou ingénieurs ont 1,26 fois plus de chances que les ouvriers qualifiés d'avoir un sentiment très élevé (indice supérieur à 4) de pouvoir participer aux décisions de l'entreprise.

Annexe 8 : Résultats des régressions logistiques binomiales, relative au sentiment de participer aux décisions (établissements de 50 salariés ou plus)

Rapport de chance	**Sentiment de ne pas pouvoir participer (indice très faible)**	**Sentiment de pouvoir participer (indice très élevé)**
Modèle socio-productif		
Entreprises paternalistes	1,37***	ns
Néo-taylorien des services	1,16*	ns
PME innovantes et dynamiques	ns	ns
Néo-fordiste en tension	*ref.*	*ref.*
Position professionnelle		
Manœuvre ou ouvrier non qualifié	ns	1,36*
Ouvrier qualifié	*ref.*	*ref.*
Employé	ns	ns
Technicien	0,80*	ns
Cadre ou ingénieur	0,71**	1,35*
Autre	0,72**	1,66***
Temps partiel	ns	ns
Non	*ref.*	*ref.*
Oui	0,75*	ns
Ancienneté		
3 ans ou moins	0,76**	ns
4 à 9 ans	ns	ns
10 à 14 ans	*ref.*	*ref.*
15 ans ou plus	ns	0,76*

Âge		
Moins de 25 ans	ns	ns
25 à 34 ans	1,22*	0,62***
35 à 44 ans	1,22**	0,73**
45 à 54 ans	*ref.*	*ref.*
55 ans ou plus	ns	ns
Sexe		
Homme	*ref.*	*ref.*
Femme	1,15*	0,83*
Diplôme		
Aucun	0,58***	2,02***
Brevet ou certificat d'étude	0,78*	1,77**
CAP ou BEP	ns	2,02***
Baccalauréat	ns	ns
Bac+2	*ref.*	*ref.*
Bac+3 ou bac+4	ns	ns
Bac+5 ou plus	ns	ns
A obtenu une promotion ces trois dernières années		
Non	*ref.*	*ref.*
Oui	0,74***	1,51***
Collectif de travail stable		
Oui	*ref.*	*ref.*
Non	1,13*	ns
Nombre d'heures de travail par semaine		
Moins de 35 heures	ns	ns
35 à 40 heures	*ref.*	*ref.*
Plus de 40 heures	ns	ns
Autonomie dans le travail		
Faible	ns	ns
Plutôt faible	*ref.*	*ref.*
Plutôt élevée	1,16*	ns
Élevée	1,25*	ns
Satisfaction dans le travail		
Plutôt ou très satisfait	*ref.*	*ref.*
Plutôt ou très insatisfait	3,64***	0,40***
Craint de perdre son emploi dans les douze prochains mois		
Non	*ref.*	*ref.*
Oui	1,87***	0,68**
Est syndiqué.e		
Non	*ref.*	*ref.*
Oui	1,34*	ns
Échantillon non pondéré	15 321	15 321
Pseudor2 de Lumley	0,1	0,02

Champ : salariés des établissements de 50 salariés ou plus du secteur marchand et associatif non agricole, dont la direction a également répondu à l'enquête et travaillant depuis plus d'un an dans l'établissement ; données pondérées.

Source : enquête REPONSE 2017, volets « salariés » et « RD », Dares.

Note : Logit binomial ; seuls les rapports de côte sont présentés ici ; *** : significativité à 1% ; ** : significativité à 5% ; * : significativité à 10% ; 'ns' : non significatif.

Note de lecture : Toutes choses égales par ailleurs et de manière statistiquement significative au seuil de 10 %, les cadres ou ingénieurs des établissements de 50 salariés ou plus ont 1,35 fois plus de chances que les ouvriers qualifiés des établissements de 50 salariés ou plus d'avoir un sentiment très élevé (indice supérieur à 4) de pouvoir participer aux décisions de l'entreprise.

CHAPITRE 4. Continuité et pluralité des formes de dominations, d'arrangements et de résistances dans les PME familiales

François ALFANDARI, Charles BERTHONNEAU, Baptiste GIRAUD et Tristan HAUTE

Introduction

Même si l'on assiste, depuis plusieurs décennies, à la financiarisation de l'économie française, toutes les entreprises ne correspondent pas à ce modèle de capitalisme. Il se maintient en effet aussi à ses côtés un « capitalisme familial » (Philippon, 2007), regroupant des entreprises que l'on peut définir comme « les entreprises familiales » par le statut individuel ou familial de leurs actionnaires, et notamment de leur actionnaire majoritaire. On s'intéressera ici plus particulièrement aux « PME familiales » constitutives de notre corpus d'enquête, afin de répondre à l'un des objectifs annoncés de notre rapport d'enquête : éclairer les pratiques du « dialogue social » et les mécanismes de la conflictualité qui se jouent à l'ombre des grandes entreprises, et en marge des représentants du personnel syndiqués, sur lesquels s'est concentrée l'essentiel de l'analyse des relations professionnelles. On le sait, quand les dispositifs de représentation du personnel ne sont pas tout bonnement absents des petits établissements, les représentants du personnel y demeurent beaucoup plus souvent qu'ailleurs non syndiqués. C'est le cas dans l'ensemble des petites entreprises familiales dans lesquelles s'est déployée notre enquête, qui appartiennent majoritairement aux modèles socio-productifs des « petites entreprises paternalistes » (classe 1 de l'analyse statistique) et des « PME innovantes et dynamiques » (classe 3) préalablement présentés. Sans ignorer donc que l'absence d'IRP est une situation fréquente dans les entreprises familiales, et même majoritaire dans le modèle des « petites entreprises paternalistes », nous avons cependant volontairement fait le choix de porter notre attention, dans le cadre de notre post-enquête, uniquement sur des établissements dotés d'IRP. L'objectif était précisément de saisir la manière dont sont investis, par les directions et les élus non syndiqués, les dispositifs de représentation du personnel.

Ce choix d'enquête se justifie d'autant mieux *a posteriori* que les derniers bilans annuels de la négociation collective font état d'une augmentation sensible du nombre d'accords de négociation conclus dans les établissements de moins de 50 salariés[46], à la faveur des possibilités nouvelles qui s'offrent aux directions de ces établissements pour négocier des accords d'entreprise dérogatoires aux conventions collectives de branche. Il implique cependant en retour que les établissements enquêtés ne sont pas représentatifs de la variété des configurations des relations professionnelles dans les petites entreprises familiales qui les caractérisent, puisqu'il y manque les établissements dépourvus de toute forme de représentation institutionnalisée du personnel[47]. La diversité des cas étudiés n'en offre pas moins un corpus de recherche pertinent pour mettre en évidence ce qu'une approche par les modèles socio-productifs peut apporter à la compréhension des dynamiques des relations

[46] Le bilan de la négociation collective en 2019, publié en 2020, fait en effet état d'une « très forte augmentation des accords d'entreprise notamment au sein des plus petites ».

[47] Du fait même du champ de l'enquête REPONSE, il échappe par ailleurs à notre analyse l'ensemble des établissements commerciaux ou artisanaux constitutifs du vaste monde des entreprises familiales.

professionnelles dans les PME familiales, à la fois dans ce qu'elles ont de commun et de singulier par rapport aux formes qu'elles prennent dans les plus grands établissements dotés de RP syndiqués, mais aussi du point de vue de l'évolution et de la variété des formes de conflits et de dialogue social qui se jouent à l'intérieur de ces entreprises familiales.

Par opposition à l'institutionnalisation du rôle des RP et des formes de « dialogue social » dans les grands établissements du secteur privé ou associatif – sur-représentés dans les modèles socio-productifs des entreprises néo-tayloriennes des services (classe 2) et néo-fordistes en tension (classe 4) –, les entreprises familiales étudiées et appartenant aux classes 1 et 3 de l'analyse statistique (cf. *supra*) présentent de prime abord un ensemble de caractéristiques communes et attendues du point de vue de la nature beaucoup plus informelle des échanges que l'on peut y observer entre directions, salariés et représentants du personnel. Sans surprise, en effet, les IRP sont moins souvent réunies et les accords de négociation plus rares, même si de premières différences sont perceptibles entre les deux classes d'établissements de ce point de vue. De même, les RD et les RP déclarent très peu de conflits collectifs dans la phase d'enquête par questionnaire, et le climat social qui y est décrit semble plutôt calme. Sous ces différents aspects, ces entreprises familiales semblent donc correspondre à un modèle de relations professionnelles « pacifiées » et peu formalisées, souvent associée au maintien de certains traits caractéristiques d'un modèle de gestion paternaliste en vertu duquel les relations entre les salariés et l'employeur s'organisent selon des logiques d'arrangements informels et individuels, en marge du droit et sans la médiation d'une représentation collective des salariés (Gros, 2016 ; Trémeau, 2019).

Pour autant, à la suite de nombreux autres travaux, les monographies réalisées permettent d'abord de faire ressortir ce qui échappe pour une large part à l'enquête statistique (Borisova et Rey, 2014) : l'existence d'une conflictualité souterraine (NRT, 2019), prenant des formes souvent individuelles, qui oppose les salariés à leur employeur autant qu'elle les divise entre eux (Lomba, 2010). À partir des données REPONSE, Thomas Philippon suggère d'ailleurs que le capitalisme familial « *va de pair avec des pratiques paternalistes qui limitent l'émancipation des travailleurs et qui figent les rapports de classe au sein de la société, facteur de mauvaises relations sociales à long terme* » (Philippon, 2007, p. 62). L'assimilation des entreprises familiales à un modèle de domination et de régulation paternaliste, fréquente dans l'analyse scientifique comme dans les représentations médiatiques[48], pose toutefois également question. En effet, comme le montre la diversité des monographies ici rassemblées, ces PME familiales sont loin de constituer un sous-ensemble homogène. Au contraire, à l'image de l'ensemble des TPE-PME (Chabaud et Satin, 2019), les PME familiales présentent des caractéristiques sociales et organisationnelles très hétérogènes. En outre, l'enquête monographique permet de repérer aisément que, au sein même du modèle socio-productif que nous avons qualifié de « petites entreprises paternalistes » (classe 1), le compromis salarial se construit selon des modalités bien différentes. Elles s'apparentent, dans certaines configurations organisationnelles, beaucoup plus à des formes de néo-paternalisme (Lamanthe, 2011). Le choix de prendre pour cas d'étude des établissements dotés d'IRP permet d'autant mieux de saisir ces métamorphoses des politiques de gestion dites paternalistes que la mise en place de ces IRP participe des processus de formalisation des dispositifs de gestion des relations de travail, caractéristique de ces entreprises néo-paternalistes

[48] Voir par exemple, Solène Cordier, « Pour les patrons de PME, dans une petite entreprise, on est obligés d'avancer tous ensemble », Le Monde, 22 septembre 2017.

(Lamanthe, 2011). Le caractère pluriel et dynamique des caractéristiques des PME familiales justifie ainsi l'intérêt d'une analyse des formes de conflits et de négociations constitutives des pratiques de « dialogue social » qui s'y déploient attentive à la variété des modèles socio-productifs dans lesquelles elles s'inscrivent. En ne se focalisant que sur une seule variable, qu'il s'agisse de la taille (Farvaque et Lefebvre, 2010 ; Dumoulin, 2019), du secteur d'activité ou de la structure de l'actionnariat (Philippon, 2007), le risque est non seulement de négliger les recoupements entre ces différentes variables mais aussi de s'en remettre à une analyse purement structurale des dynamiques des relations professionnelles. *A contrario*, l'approche par les modèles socio-productifs permet de mieux saisir les influences croisées et imbriquées des différentes variables organisationnelles, économiques et structurelles des entreprises sur la façon dont se (re)configurent, au sein des PME familiales, la dynamique des négociations et des conflits qui structurent les rapports sociaux de travail et les régimes de domination qui les caractérisent. Par le retour critique qu'elle permet d'opérer sur les catégories de PME familiale et de dialogue social (Bonquin, 2006), cette approche permet d'abord de mettre en évidence ce qu'elles ont de commun dans les obstacles persistants à la démocratisation des relations de travail, tant du point de vue des limites de l'institutionnalisation des IRP que des formes d'échanges plus informels entre directions et salariés. Dans le même temps cependant, elle nous donne aussi les moyens de mieux saisir ce que les relations professionnelles dans les PME familiales peuvent avoir de dynamique et de variable dans la manière dont se négocient en particulier les conditions de travail et de rémunération des salariés de ces entreprises.

Dans cette perspective, ce chapitre prend appui principalement sur la mise en perspective de 5 monographies d'établissement. Les deux premières (PRENDRE SOIN et LOGISTIC) appartiennent au premier modèle des « petites entreprises paternalistes ». Les trois autres (AGROEQUIP, FISIO et CABINET ARTHUR) appartiennent au troisième modèle socio-productif des « PME innovantes et dynamiques ». La structure capitalistique de ces établissements est de nature familiale, leurs effectifs restent limités et les représentants du personnel qui y sont présents ne sont affiliés à aucune organisation syndicale. Au-delà de l'hétérogénéité de leur taille, ces établissements reposent surtout sur des modèles d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre très différents. Nous mobilisons aussi, comme point de comparaison complémentaire, la monographie de l'établissement BAINS qui appartient au second modèle « néo-taylorien des services » de notre typologie, et qui se distingue par ailleurs par l'affiliation syndicale des représentants du personnel (cf. encadré 1 en fin de chapitre pp. 183-185). Comme nous le verrons, cependant, leur adhésion procède moins d'une initiative personnelle que de celle de la direction fondatrice du groupe auquel cet établissement appartient. La mise en perspective de ces différents cas d'étude permet alors de faire ressortir la variété des styles de management et des formes de dialogue social qui caractérisent ces PME familiales, en fonction des configurations socio-productives dans lesquelles elles s'inscrivent. Notre intention n'est pas, toutefois, de durcir les différents modèles d'organisation du travail et de relations professionnelles repérables grâce à l'analyse des données statistiques de l'enquête REPONSE. Il s'agit de mettre en évidence ce que ces différentes monographies nous révèlent de la diversité des configurations de relations professionnelles que recouvrent ces différents modèles socio-productifs, de leur porosité comme de leur caractère dynamique, sous l'effet des évolutions de la conjoncture économique ou de transformations internes aux organisations. Il s'agit, en somme, de restituer la variété des formes de « dialogue social » à l'œuvre dans les PME familiales sans les considérer comme des différences figées ni occulter le *continuum* des pratiques sur lequel elles s'échelonnent.

L'examen des conditions de production du compromis salarial qui se réalise dans ces PME familiales, la dynamique des négociations et des conflits qui se jouent dans les établissements étudiés est donc au cœur de ce chapitre. Dans un premier temps, nous reviendrons sur la nature des échanges qui se nouent entre direction et salariés dans les « petites entreprises paternalistes » (classe 1). Dans ces petits établissements, la gestion des relations de travail continue en effet de reposer d'abord sur des rapports de domination et de négociation très personnalisés, en marge des IRP. L'analyse comparée de nos terrains d'enquête sera l'occasion de donner à voir comment se recomposent et se diversifient, dans le contexte des mutations de l'économie française, ces formes de « dialogue social informelles » dans ces PME familiales. Les deux établissements au cœur de l'analyse donnent d'abord à voir comment l'évolution des stratégies économiques de ces entreprises mettent en tension les systèmes d'arrangements et de protection dans l'emploi, censés caractériser le modèle de gestion paternaliste des relations de travail (Lamanthe, 2011). L'organisation du travail y apparaît en réalité de plus en plus rigide et source de conflits, du fait des possibilités sommes toutes très limitées dont disposent les salariés de ces PME dans ce modèle de régulation de contrôle (Reynaud, 1988), pour négocier leurs conditions d'emploi et de travail. Par opposition, l'observation des établissements issus du troisième modèle des « PME innovantes et dynamiques », qui constitue la deuxième partie, fait apparaître que les logiques de domination patronale en vigueur dans les PME familiales comme les formes de résistance que les salariés sont en capacité de lui opposer pour obtenir des contreparties sont très variables en fonction des contextes socio-productifs. Dans ces entreprises qui ont recours à une main-d'œuvre beaucoup plus qualifiée et mieux rémunérée, la pratique du pouvoir patronal reste très personnalisée, mais est associée à un style de management nettement moins coercitif et une autonomie donnée aux salariés dans leur travail beaucoup plus grande. Dans ce qui s'apparente davantage à un modèle de régulation conjointe, pour reprendre la typologie de J-D Reynaud, les ressources dont disposent les salariés pour négocier les conditions de leur engagement dans le travail sont plus importantes. Pour autant, ce modèle de gestion n'échappe pas à des logiques de rationalisation de l'organisation du travail et reste associé au maintien d'une pratique patronale très autocratique du pouvoir, objet de tensions et de résistances qui se renforcent dans les conjonctures de crise. Comme dans la première configuration, les conflits s'expriment très majoritairement sous la forme de stratégies individuelles de mise à distance de l'autorité patronale pouvant aller jusqu'au départ de l'entreprise.

1. Des entreprises « néo-paternalistes » en tension

Près de la moitié des établissements couverts par le champ de l'enquête REPONSE appartiennent à la classe 1 des « petites entreprises paternalistes », telles que nous les avons identifiées dans notre typologie des modèles socio-productifs (cf. Chapitre 2). Cette part conséquente est d'autant plus notable que ces établissements se caractérisent par leur inscription dans des formes de ce que Annie Lamanthe (2011) qualifie de « capitalisme modeste et tempéré », *a priori* distinctes des logiques d'organisation des entreprises néo-libérales. En effet, il ressort de l'enquête statistique que ce premier modèle socio-productif se caractérise avant tout par des établissements de petite taille de moins de 50 salariés (92%) et par des établissements indépendants (70%) qui sont plus souvent que les autres majoritairement détenus par une famille ou un particulier (59,9 % des établissements de cette classe contre 47,1 % de l'ensemble des établissements). D'autre part, alors que l'autonomie dans le travail progresse depuis les années 1990 (cf. Chapitre 1), le travail demeure très contrôlé dans ce type

d'établissements puisque 49 % déclarent que le travail est contrôlé en permanence. De la même manière, 73 % des établissements de cette classe 1 indiquent que le travail est défini par des tâches précises à réaliser et non par des objectifs globaux contre 66 % de l'ensemble des établissements. À cet égard, les directions demeurent étrangères à l'esprit du renouvellement des pratiques managériales soucieuses de développer des stratégies participatives. En effet, seuls 37 % des établissements de cette classe (contre 53 % de l'ensemble des établissements) ont utilisé au moins deux dispositifs de participation des salariés (groupes qualité ou groupes de résolution de problèmes, réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service, groupes d'expression directe). Ce constat fait pleinement écho à la faible formalisation des modes de gestion des relations de travail dans ces « petites entreprises paternalistes ». Le pouvoir des directions de ces entreprises repose davantage sur des rapports de domination et de négociation personnalisés. Le patron exerce directement son pouvoir sans s'appuyer sur un appareil administratif de gestion, contrairement à ce que l'on retrouve dans les plus grandes entreprises bureaucratisées. En outre, seuls 32% de ces établissements disposent de représentants du personnel élus contre 58% pour l'ensemble des établissements. Ce modèle de gestion semble s'articuler à la plus grande défiance que ce type de dirigeants entretient à l'égard des logiques néolibérales et financières de gestion des entreprises portées par les fractions dominantes du patronat (Lamanthe, 2011).

Pour ces différentes raisons, ces PME familiales sont souvent associées à l'idée de la persistance d'un modèle de gestion « paternaliste » traditionnel, dans lequel le maintien de rapports de domination patronale personnalisés se conjuguerait à un système d'arrangements informels servant de garantis d'une protection relative pour les salariés. Si l'enquête statistique confirme le maintien et l'importance de ce modèle d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre, les enquêtes monographiques réalisées dans le cadre de la post-enquête auprès de deux établissements de cette classe dotés d'IRP conduit cependant aussi à saisir le caractère mouvant et pluriel des configurations socio-économiques dans lesquelles s'inscrit ce modèle. Comme l'illustrent nos deux cas d'étude, la mise en place d'IRP participe d'une tendance croissante à la rationalisation des modèles d'organisation du travail. Effets des logiques des rapports de dépendance ou de concurrence économiques propres aux marchés sur lesquels ces établissements sont insérés, ces transformations font évoluer les principes de fonctionnement de ces établissements, allant dans le sens d'une réduction des marges de manœuvre dont disposent les salariés face à leur employeur, dont le caractère despotique du pouvoir tend à se renforcer. Cette reconfiguration des rapports de pouvoir éclaire alors d'autant mieux les motifs de tension qui se font jour dans ces établissements.

1.1 Un style patronal fondé sur des rapports individualisés et un fort contrôle du travail

En cohérence avec les traits caractéristiques des modèles de gestion des établissements de ce premier modèle socio-productif, la structuration hiérarchique des deux établissements ayant fait l'objet pour ce groupe de monographies demeure simple et se limite, comme c'est le plus souvent le cas, à la présence d'un encadrement intermédiaire (chef d'équipe dans un cas, responsable de secteur dans l'autre) entre les salariés et les employeurs. Ces derniers assurent une grande partie de la gestion de l'entreprise et interviennent parfois directement dans l'organisation du travail. Ils peuvent être amenés de manière plus ou moins régulière à soutenir ou sanctionner les salariés dans l'exécution de leur travail. Les arrangements individuels ainsi que les réprimandes constituent les modes opératoires de mise au travail. Ces pratiques rendent bien compte d'un style patronal éloigné de l'usage

structurant du droit et d'outils rationalisés dans les relations sociales. Cet habitus patronal est constitutif des employeurs appartenant aux franges dominées du patronat[49], plus enclins à valoriser l'importance des rapports humains dans la gestion de leur entreprise, dans une logique de distinction par rapport à l'image de grands PDG éloignés de la réalité du travail. Cette proximité revendiquée avec les salariés sert ainsi de support à la légitimation de l'autorité patronale sur la base d'un registre familialiste (Lamanthe, 2011). À la différence d'établissements où le patron joue de son extraction ouvrière pour légitimer ses pratiques de gestion auprès de ses salariés (Gros, 2016), nos monographies révèlent néanmoins d'autres configurations caractérisées par une distance sociale, culturelle et professionnelle importante entre les employeurs et des salariés très peu qualifiés et diplômés.

À LOGISTIC, petit établissement d'une vingtaine de salariés, prestataire de Flecsol, spécialisé dans la préparation et livraison de commandes en fruits et légumes pour Hypermag (groupe de grande distribution alimentaire), les modes de gestion et d'encadrement de la main-d'œuvre reposent entièrement sur les décisions du directeur en personne, D. Didier[50]. L'organisation du travail est relativement simple avec une absence de dispositifs « innovants » ou de participation des salariés, et une faible automatisation du travail. La hiérarchie se limite au directeur, à deux chefs d'équipe et aux salariés d'exécution. Un salarié de Karakol, entreprise de transport dont dépend LOGISTIC, épaule le directeur pour la comptabilité. Les effectifs numériquement faibles et réunis sur un seul lieu de travail favorisent une forte proximité entre les salariés et le directeur que ce dernier revendique. En dépit de l'existence d'un dispositif numérique – chaque salarié est équipé d'un terminal pour gérer les commandes – lui permettant de contrôler la productivité à distance des salariés, D. Didier continue de valoriser le principe de relations personnalisées avec les salariés, sans avoir besoin de passer par des dispositifs formalisés de contrôle. Titulaire d'un Deug en économie, D. Didier a en effet rapidement abandonné ses études pour réaliser une formation de chef de rayon, puis travailler pendant huit ans dans la grande distribution, passant de chef de rayon à directeur de magasin. Déplorant le manque d'autonomie dans son travail et le caractère impersonnel des rapports avec la hiérarchie, il quitte ce secteur :

> « *J'étais dans une petite société qui marchait très bien et puis un beau jour on a été racheté par C.* [grand groupe français de la grande distribution] *; et on a beau être directeur, chez C. on n'est pas directeur, c'était plus ça. Moi des gens du siège qui arrivent dans le magasin sans se présenter, qui partaient sans s'être présenté, on recevait un compte-rendu d'une visite où on avait vu personne, c'était beaucoup plus encadré ; il y a des sociétés comme C. qui sont très carrées : la boite de petits pois faut la mettre là, pas là. Ok c'est des professionnels, mais quand ça devient un petit peu lourd, quand on a goûté à autre chose avec plus de latitude, il y a un moment où bon…* »

[49] Les directions des établissements de la classe 1 se distinguent par un niveau de diplôme relativement peu élevé (16,5 % des RD de cette classe ont un diplôme inférieur au baccalauréat, contre 10,6 % de l'ensemble des RD ; et 16,4 % ont un baccalauréat ou équivalent contre 11,9 % de l'ensemble des RD) et une inscription faible au sein des réseaux patronaux (76 % des RD de cette classe ne sont pas adhérents à une organisation de DRH ou d'entrepreneurs, contre 67 % des RD interrogés).

[50] Dans ce chapitre et dans le reste du rapport, tous les noms d'enquêtés ont bien sûr été anonymisés, des noms fictifs ont été choisis pour cela.

À l'inverse, il exprime le plaisir qu'il prend à travailler pour LOGISTIC qui reste une « *petite structure* » alors que le secteur est dominé par des « *grands groupes nationaux* ». De fait, le poste de directeur d'établissement qu'il y occupe lui a donné l'opportunité d'accéder à une position professionnelle qui lui était difficile d'espérer obtenir dans les sphères de direction de plus grandes entreprises dans lesquelles il a préalablement travaillé, du fait de son capital scolaire relativement modeste par rapport aux autres cadres avec lesquels il était alors en concurrence. Dans la configuration sociale de LOGISTIC, ce capital scolaire le distingue en revanche assez clairement des ouvriers qu'il encadre, aucun de ceux que nous avons rencontrés n'étant titulaire du baccalauréat. D. Didier ne s'emploie pas moins à revendiquer les attributs d'un dirigeant de proximité, arguant que les salariés viennent facilement dans son bureau pour le solliciter et que lui-même n'hésite pas à descendre pour voir « les gars » dans l'entrepôt. Exceptionnellement, en cas de pic d'activité, il nous explique qu'il lui est arrivé d'aller aider ses employés pour préparer les commandes :

> « *Je fais acte de présence. Ça fait partie des choses qu'il faut savoir faire, ne pas rester là à regarder : ''oh les pauvres.'' Et puis c'est pas en restant ici* [dans le bureau] *que je vais savoir comment ça se passe, malgré que j'ai des outils pour suivre leur productivité* ».

Son approche du rôle de dirigeant traduit bien cette préférence pour des modes de contrôle directs et personnalisés, et une certaine distance à l'égard de l'usage d'outils informatisés qui lui permettrait de mener son travail à distance. En cohérence avec ce style de management, c'est dans cet établissement que l'on retrouve de la manière la plus saillante, parmi nos différentes monographies, les traces d'un compromis salarial de type paternaliste, consistant pour l'employeur à obtenir l'engagement des salariés dans leur travail en construisant sa légitimité sur la base des relations de proximité, de confiance qu'il s'efforce d'entretenir avec eux et des avantages ou de la protection qu'il leur octroie. Dans le cas de LOGISTIC, le rapport protecteur que D. Didier prétend entretenir avec les salariés (fixes) de l'entrepôt repose d'abord sur la politique salariale « avantageuse » qu'il applique, puisqu'il se targue de proposer une augmentation régulière des salaires – dont le montant est annoncé au cours d'une réunion du personnel au début de l'année – et de les maintenir au-dessus des seuils conventionnels pratiqués dans les autres entreprises du secteur. Peu de temps après son arrivée à la tête de l'établissement, le directeur a ainsi établi une grille des salaires en s'appuyant sur la convention collective du transport. Il a alors fait le choix de proposer une grille légèrement plus élevée que celle qui se pratique habituellement dans le secteur (elle commence à 1 700 € brut), en ajoutant des primes d'intéressement (400 € par an), un 13ème mois et le versement de primes pour le travail le samedi. En outre, en dépit du caractère cyclique de l'activité de l'établissement – qui dépend de la fluctuation des commandes du client Hypermag –, D. Didier n'a pas mis en place de dispositifs de modulation de temps de travail. Les salariés sont payés sur la base d'une semaine de 35H (même quand ils font moins d'heures) et les heures supplémentaires sont rémunérées, au lieu d'être récupérées, ce qui accroît donc leurs revenus. Enfin, plutôt que de pratiquer des « augmentations au mérite », il a préféré privilégier le principe d'une augmentation à l'ancienneté, la grille salariale prévoyant que les salariés changent d'échelon tous les cinq ans. Pour fidéliser les salariés les plus anciens, D. Didier a également instauré un ensemble de mesures destinées à compenser la pénibilité physique du travail en entrepôt. Les salariés de plus de 15 ans d'ancienneté bénéficient de jours de congés supplémentaires. Pour les inciter à rester dans l'entrepôt en dépit de l'usure de leur corps, le directeur prétend également leur proposer des mobilités hiérarchiques ou internes en devenant chef d'équipe ou en occupant des postes moins pénibles.

Pour des salariés faiblement ou pas diplômés, ces mesures constituent une opportunité dont, de leur propre aveu, ils ne trouveraient pas l'équivalent ailleurs. Elles expliquent la stabilité apparente des salariés fixes de l'entrepôt, même pour ceux qui, en entretien, expriment leur usure morale et physique à réaliser un travail dans lequel ils trouvent manifestement peu de plaisir et de satisfaction. C'est le cas par exemple de ce préparateur de commande, en CDI dans l'entrepôt depuis 14 ans. Il juge son travail monotone (« *on fait un peu toujours la même chose* »), en subit les séquelles physiques (lombalgie). Pourtant, quand cet ouvrier, dépourvu de tout diplôme, a été recruté comme intérimaire dans l'entrepôt, il a d'abord saisi la possibilité d'y être recruté en CDI, après plusieurs années de travail intérimaire, comme l'opportunité d'accéder à un emploi stable et mieux rémunéré que ce qu'il a vu pratiqué dans les autres entreprises qu'il a fréquentées :

> « *Il me fallait un boulot, comme tout le monde hein. J'avais besoin d'un boulot stable. Et comme le salaire n'était pas non plus euh, très propre quoi j'veux dire j'ai fait le même travail pour un SMIC et là on est pas, on est pas payé au SMIC quoi. C'est le côté financier aussi qui a fait que j'ai voulu… que j'ai performé là-bas pour pouvoir rester quoi* ».

Agé d'une quarantaine d'années, cet ouvrier subit aujourd'hui les séquelles physiques de son travail à l'entrepôt, qui se manifestent par une lombalgie récurrente. Il explique préférer ne pas s'en plaindre auprès des services de médecine du travail, pour ne pas risquer d'être déclaré inapte au travail à l'entrepôt. Au-delà de la rémunération qu'il y perçoit, il s'en accommode aussi d'abord parce qu'il a obtenu du directeur qu'il le mute sur un poste de réception des commandes qui implique beaucoup moins de manipulation des marchandises, et qui est de ce fait plus facile à supporter physiquement en dépit de ses pathologies : « *moi depuis qu'ils m'ont mis en réception j'ai récupéré mes épaules, mes genoux… c'est plus pareil* ». Il se satisfait par ailleurs du style de management du directeur et de son chef d'équipe, qu'il estime arrangeants et proches des ouvriers ; il est reconnaissant envers son employeur d'être loyal dans le paiement des heures supplémentaires qu'il leur impose parfois de réaliser (« *C'est aussi pour ça qu'on rechigne moyennement parce que dès qu'on passe les 35 heures c'est payé en heures sup* ») et d'avoir fait preuve à son égard « *d'une certaine souplesse, une certaine compréhension* » quand il a traversé un épisode dépressif. Il décrit par ailleurs le chef d'équipe d'abord comme un collègue aidant :

> « *Éric, vous connaissez pas le personnage mais c'est pas le mec à fliquer et tout, c'est un chef mais on dirait pas un chef en fait… Au travail il est quand même compréhensif, y'est pas invasif, l'histoire des colis, il va aller les regarder pour voir qui sait qui est vraiment en-dessous mais c'est un mec qui dans la mentalité à fliquer et compagnie quoi c'est…* »

La réaction de cet ouvrier apparaît ainsi très révélatrice des formes de consentement et de loyauté au travail que le directeur de cet établissement réussit à produire par le recours à des pratiques de gestion paternaliste de son personnel fixe, fondé sur des échanges réciproques quoique asymétriques. Il s'assure ainsi la fidélité d'un noyau dur de salariés qu'il estime performants, et qu'il complète par le recours à des salariés intérimaires, qui lui servent à faire face aux périodes de surcroît d'activité en même temps qu'ils constituent le réservoir de main-d'œuvre dans laquelle il recrute les nouveaux salariés en CDI après les avoir testés plusieurs mois, parfois plusieurs années, en intérim.

Le cas de PRENDRE SOIN témoigne également d'un style patronal fondé sur l'entretien de relations hiérarchique de proximité personnalisées, même si la distance sociale et professionnelle entre la direction et l'encadrement avec des salariés femmes, peu diplômées, précaires et bien souvent immigrées est encore plus importante. En effet, les fondateurs de PRENDRE SOIN sont issus d'un milieu familial d'entrepreneurs, qui leur a donné l'opportunité, plus que leurs études, de s'aguerrir aux métiers de la gestion d'entreprise. P. Drahy arrête sa scolarité peu après le baccalauréat, alors qu'il étudiait en médecine, pour travailler dans une entreprise de communication détenue par son frère (« *j'étais son bras droit* »), tandis que D. Mimoun travaillait comme comptable dans un magasin appartenant à son frère. D. Mimoun et P. Drahy se sont tous les deux rencontrés dans une association juive investie dans l'assistance aux populations vulnérables, au sein de laquelle ils occupent des fonctions dirigeantes. P. Drahy est aussi très actif dans une association chargée de promouvoir la recherche dans la lutte contre la maladie de Charcot (SLA), engagement qui recouvre une dimension très personnelle et affective, puisqu'il s'y est investi après que son frère ait été atteint par cette maladie. Dans le prolongement de ces engagements associatifs et de leurs premières expériences professionnelles de cadre dirigeants, D. Mimoun et P. Drahy investissent le marché en expansion de l'aide à domicile comme une opportunité d'entreprendre dans un secteur qui fait davantage sens à leurs yeux, puisqu'il leur permet de concilier leurs dispositions et leur condition d'entrepreneurs avec un type d'activité qu'ils menaient jusqu'ici sur le mode du bénévolat. Les dirigeants fondateurs de l'établissement ont fait le choix d'opter pour le statut de SARL plutôt que pour celui d'association. Les motifs économiques de ce choix sont évidents : « on n'est pas là pour se sacrifier ». Pour autant, P. Drahy cultive l'image d'un « patron social », investi dans son travail sur le mode du dévouement, de la « *vocation* » :

> « *Je vous rassure ce métier on le fait pas pour l'argent, on gagne notre vie on n'est pas à plaindre, mais moi je me lève tous les matins avec l'envie d'aller bosser. Aider les gens, voir le visage quand ils sortent alors qu'ils sortaient jamais, tout ça fait que vous une satisfaction qui est incommensurabl*e »,

Tout au long de l'entretien, P. Drahy légitime ainsi son action d'entrepreneur et son modèle de gestion en mettant en lien son dévouement auprès des malades avec la proximité qu'il revendique avec ses salariés. Néanmoins, à la différence du cas de LOGISTIC, cette proximité ne repose pas sur une proximité professionnelle, même relative avec les salariés, même si P. Drahy dit avoir déjà réalisé des interventions auprès de bénéficiaires. Elle s'appuie plutôt sur la valorisation d'un ethos patronal qui se légitime par l'idée que la réussite de sa carrière d'entrepreneur ne résulte pas de l'obtention de diplôme, mais des efforts répétés pour créer et développer son entreprise. Il revendique de ce fait un rapport au travail qui le rapprocherait de ses salariées, en dépit de son statut d'employeur, et le prédisposerait naturellement à se montrer à l'écoute des demandes et problèmes des salariées.

> *« Après le fait qu'on les garde aussi* [les intervenantes]*, c'est qu'on est très proche de nos employées, elles peuvent me joindre jour et nuit. Hier j'avais deux intervenantes qui ont passé l'après-midi avec moi. Alors c'est sûr que ça prend du temps, mais elles ont quelqu'un au bout. Et puis moi je suis sur le terrain, je suis capable de faire une intervention, j'en ai fait, elles savent très bien que je travaille autant qu'elles si ce n'est plus. Elles ont le respect de ça, c'est pas quelqu'un qui va rester assis sur une chaise ou qui va faire du gâteau l'après-midi, je travaille 14H par jour. »*

Durant l'entretien, P. Drahy défend la figure d'un dirigeant de proximité fortement investi auprès des salariées participant à construire l'image d'une entreprise qui se veut familiale : « *on essaie d'être une grande famille* ». La présence et l'investissement dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise des deux dirigeants fondateurs joue d'ailleurs pour beaucoup dans le sentiment qu'éprouvent leurs plus proches collaborateurs d'appartenir à une entreprise au caractère « familial ». Pour L. Bello, assistante RH, le patron de PRENDRE SOIN incarne « la figure du paternaliste » :

> *« L'entreprise m'a de suite plu, parce que c'est une entreprise avec l'esprit familial. Ce qui fait l'esprit familial, c'est P. et D. tout simplement. Ils ne sont pas mariés, mais ce sont des amis de longue date, et ils ont décidé de créer cette boîte parce que P. était très investi dans la maladie de Charcot. Il avait une personne atteinte de cette maladie dans sa famille, et il s'est beaucoup investi dans la prise en charge de la pathologie.* »

La mise au travail des aides à domicile repose sur la conjugaison d'un management par les affects (Schütz, 2012) et de pratiques autoritaires et coercitives. Dans cette entreprise, la gestion du personnel ne se construit pas tant dans la volonté de fidéliser une main-d'œuvre peu qualifiée, certes très volatile (les employées n'ont en moyenne que deux ans d'ancienneté) mais qui reste facilement substituable (des femmes se présentent tous les jours au siège de l'entreprise pour saisir les emplois à pourvoir). En revanche, les dirigeants de PRENDRE SOIN sont confrontés à la difficulté d'obtenir de ces salariées faiblement rémunérées et contraintes à un travail ingrat qu'elles se soumettent aux exigences de disponibilité et d'engagement du travail qui est attendu d'elles. La direction déplore ainsi un taux d'absentéisme élevé qui perturbe l'organisation du travail. Elle reçoit aussi régulièrement des plaintes de certains de leurs patients (ou de leurs familles) quant à la qualité du travail de leurs intervenantes. Aussi, les deux employeurs, et avec eux l'encadrement intermédiaire, insistent à l'unisson sur la nécessité d'apprendre à leurs employées « *à bien faire* » leur travail face à des publics fragiles. P. Drahy évoque même la nécessite « *d'éduquer* » les employées aux exigences du travail de l'action sociale, empruntant de ce point de vue une rhétorique qui fait directement écho à la mission d'éducation morale des ouvriers que se donnait, dès le XIXème siècle, le patronat de la grande industrie. Tout le discours des dirigeants et des cadres intermédiaires de cette structure s'ordonne ainsi autour d'une vision des classes populaires toujours soupçonnées de vouloir échapper aux contraintes du travail, que ce soit en tirant « profit » des politiques d'assistance sociale ou en saisissant le moindre prétexte pour se soustraire aux ordres de la direction. Le dilettantisme des employées constitue à leurs yeux comme la principale raison de la rotation de leurs effectifs et des plaintes de leurs clients. Dès lors, la nécessité d'imposer à une main-d'œuvre volatile une discipline de travail nécessaire à la satisfaction des clients est au centre de toutes les attentions de l'encadrement. Dès les entretiens d'embauche, la chasse aux « faux arrêts maladies » et aux absences injustifiées est posée, par les responsables de secteurs, comme un pilier de la politique de la direction, pour « *mettre sous pression* » les salariées et leur rappeler qu'il est d'abord attendue d'elles qu'elles se rendent disponibles pour répondre aux demandes de la direction.

Pour cela, et à la différence là aussi du cas de LOGISTIC, la politique managériale des dirigeants de PRENDRE SOIN ne s'appuie pas sur le levier de la rémunération, au motif qu'il faut s'adapter aux contraintes financières imposées par la réglementation des tarifs des prestations facturées aux patients. Le travail de management des employées repose en réalité principalement sur la gestion des plannings pour récompenser les employées jugées « *méritantes* » pour en faire des salariées de

confiance sur lesquelles la direction et l'encadrement peuvent compter, notamment lorsqu'il faut faire appel à elles pour pallier, dans l'urgence, à l'absence d'une collègue :

> *« R : Pour les motiver, moi le seul moyen réel que j'ai à ma disposition, c'est des plannings, c'est du travail agréable, de qualité.*
> *Q : C'est-à-dire les mettre sur des bénéficiaires qui sont moins durs…*
> *R : Voilà je suis très attentif à ça. Parce que j'aimerai bien avoir… mais j'ai pas les primes, j'aimerais bien avoir un patron derrière qui me dit : écoute, elle a dépanné, vas-y c'est la moindre des choses. Je sais que non, je suis très limité, donc je travaille beaucoup avec un arrangement planning, un arrangement bénéficiaire. Quand j'ai des intervenantes qui sont à temps plein, qui galèrent avec des bénéficiaires qui sont difficiles, quand j'ai un bénéficiaire qui est très sympa – j'ai une dame par exemple avec qui on joue aux jeux vidéo, on prépare des gâteaux, c'est une personne agréable –, du coup je partage.* […] *L'outil que j'ai aujourd'hui pour motiver, c'est le bien-être au travail, ça je l'ai, j'ai les moyens, les primes j'ai rien. Mais ce que j'ai comme outil, c'est de pouvoir gérer, leur rendre la semaine très agréable.*
> *Q : De bons horaires, et de bons bénéficiaires.*
> *R : Voilà exactement, c'est-à-dire qu'une intervenante qui travaille très bien, qui est très bien avec moi, elle a un problème avec un bénéficiaire, très vite je vais dire : vaut mieux qu'elle arrête avec ce bénéficiaire et je lui propose autre chose pour qu'elle continue à faire du bon boulot chez tout le monde. Par exemple, on est souvent confrontés à des situations de conflits, de harcèlements avec des bénéficiaires, y'a des intervenantes qui viennent vers moi pour me le dire, et moi tout ce que je leur demande c'est : laisse-moi le temps de trouver quelqu'un et je te sortirai de là très vite. »*

Il s'agit donc de se montrer à l'écoute des contraintes des intervenantes, comme par exemple lorsqu'elles demandent un changement de planning pour des raisons personnelles ou parce que leur bénéficiaire est trop « *difficile* », et de leur apporter, dans la mesure du possible, satisfaction. Dans certains cas, cette aide apportée aux salariées ne se limite pas à l'amélioration de leurs conditions de travail ; le directeur nous confie ainsi en entretien répondre favorablement à des demandes de prêts, sous la forme d'avance sur salaire, à des employées « *très fidèles* ». Cette logique d'arrangements informels et personnalisés vise à récompenser les employées loyales, et ainsi se donner toutes les chances de les garder, comme l'explique le directeur :

> « *On a un noyau d'intervenantes dans tous les secteurs, qui sont très fidèles à nous, qui ont compris ce métier, qu'on était pas des escrocs, qu'on est pas inhumain, qu'on essaye de les aider. Parce que faut savoir quand même qu'une intervenante qui est hyper fiable, avec qui on a jamais de retours négatifs, on est là. Elle a besoin d'un truc, elle a besoin de prendre une semaine alors que c'était pas prévu, on est là. La vie est un échange* »

De même, des primes peuvent être versées pour les aides à domicile qui souhaiteraient « *faire encore plus* » pour assurer à tout prix les interventions en cas d'absence d'autres salariées et éviter de délaisser des personnes dépendantes. Enfin, la charge émotionnelle lorsque survient un décès de bénéficiaire peut être compensée par un repas au restaurant offert par l'entreprise aux salariées qui prenaient en charge cette personne pour surmonter collectivement le coût moral. Ce style patronal qui se fonde sur les affects et emplit la relation hiérarchique d'une charge émotionnelle peut donner lieu à des formes plus autoritaires et coercitives à l'encontre des intervenantes qui ne se plient pas aux

règles de l'entreprise. C'est par exemple le cas lorsqu'il s'agit de trouver des intervenantes pour assurer des remplacements au pied levé, comme le raconte L. Bello, assistante RH, à propos du secteur des pathologies lourdes géré par le directeur :

> *« Gérer les plannings en pathologie lourde c'est très compliqué, parce qu'ils sont pour certains des intervenants H24, 7 jours sur 7. Ce qui fait que ces patients ne peuvent pas se retrouver seuls. Elles sont habituellement 5 à se relayer chez un patient, qui est donc habitué à elles, et il n'y a que ces 5 personnes qui peuvent intervenir chez ces patients. Ce qui fait que lorsque l'une d'entre elle tombe malade, il faut trouver un relai parmi les 4 autres et là c'est la guerre. Ça crée beaucoup de… parce que dès fois il faut leur mettre la pression, parce qu'on n'a pas le choix… il faut les contraindre à intervenir… Et ça, moi, je savais pas le faire, parce que certaines, elles sont… enfin, je déléguais ça à mon chef, parce que dès fois il est quand même très dur, et ça moi je supportais pas…* […] *Moi je les appelais, je leur disais : est-ce que tu peux remplacer telle ou telle personne ? Mais après, si elles ont des obligations familiales, moi je pouvais pas les contraindre à accepter. Donc, après, c'était mon directeur qui les appelait et qui leur disait : "tu as pas le choix, il faut que tu y ailles". Quand c'est le directeur… Après, il y en a certaines qui ne disent rien, parce que ça les arrange de faire des heures supplémentaires, de travailler de nuit, parce qu'il y a des majorations… Il y en a qui font 200h/mois. C'est pas trop légal, mais bon… vous ne le dîtes pas hein ! Mais après, moi, à force j'avais un sentiment de culpabilité. Et à force, à force, je me sentais plus. Quand j'étais vraiment obligée de mettre les gens au pied du mur, je préférais lui dire, appelle-le-toi, et les trois quarts du temps, quand c'était lui ça marchait. »*

La relation informelle de proximité que nouent le directeur et les responsables de secteurs avec « *leurs* » intervenantes peut donc aussi être mobilisée à des fins clairement coercitives. Il s'agit bien de les « *contraindre à accepter* » de faire des remplacements alors même qu'elles ne sont pas nécessairement disponibles et que cela les amène à dépasser le seuil légal d'heures travaillées. Au regard de l'aversion et du « *sentiment de culpabilité* » que suscitent ces échanges chez L. Bello, on peut bien s'imaginer – à défaut d'avoir pu les observer – le caractère violent de cette mise au travail forcée. Le directeur sait visiblement incarner une figure autoritaire se traduisant semble-t-il dans son style langagier qui le voit parfois se montrer « *très dur* », comme le laisse entendre aussi M. Roubioux, responsable de secteur, à propos de l'usage du tutoiement avec les intervenantes : « *comme P., il tutoie, par contre quand il faut remettre les choses en place, lui avec son tutoiement, il peut te couper en deux* [rires] ». Les modalités de gestion des ruptures de contrat de travail sont tout aussi symptomatiques des tendances despotiques que prend l'attitude de la direction à l'encontre des intervenantes qui ne lui donne pas satisfaction. De nombreuses salariées se mettent en abandon de poste lorsqu'elles ne désirent plus travailler. Selon la direction, elles espèrent ainsi être licenciées pour ouvrir leurs droits au chômage. Les responsables de l'entreprise s'y refusent cependant, et préfèrent attendre une année pour être légalement autorisés à opérer une rupture de contrat sans passer par la procédure de licenciement, et sans ouvrir ainsi la possibilité aux intervenantes concernées de faire valoir leurs droits à des indemnités de licenciement. De la sorte, la direction aspire à ne pas valider ni encourager ces attitudes démissionnaires. De même, les ruptures conventionnelles ne sont accordées qu'aux « *méritantes* » selon L. Bello, assistante RH. Là encore, cette question de départ alimente des discours condamnant moralement ces intervenantes qui ne « [veulent] *pas travailler* » et avec lesquelles il faut se montrer ferme et intransigeant :

« *Moi y'a qu'un seul discours : vous ne voulez pas travailler, vous démissionnez. Elles demandent une rupture conventionnelle, bah non, je fais une rupture conventionnelle si j'ai plus de travail à vous proposer, c'est là où on essaye de s'arranger avec un salarié.* »

La comparaison de LOGISTIC et de PRENDRE SOIN témoigne de styles patronaux qui s'apparentent par bien des aspects au fonctionnement d'institutions enveloppantes « puissante, mais non totalitaire, violente mais soucieuse du bien-être de ses membres » (Darmon, 2015). La domination patronale consiste donc à gérer cette tension permanente entre encouragements et réprimandes. Cet équilibre est pourtant remis en cause par des changements engendrés par l'adoption de procédures rationalisées de l'organisation du travail et de la gestion de la main-d'œuvre. De ce point de vue, si ces deux établissements illustrent la persistance de traits caractéristiques d'un modèle de gestion paternaliste, ils mettent cependant aussi en évidence que (tous) les établissements de ce premier modèle socio-productifs des « petites entreprises paternalistes » ne restent pas à l'écart des transformations de l'économie libérale et des modèles d'organisation du travail qu'elles impliquent. Le recours à des pratiques plus coercitives dans les stratégies patronales de mise au travail des salariés de ces deux entreprises sont à ce titre aussi révélatrices des formes d'hybridation des logiques d'action patronale et managériale qui peuvent s'opérer au sein des établissements de ce modèle, entre la reproduction d'un registre familialiste de légitimation de l'autorité patronale et le développement de tendances plus despotiques dans l'encadrement de la main-d'œuvre. Cette hybridation est à mettre en perspective avec les changements économiques et organisationnels qui ont eu cours au sein de ces établissements, et des tensions qu'elles impliquent dans la capacité des dirigeants à maintenir un système d'arrangements susceptibles de garantir la loyauté des salariés.

1.2 Une organisation du travail soumise à des logiques de rationalisation croissante

Au sein de LOGISTIC, comme de PRENDRE SOIN, on peut ainsi observer une tendance manifeste à la rationalisation des modes d'organisation du travail et de gestion de la main-d'œuvre qui s'opère dans une logique de recherche de gains de productivité, liée dans un cas (LOGISTIC) aux rapports d'interdépendance économique avec les entreprises donneuses d'ordre du secteur de la grande distribution, dans l'autre (PRENDRE SOIN) à une logique de croissance économique et à l'adaptation aux réglementations du secteur de l'aide à domicile. Dans les deux cas, la rationalisation des politiques d'établissement vise ainsi à conformer les exigences de productivité et de qualité du travail des salariés aux logiques économiques et aux exigences institutionnelles qui gouvernent le fonctionnement de ces marchés. Mais la rationalisation suppose aussi de remettre en cause les systèmes d'arrangements individualisés au profit de règles de droit aboutissant à effriter l'adhésion des salariés à un nouveau compromis salarial qu'ils n'ont plus forcément les moyens de négocier.

À LOGISTIC, la politique de gestion de l'entrepôt apparaît ainsi très fortement contrainte par la dépendance économique de l'établissement au secteur de la grande distribution. En charge de l'approvisionnement en fruits et légumes des 35 établissements du Sud-Est d'Hypermag, un des leaders du secteur, LOGISTIC est formellement un prestataire de Flecsol. Entreprise à l'origine indépendante, cette société a été rachetée il y a 25 ans par Hypermag, qui a alors proposé à M. Lourmier, propriétaire d'une société de transport qui travaillait notamment pour Flecsol, de lui sous-traiter l'activité d'entreposage et de distribution de ces établissements du Sud-Est de la France. C'est

cette proposition qui a conduit M. Lourmier à fonder LOGISTIC. Dans ce schéma, LOGISTIC est formellement un prestataire de Flecsol : dans la zone d'activité, le nom de la société LOGISTIC n'apparaît même pas, seul celui de Flecsol est indiqué, témoignant bien de l'intrication de ces deux sociétés. De fait, LOGISTIC a pour seul « client » Flecsol, et se trouve de ce fait totalement dépendant d'Hypermag, qui, constitue le véritable client de LOGISTIC. D'ailleurs, alors même que LOGISTIC a été récemment rachetée et rattachée à une autre société de transport, qui appartient elle aussi à un groupe « familial », le travail du directeur de LOGISTIC n'en semble en réalité guère affecté : ses principaux interlocuteurs demeurent les dirigeants d'Hypermag aux exigences desquels il lui faut répondre. Il dit ainsi ne voir les dirigeants du groupe qu'une fois par an et conserver vis-à-vis d'eux une grande autonomie de gestion de l'entrepôt : *« moi, le siège, ils ne me connaissent pas* ».

Cette autonomie de gestion n'en apparaît pas moins très limitée. Car, en tant que donneur d'ordre, Hypermag est en situation d'imposer son cahier des charges au directeur de LOGISTIC. Cette subordination au secteur de la grande distribution, traversé par des restructurations importantes depuis plusieurs années (Benquet et Durand, 2016) conduit D. Didier à engager une certaine rationalisation – bien que limitée – de l'organisation du travail pour répondre aux exigences de gains de productivité exigés par Hypermag. Alors qu'auparavant, chaque salarié devait prendre en charge la confection des palettes dans leur totalité, en y disposant l'ensemble des commandes attendues par un même magasin, désormais chaque préparateur de commande doit prendre en charge la répartition des palettes des produits réceptionnés, en en déposant le contenu sur l'ensemble des commandes en cours de préparation. Ce nouveau modèle d'organisation du travail des préparateurs a permis de raccourcir l'amplitude horaire de l'équipe de préparation – puisque la journée se termine désormais le plus souvent à 21H, contre 23H auparavant – et d'améliorer la productivité des salariés. Ce faisant, cette nouvelle organisation du travail a eu pour effet non seulement d'intensifier le travail des ouvriers, mais aussi de réduire encore un peu plus la partie intéressante de leur travail :

> *« R : Ah bah ça change que l'autre en fait on avait une phase de préparation de… de palette c'est-à-dire qu'en fait, moi je prenais mon listing, je décidais, je lisais mon listing, je voyais les colis que je voulais mettre sur ma palette donc je visualisais ma palette, je visualisais ma fiche de commande et j'allais chercher mes colis. Maintenant on est optimisé au taquet, c'est-à-dire qu'on fait que poser des colis, y'a plus cette partie gestion de la totalité de la commande du magasin. Et on prend une palette on pose, on pose, on pose, on pose, on pose, on pose, quand on a fini on reprend une palette on pose, on pose, on pose, on pose. Y'avait avant une sorte de temps de temporisation… une phase de réflexion, une phrase d'action. Par contre pour le patron c'est beaucoup plus rentable le nouveau modèle.*
>
> *Q : Ouais, alors du coup en plus, même si vous y'a la polyvalence si j'ai bien compris, mais du coup ça perd un peu de son intérêt non le travail ?*
>
> *R : Bah… oui non mais de l'intérêt y'en a pas, c'est pas un boulot qui est intéressant.*
>
> *Q : Ouais mais, je dis quand vous aviez à concevoir la palette ça pouvait lui donner un peu d'intérêt, non ?*
>
> *R : Ah bah oui forcément… y'avait un côté plus sympathique de checker, préparer sa commande et puis ça faisait aussi entre guillemets un temps de repos et un temps d'action pour le corps… »*

Les effets de la dépendance économique de LOGISTIC vis-à-vis de Flecsol se manifestent également dans les contraintes nouvelles qu'elles lui imposent dans la gestion des politiques de recrutement et de rémunération des ouvriers. En raison d'une baisse du volume des commandes ces dernières années, et faute de pouvoir démarcher d'autres clients, le directeur n'est par exemple plus en mesure de verser les primes d'intéressement et s'interroge désormais ouvertement sur sa capacité à tenir sur la durée des rémunérations au-dessus du SMIC. Ces difficultés économiques renforcent également les hésitations du directeur à embaucher des intérimaires en CDI – alors même qu'il nous confie en entretien qu'ils évoluent sur des « postes existants » –, de peur d'être en sureffectif et de voir se généraliser des heures payées non travaillées. Or, en raison de difficultés régulières à trouver des intérimaires pour répondre aux pics d'activité, les employés sont fréquemment contraints d'évoluer en sous-effectif et donc de faire des heures supplémentaires les jours de grosses commandes, ce qui les amène à devoir quitter le travail à des heures tardives (ils quittent le travail à 21H normalement). Les bases du modèle de gestion de type paternaliste revendiqué par le directeur de LOGISTIC se trouvent ainsi fragilisées par la subordination des logiques d'organisation du travail et de gestion du personnel aux exigences économiques du donneur d'ordre, qui aboutit à rendre le travail des ouvriers de l'entrepôt plus pénibles, à exiger d'eux plus de flexibilité horaire, à menacer la pérennité des avantages salariaux jusqu'alors consentis, et à obstruer les perspectives de stabilisation dans l'emploi pour les salariés intérimaires. Autant de changements qui conduisent le directeur de l'entrepôt à maintenir un système d'arrangements et d'échanges réciproques avec les ouvriers qui apparaît en réalité de plus en plus limité et déséquilibré, au risque de restreindre l'adhésion des salariés à un compromis salarial dont ils ne perçoivent plus autant qu'avant les avantages.

À PRENDRE SOIN, la rupture avec les traits typiques des « petites entreprises paternalistes » est d'abord la conséquence de la poursuite d'une logique de croissance économique par les employeurs, qui a pour effet de réduire la dimension personnalisée et informelle des rapports sociaux dans l'établissement, en raison d'une augmentation de la taille des effectifs. Entre le moment où a été passé le premier questionnaire de l'enquête REPONSE et celui correspondant à notre arrivée sur le terrain, l'établissement PRENDRE SOIN est ainsi passé de 140 salariées à un peu plus de 300, répartis désormais sur quatre agences gérant au total un peu plus de 800 bénéficiaires. La direction de l'entreprise est ainsi clairement engagée dans une logique de développement de son activité pour élargir ses parts d'un marché en pleine expansion. Ces logiques économiques qui s'éloignent des formes de « capitalisme modeste et tempéré » propres au paternalisme vont de pair avec la mise en place d'un appareil administratif destiné à organiser une rationalisation de la production que suppose nécessairement l'augmentation de la taille de l'établissement. Mais à PRENDRE SOIN, cet aspect est renforcé par l'insertion de l'entreprise sur un marché public régulé qui contraint l'établissement à suivre les injonctions réglementaires de la puissance publique à commencer par les enjeux de démarche qualité (cf. Chapitre 6). Pour mettre en place ces nouvelles procédures, l'équipe dirigeante autour de P. Drahy et D. Mimoun s'est vue renforcée en 2017 par le recrutement d'Y. Triboulet, responsable Service Qualité. Ce dernier joue un rôle décisif dans le processus de rationalisation de l'organisation du travail engagé dans PRENDRE SOIN depuis sa création puisqu'il est principalement en charge de l'adaptation de l'entreprise à l'ensemble des normes qui encadrent le secteur de l'aide à domicile. Alors qu'une évaluation publique doit se présenter, Y. Triboulet est chargé de rédiger un projet de service et d'instaurer des procédures de démarche qualité en suivant les recommandations de l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM). Dans cette optique, le travail entrepris par le responsable du service qualité vise en

particulier à œuvrer en faveur d'une plus grande rationalisation des pratiques de l'encadrement intermédiaire. Il les engage notamment à consigner par écrit l'ensemble des tâches qu'ils réalisent pour en assurer une meilleure traçabilité, ainsi qu'à systématiser leur mode de fonctionnement, en organisant par exemple méthodiquement les contrôles qualité réalisés auprès des bénéficiaires. Pour le responsable du service Qualité, l'objectif est de refonder la « *culture* » du personnel d'encadrement pour aller vers un « *fonctionnement plus structuré* », allant dans le sens d'une politique de systématisation du travail de contrôle de l'activité des salariés, qui conduit à remettre en cause *de facto* la légitimité et l'efficacité de formes de management laissant plus de place à des systèmes « indulgents » (Morel, 1981) d'arrangements avec les employées :

> « *Il y a un changement de réflexe à avoir de la part des responsables de secteur ou des coordinateurs.* […] *Moi c'est ce que je leur dis* [aux responsables de secteur] *: dès qu'il se passe quelque chose, vous le tracez, et vous indiquez ce que vous avez fait pour répondre à telle demande. Ça peut être un détail, un changement d'horaire, une absence, mais ça peut être des situations plus compliquées, et la…* [cherche ses mots]*, ce que j'explique, c'est qu'il peut arriver qu'il y ait des choses qui se répètent qui soient anodines, mais que le simple fait qu'elles se répètent et qu'on le remarque, peut être indicateur de quelque chose. C'est ça la démarche qualité aussi* ».

La mise en œuvre de la démarche « qualité » passe ainsi par l'engagement dans un processus de rationalisation du travail d'encadrement des salariés, en dotant les responsables et les coordinateurs de secteurs de nouveaux dispositifs destinés à mieux encadrer le travail des intervenantes. Ils reposent tout d'abord sur la création d'une série d'indicateurs visant à évaluer l'activité, afin d'être en mesure d'identifier les problèmes qui se posent à l'entreprise et d'y remédier. Dans le même temps sont mis en place des séances de formation, adressées notamment au personnel intervenant sur le secteur des pathologies lourdes, mais aussi des « groupes de paroles » animés par une psychologue (sans la présence des responsables) destinées à l'ensemble des intervenantes pour leur donner l'occasion de discuter sur leurs pratiques et se livrer sur les problèmes qu'elles rencontrent au travail dans la relation avec les bénéficiaires (gestion des cas « lourds », des décès, etc.). Sont également instaurés des dispositifs destinés à maintenir une relation étroite entre le personnel encadrant et les intervenantes (entretiens individuels, réunion du personnel rassemblant toutes les intervenantes d'un même secteur, réunion d'accueil adressée aux nouvelles embauchées) qui sont autant d'occasion de rappeler aux salariées ce qu'on attend d'elles en termes d'exigence de travail. La mise en place de dispositifs plus formalisés d'échanges avec les salariés constitue également le moyen privilégié par le directeur afin de maintenir des liens avec les employées, en particulier celles qui travaillent en-dehors de l'agence de secteur située dans les locaux mêmes du siège social de l'entreprise, et qu'il n'a donc pas l'occasion de côtoyer. Depuis quelques années, il organise même une réunion annuelle rassemblant l'ensemble du personnel de l'entreprise en louant une salle dans un hôtel, afin de se préserver la possibilité d'entretenir une certaine proximité avec ses salariées. *« Je crois qu'il s'est rendu compte que c'est important de connaître les salariés, et que ça aide un peu à apaiser les relations.* » déclare ainsi L. Bello, assistante RH. Ces dispositifs visent donc à maintenir un lien de relative proximité entre l'encadrement et le personnel de l'entreprise tout en cherchant à fidéliser les intervenantes, à promouvoir la professionnalisation et la valorisation du personnel (par la formation notamment).

Mais ces dispositifs permettent aussi de doter l'encadrement intermédiaire d'une plus grande assise pour pratiquer des stratégies de contrôle et de coercition dans la gestion de la main-d'œuvre. En plus d'un système de pointage instauré pour contrôler le respect des horaires de travail des intervenantes et la généralisation des contrôles qualité au domicile des patients, la direction a aussi initié une enquête de satisfaction réalisée tous les ans par courrier, afin de pouvoir récolter les avis des bénéficiaires sur la qualité du service rendu. Enfin, la rédaction d'un règlement intérieur étoffé a permis de pouvoir donner une base légale aux responsables de secteurs pour justifier les sanctions disciplinaires sans craindre de contestation de la part des intervenantes : « *il fallait le faire* [ce règlement]*, parce que justement on se protégeait derrière ; parce que nous, quand on fait signer un contrat, avant il n'y avait qu'une ou deux pages de règlement intérieur, donc elles se couvraient derrière : ah je ne savais pas !* » explique à ce propos F. Berkem, responsable de secteur.

Ces changements organisationnels indiquent l'introduction à PRENDRE SOIN d'un esprit proprement rationnel, caractéristique du fonctionnement des grandes structures bureaucratisées. Ils ont pour effet de concurrencer la domination patronale personnalisée qui doit dès lors composer avec des outils et procédures nouvelles. Par ailleurs, avec ces nouveaux dispositifs, l'encadrement intermédiaire connaît un certain élargissement de ses compétences et une professionnalisation de ses missions, participant à consolider un échelon hiérarchique entre l'employeur et ses salariées.

1.3 Résistances des salariés et remise en cause du compromis salarial

La rationalisation des modèles d'organisation du travail et des politiques de gestion du personnel à l'œuvre dans ces deux établissements n'empêche évidemment pas le maintien, comme c'est souvent le cas dans des établissements de petite taille, de relations de domination personnalisées échappant à des formes de régulation juridique. Elle n'en vient pas moins modifier substantiellement la nature des échanges entre directions et salariés de ces établissements, en contribuant tout à la fois à réduire les contreparties que ces directions sont disposées ou en capacité d'octroyer à leurs salariés, et à renforcer le caractère hégémonique et répressif de la domination patronale qui s'impose aux salariés. Cette évolution n'est pas sans générer des tensions et résistances de la part de salariés, permettant de battre en brèche l'idée d'entreprise pacifiées sans conflictualité. Dans nos monographies, les formes de cette contestation du compromis salarial tiennent pour beaucoup aux conditions d'emploi et de travail précaires, dès lors qu'elles ne s'accompagnent pas ou plus de contreparties jugées suffisantes, et qui risquent d'autant plus d'être perçues comme insupportables et injustes par les salariés.

La manière dont les employés de LOGISTIC que nous avons rencontrés – pourtant tous très anciens dans l'établissement – réagissent aux problèmes de surcharge de travail qu'ils rencontrent offre une bonne illustration de la manière dont la fragilisation du compromis salarial qui existait auparavant dans cet établissement leur fait porter un regard plus critique sur le directeur de l'établissement. Le refus de recruter des intérimaires, qui oblige de nombreux salariés, à voir leurs horaires de travail étendus, nourrit en particulier critiques et défiance à l'égard du directeur. R. Goudu, par exemple, ne croit pas en l'argument avancé qui prétexte que les sous-effectifs sont dus à des difficultés pour trouver des intérimaires : *« il dit qu'il trouve personne…, mais c'est bizarre, non ? Il a des critères, il veut que la personne lui dure au moins un mois, il veut un soldat d'entrée, il veut pas perdre de temps avec certains gens »*. Ainsi, R. Goudu se déprend du discours fataliste tenu par le directeur et le chef d'équipe

concernant ces difficultés et pointe plutôt du doigt les choix de gestion de D. Didier. Pour lui, le directeur ne fait preuve d'aucune « *compassion* » et ne cherche pas à comprendre les difficultés que rencontrent ses salariés : « *c'est ses millions* [qui comptent], *Hypermag va lui taper sur les doigts, ça le fait plus chier que nous nos 13H de travail* ». Alors qu'un autre salarié utilise le terme de « *familial* » pour qualifier l'ambiance de travail à LOGISTIC, R. Goudu dresse plutôt le portrait d'un établissement où les liens affectifs se voient dépassés par les enjeux de profitabilité. Ainsi, il ne perçoit pas le directeur comme une personne en mesure de lui apporter la protection et l'empathie qu'il mériterait selon lui, au regard des conditions de travail difficiles qui lui sont imposées. C'est bien ce sentiment d'injustice qui l'a motivé à refuser de prendre le travail un jour où son équipe se retrouvait en situation de sous-effectif important. Il raconte ici cet abandon de poste comme un véritable acte de résistance :

> *« R : On était 5, il y avait 18 000 colis, moi c'est bon j'ai pas envie de bosser, je rentre chez moi, enfin façon de parler. Je suis rentré chez moi et j'ai reçu un abandon de poste.*
>
> *Q : Comment ça s'est passé ?*
>
> *R : Il y avait Éric* [chef d'équipe] *qui mettait les fiches, je lui ai fait : "Éric, tu m'appelles Didier, moi je vais lui dire en face que je commence pas la journée". Et voilà il est venu et je lui ai dit : "moi je travaille pas, on est 5 je travaille pas. Parce que si on commence la journée, faut la terminer. Je commence pas, je rentre chez moi".*
>
> *Q : Il a réagi comment ?*
>
> *R : Il a appelé untel, untel, ils se sont retrouvés à 8 et y'en a même qui sont retournés le dimanche, c'était un samedi ça. Et le dimanche ils ont pas eu de primes, c'est pour ça, quand je vous disais qu'il y a pas de compassion, y'a rien eu.*
>
> *Q : Les salariés, ils ont pas gueulé derrière ?*
>
> *R : Non, et puis même s'ils avaient gueulé ça aurait été pareil.*
>
> *Q : Mais quand vous lui avais dit "je me casse", il a pas essayé de…*
>
> *R : Ah oui il m'a sorti des airs, il a essayé hein ! Mais moi je lui ai fait comprendre : c'est pas parce que vous me parlez de personnel, d'effectif… parce que y'avait des intérimaires qui étaient pas là, mais lui il le savait très bien, il est directeur. On savait très bien que ça allait être un gros samedi, c'était un premier mai, mais lui ça lui a fait ni chaud ni froid, jusqu'à ce que j'ai fait ça, là ça l'a chauffé.*
>
> *Q : Surtout qu'il n'était pas là le samedi ?!*
>
> *R : [il rigole] Ah oui lui il était parti faire un pique-nique ou je sais pas quoi [il raconte ensuite qu'il a été sanctionné d'une mise à pied pour cet abandon de poste] Après ça je m'en fous au moins je lui ai fait comprendre une morale dans l'histoire, depuis ça s'est plus repassé ça. J'ai eu des échos comme quoi il a dit : "je veux plus de samedi comme ça". Ça lui a mis un électrochoc.*
>
> *Q : Ça a mis des tensions ? y'a pas eu de représailles ?*
>
> *R : Un peu, mais il connaît mon caractère depuis le début, il savait que je pouvais faire ça, attends tu me prends pour une chèvre. On lui a fait comprendre »*

On comprend bien en écoutant R. Goudu que son abandon de poste n'est pas uniquement motivé par une nécessité pratique de préserver sa santé. Il s'agit aussi d'une question de « morale », d'une manière de mettre à distance l'autorité et la domination patronale pour la rendre plus acceptable, en signifiant au directeur les limites de la pression hiérarchique qu'il est disposé à tolérer. De son côté, en

raison de ces altercations, le directeur D. Didier se dit effectivement qu'il ne « *peut pas trop tirer sur la corde* » : si ces situations de sous-effectifs se répètent trop fréquemment, il sait qu'il court le risque de voir se généraliser ces actes de résistance, ce qui viendrait remettre en cause sa capacité à répondre aux attentes du client dans les temps impartis et effriter encore un peu plus sa domination.

On retrouve ce même type d'appréhension à PRENDRE SOIN, où la principale crainte de l'encadrement intermédiaire est de voir leurs intervenantes les « *planter* », en refusant de venir travailler, parfois même sans les prévenir. De fait, si la direction de l'entreprise parvient à fidéliser un « *petit* » noyau d'employées qu'elle s'efforce de récompenser par une gestion de leur planning à leur avantage (cf. *supra*), cela ne concerne toutefois qu'une infime minorité d'employées au regard du taux important d'absentéisme et de *turnover*, ainsi que des problèmes suscités par certaines intervenantes dans le quotidien du travail : absences non justifiées, abandons de postes, refus de faire des remplacements, problèmes de « comportement » (refus de réaliser certaines tâches qui leur incombent, non-respect des horaires de travail…), c'est-à-dire tout un ensemble de pratiques qui témoignent d'un certain « quant à soi » dont peuvent faire preuve certaines intervenantes par rapports aux exigences patronales. Ces défections s'expliquent d'autant mieux que l'établissement n'offre aucun avantage salarial à des employées qui, en dépit de leur faible qualification, savent pouvoir retrouver un travail équivalent parmi les autres structures d'aide à domicile présentes dans la grande agglomération où elles résident. Cette situation contraint le personnel d'encadrement à un travail permanent de formation en même temps qu'elle limite *de facto* l'emprise qu'il est en mesure d'exercer sur ces employées pour leur imposer de se conformer aux règles qu'il a pour mission de faire appliquer. La crainte de se retrouver « *planté* » par l'une des intervenantes contraint l'encadrement à faire preuve de diplomatie et de parcimonie dans ses rappels à l'ordre afin de ne pas trop attiser le mécontentement du personnel et de prendre le risque de provoquer davantage encore d'absences ou de départs impromptus de l'entreprise :

> *« Q : Vous disiez qu'il faut insister un peu, parce que ça va pas de soi pour des intervenantes…*
>
> *R : Les intervenantes se lassent, elles prennent souvent très très mal de les forcer, quand je dis : ''bah voilà faut que tu y ailles quand même''* […] *Le rapport avec mes intervenantes, c'est plus le même qu'il y a deux ans. J'ai des conflits avec certaines de mes intervenantes.*
>
> *Q : Sur quoi du coup ?*
>
> *R : J'ai des intervenantes que je connais depuis le début, qui changent de comportement avec moi. Parce que quand j'avais une intervenante avec qui ça se passait très bien, et le jour malheureusement où y'a un gros souci, je change de ton, c'est pas de la méchanceté au contraire, je deviens un peu plus formel qu'avant, un peu plus directif. Je dis : maintenant on arrête tout de suite, faut vraiment faire ça, ça, sinon on met quelqu'un d'autre. Et bah comme elles ont pas l'habitude que je parle comme ça, ça change de comportement et même elles… moi par exemple, une intervenante ne voulait pas faire certaines choses alors que ça faisait partie de ses tâches. Tout à l'heure on parlait de les soulager dans les interventions, mais elles croient que y'a que ça du coup, le jour où on dit non, même si y'a pas grand-chose à faire, prévois quelque choses à faire.*
>
> *Q : Mais en plus vous pensez pas que ces nouveaux dispositifs plus formels de contrôle du travail, ça doit générer des tensions plus qu'avant?*
>
> *R : Là je suis sûr quand je vais attaquer mes contrôles qualité, je vais avoir des surprises, et forcément je vais mettre les choses au point avec certaines, et ça va créer des arrêts. La*

sanction vis à vis de moi c'est ça. Et j'ai un arrêt plus une lettre, pour dire qu'elle ne me permet plus jamais de lui parler comme ça. Quand on a des lettres comme ça, on est censé répondre, pour dire que non, faut pas mélanger les choses, j'ai pas manqué de respect, j'ai juste imposé mes directives en tant que responsable, et elles ont tendance à oublier ça. »

Les propos de F. Berkour, responsable de l'un des 4 secteurs de l'entreprise, rendent bien compte de la manière dont les intervenantes, par leur menace d'absentéisme et *d'exit*, contraignent le personnel encadrant à s'imposer certaines limites dans leurs attitudes directives. Ces départs sont véritablement perçus par l'encadrement comme des résistances des salariés à leur encontre. F. Berkour utilise bien l'expression de « *sanction vis-à-vis de* [lui] » pour qualifier ces arrêts maladie. User d'une attitude trop directive est alors perçu comme le risque de renforcer la tentation des salariées de faire défection ou d'opter pour des attitudes réfractaires. C'est pourquoi, en dépit de la rationalisation des outils sur lesquels repose leur travail, une part très importante de l'encadrement intermédiaire consiste encore à entretenir des relations personnalisées avec les intervenantes et à réguler de manière informelle les conflits pouvant les opposer aux bénéficiaires : « *on travaille beaucoup dans l'échange avec nos intervenantes et nos bénéficiaires. Le téléphone sonne tout le temps, on est très joignable, donc j'ai toujours un flux d'information concernant mes intervenants au quotidien* » (F. Berkour, responsable de secteur). Pour « *fédérer l'équipe* », il peut même lui arriver par exemple d'inviter une équipe d'intervenantes au restaurant, notamment en cas de décès du bénéficiaire accompagné, témoignant ainsi de rapports sociaux relevant plus d'un caractère domestique que rationnel. Ainsi, comme à LOGISTIC, les résistances ouvertes et *l'exit* participent à entraver les tendances hégémoniques de la domination patronale et à soumettre le compromis salarial à une négociation continue et incertaine. Dans le même temps, elles contribuent à maintenir au centre du répertoire d'action managérial le recours à des techniques de « *management par les affects* » (Schulz, 2012), consistant à entretenir avec les employées des relations de proximité et d'arrangements personnalisées qui contribuent à euphémiser la saillance du lien hiérarchique et à obtenir en retour plus facilement le consentement des salariées.

Sous ces différents aspects, l'intérêt de ces deux monographies est de faire ressortir les conditions et les modalités d'hybridation des registres de domination au travail – familialiste et bureaucratique – qui peuvent s'opérer dans certaines configurations des établissements du premier modèle socio-productif, caractéristiques de l'émergence de formes de « néo-paternalisme » (Lamanthe, 2011). Elles conduisent ce faisant aussi à nuancer l'image qui ressort de l'enquête statistique quant aux dynamiques des relations de travail qui se jouent à l'intérieur de ces contextes organisationnels. Tout en donnant à voir en effet leur caractère très asymétrique dans un modèle d'organisation du travail très contraint, elles permettent néanmoins également de saisir le jeu des conflits et des négociations qui accompagne ces stratégies de mise au travail des salariés de ces entreprises. C'est ce qui ressort également des terrains d'enquête réalisés dans les établissements du troisième modèle socio-productif des « PME dynamiques et innovantes », même s'ils dévoilent aussi la manière dont la dynamique des négociations et des conflits qui traverse les PME familiales, à l'ombre des formes plus institutionnalisées de dialogue social, se structurent selon des modalités différentes en fonction des contextes organisationnels dans lesquels elles s'enracinent.

2. Les conditions d'un compromis salarial incertain dans les PME « dynamiques et innovantes »

La catégorie de PME « familiales » recouvre d'autres modèles socio-productifs que celui des « petites entreprises paternalistes » (classe 1), dont la classe 3 des « PME dynamiques et innovantes » constitue une configuration intéressante pour en montrer la diversité. En effet, si la part d'établissements détenus majoritairement par un particulier ou une famille est très importante dans la classe 1 (59,9 %), elle n'est pas non plus négligeable dans la classe 3 (45,3 %). Les modèles de gestion du personnel dans ces établissements présentent bien sûr des similitudes avec celles des PME familiales de la classe 1. En premier lieu, les rapports de domination et de négociation y sont personnalisés. Ils prennent place dans une configuration salariale également caractérisé par la « proximité sociale » entre salariés et dirigeants. En effet, dans la classe 3, la part de salariés ayant un diplôme identique au représentant de la direction ayant répondu à l'enquête atteint 28,8 %, soit près de 7 points de plus que dans la classe 1 (21,9 %). Mais cette proximité se joue à un niveau différent entre la classe 1 et la classe 3. Il ne s'agit donc plus d'une proximité entre ouvriers et patrons issus du monde ouvrier, mais bien d'une proximité entre cadres, ingénieurs et DRH. L'inscription de ces « PME dynamiques et innovantes » dans des univers professionnels et sociaux très différents de ceux dans lesquels se recrute la main-d'œuvre déqualifiée des établissements de la classe 1 n'est toutefois pas sans effet sur la nature des rapports sociaux à partir desquels se construisent les relations hiérarchiques et les pratiques de management. De plus, ces établissements se différencient aussi fortement des « petites entreprises paternalistes » du point de vue du modèle d'organisation du travail et des dispositifs d'encadrement des salariés auxquels ils ont recours. D'une part, les salariés jouissent d'une plus grande autonomie qui participe d'une plus grande satisfaction dans le travail. Il ressort d'autre part de l'enquête statistique que la politique RH de ces établissements repose bien plus souvent sur le recours à des stratégies d'individualisation des politiques de rémunération (prime d'intéressement ou de participation notamment). Comme nous allons le voir à travers nos différentes monographies, ces politiques ont pour effet d'entretenir le caractère très personnalisé des relations de pouvoir qui s'exerce dans ces PME. Dans ces établissements de la classe 3, cependant, les stratégies de mise au travail des salariés restent éloignées de la logique des systèmes d'arrangement et de sanction caractéristiques des établissements de la classe 1. On ne retrouve pas non plus trace dans les discours des directions des représentations misérabilistes des classes populaires, même lorsque les salariés sont des ouvriers. De fait, dans cette configuration, la politique de gestion du personnel s'organise bien moins autour de la nécessité de mettre au travail une main-d'œuvre précaire – et éventuellement de la protéger – que d'attirer et de fidéliser une main-d'œuvre qualifiée, rare sur le marché de l'emploi. Les ressorts de la mise au travail reposent alors sur un style de management *a priori* moins coercitif et sur des pratiques de négociation individualisée de la relation salariale plus favorables à ces employées fortement dotées en ressources professionnelles et sociales. Néanmoins, au même titre que les établissements de la classe 1, ceux de la classe 3 sont soumis à des logiques de rationalisation qui, en même temps qu'elles obligent à refonder la nature du compromis salarial, contribuent à fragiliser les relations de confiance que les directions de ces établissements prétendent entretenir avec leurs salariés.

2.1 Une organisation du travail qui repose sur l'autonomie de salariés qualifiés

Des trois établissements de la classe 3 qui ont fait l'objet de monographie, le CABINET ARTHUR est un premier exemple évocateur de l'écart qui sépare les conditions de travail et le rapport à la hiérarchie

des salariés de ces établissements par rapport aux salariés employés dans les établissements de la classe 1. Regroupant plus de 300 salariés, l'entreprise est une unité économique et sociale (UES) dont le capital est détenu majoritairement par la famille Arthur, dont le fils est aujourd'hui le PDG, aux côtés de parts détenues par quelques hauts cadres de l'entreprise. L'UES est divisée en deux entités. Une première, le CABINET D'ETUDE ARTHUR concentre l'activité de bureau d'étude et les salariés techniciens et ingénieurs qui travaillent sur les projets, et une seconde qui réunit les fonctions supports (juridiques, comptables, RH, achats, direction). Symptomatique d'une professionnalisation néanmoins inachevée des services RH de cette entreprise, le poste de DRH a été confié à une ancienne ingénieure du cabinet, entrée en 1992, qui a progressivement glissée vers le contrôle de gestion jusqu'à que lui soit proposé cette fonction en 2004. Cette nomination illustre la préférence pour un recrutement interne depuis les postes de salariés vers des postes de direction, permettant de justifier d'une connaissance des savoirs et enjeux techniques propre au travail d'ingénieur, loin des parcours internationalisés des dirigeants du quatrième modèle socio-productif des entreprises « néo-fordistes en tension » (Lomba, 2018). Si la relation entre la DRH et ses « collaborateurs » repose donc, comme dans le cas de LOGISTIC, sur des formes d'affinités sociales et professionnelles, les salariés du cabinet jouissent en revanche, à la différence des établissements de la classe 1, d'une forte autonomie au sein des équipes dans lesquelles ils s'insèrent. Leur autonomie dans le travail se traduit notamment par des horaires relativement souples pour les salariés ingénieurs et techniciens – beaucoup moins pour les administratifs. La direction et les responsables d'équipe ou de projets sont tolérants sur les heures d'arrivée des salariés dans la mesure où la réalisation des missions dans le temps imparti constitue l'objectif principal.

> « *Y a des périodes où y a des comités syndicaux, des comités euh d'intercommunalité et ça c'est en soirée parce que les élus travaillent la journée donc y a des gens qui euh pendant certaines périodes de l'année sont amenés à faire des réunions en soirée. Et puis y a des coups de bourre au niveau charge de travail et euh du coup des journées de travail qui débordent mais en même temps on est pas très regardant sur les heures d'arrivée le matin donc euh [rire]. Parfois on sait pas bien dire si c'est du décalage ou du débordement [rire].* », DRH.

L'organisation du temps de travail est donc largement laissée à la discrétion des salariés qui n'ont d'autres impératifs que de rendre leur travail à temps. Cette forme de management par objectif, par la souplesse relative qu'elle donne aux salariés, est du point de vue des deux représentants du personnel un élément très apprécié des salariés. Selon eux, ils n'ont « *pas à se plaindre* » d'« *une direction plutôt cool* ». Si le cas de cet établissement apparaît donc exemplaire du passage du registre du contrôle à celui de l'autonomie dans certaines pratiques de management, il en révèle cependant aussi toute l'ambivalence, déjà soulignée par de nombreux travaux (Stevens, 2012). Ce modèle d'organisation du travail ne consent cependant aux salariés qu'une autonomie sous contrainte, puisqu'elle les maintient sous la pression d'atteindre les objectifs fixés par la direction, même si son autorité se dissimule sous l'injonction à répondre aux attentes du « client ». La nécessité de finaliser le travail dans des délais imposés oblige ainsi fréquemment des salariés à rester tard le soir ou à travailler les week-ends. La DRH présente ces salariés comme des « *irréductibles* » « *sans qui le monde ne tournerait pas* [rire] » ; quand M. Pinot, élu au CE, y voit surtout une contrainte imposée par les conditions de réalisation du travail par projet et les demandes d'augmentation de la productivité. On voit ici que la mise au travail, loin de s'incarner dans des rapports hiérarchiques verticaux et explicites, s'appuie sur les logiques d'un travail autonome dont le fonctionnement par projet contraint d'autant

plus les salariés à s'imposer « une discipline de soi » (Salman, 2014). L'impératif de respecter les délais coûte que coûte est effectivement d'autant plus prégnant que ces projets s'inscrivent dans des équipes de travail au sein desquelles les salariés sont interdépendants. Cette interdépendance repose sur la collaboration dans le travail collectif mis en œuvre, en même temps que sur des formes de concurrence entre les salariés puisque la gestion des carrières et des rémunérations est fortement individualisée.

L'organisation du travail des VRP qu'emploie la société FISIO témoigne, quant à elle, de la manière dont la persistance d'un pouvoir patronal très personnalisé, et sous certains aspects despotiques, peut dans ce genre de PME familiale « innovante » s'accorder néanmoins avec une grande autonomie accordée aux salariés dans la réalisation de leur travail. FISIO (17 salariés dans la première phase de l'enquête REPONSE) appartient à une holding de 65 salariés dirigée par M. Roger, composée de trois autres sociétés, dont une de production et d'assemblage des produit vendus, une de publicité et de communication et une immobilière plus éloignée du cœur de l'activité. Ces différentes sociétés sont réunies au sein d'un même lieu et sont fortement intégrées puisqu'elles partagent les mêmes services de direction et administratifs, ce dernier étant composé de 2 salariés. La faible taille de l'établissement et la disposition des locaux favorisent une forte présence de M. Roger dont le style patronal allie personnalisation des rapports de travail et présence autoritaire. En effet, les relations qu'il entretient avec les VRP de FISIO repose en grande partie sur des arrangements personnalisés tandis qu'il a recours au tutoiement avec les femmes salariées administratives. Cette proximité s'accompagne selon les enquêtés d'une volonté de contrôler « *sa* » société aboutissant à rejeter toute forme de collaboration dans les prises de décision avec des personnels de direction et à un comportement pouvant être « autoritaire » et menaçant. De ce point de vue, le style patronal de FISIO s'apparente à celui de BAINS (cf. *infra*) caractérisé par un chef d'entreprise fortement présent dans son entreprise, exerçant son pouvoir de manière individuelle et décrit par tous les enquêtés comme un chef d'entreprise pouvant se montrer proche des salariés mais aussi très autoritaire en situation de conflit, notamment avec le personnel administratif qu'il fréquente au quotidien au siège social de l'entreprise :

> « *Il nous réunissait à Noël, on faisait un repas et tout. Il était heureux* […]. *Donc il était très content d'avoir son petit monde, et de faire son petit discours et, voilà c'était le patriarche. C'est… on a tous autant qu'on est, on est touché par ce moment-là parce qu'effectivement il nous fait un cadeau etc. etc. Puis au fur et à mesure des années, bon il vous achète un peu… Donc euh voilà. Mais c'est sa façon d'être, c'est… voilà. Mais par contre, c'est difficile de l'affronter euh… On l'affronte pas quand c'est difficile, parce que par contre il tacle, il sait tacler, puis quand ça tacle ça tacle. Euh… il a fait pleurer, j'sais pas quand une fille euh… moi y compris une fois euh… les dirigeantes, les deux dirigeantes, ohhhh, les pauvres elles ont été laminées par sa méchanceté, sa grossièreté et tout, 'fin c'était impressionnant. Euh… voilà, y'a pas,* [silence] *il a quelques soucis* » (ancienne secrétaire du CE)

Ce style patronal apparaît très comparable à celui que l'on peut observer au sein de BAINS (cf. *infra*) ou des établissements du modèle socio-productif des « petites entreprises paternalistes ». Il ne s'exerce cependant pas de la même manière vis-à-vis des VRP, qui constitue le groupe professionnel le plus important de la *holding*. Très autonomes dans l'organisation de leur temps de travail et dispersés sur le territoire, ils sont peu pris dans des interactions avec leur employeur. Leur activité était certes, à l'origine, placée sous la responsabilité de cinq superviseurs régionaux en charge d'animer deux réunions annuelles d'équipe de vendeurs et de leur fournir des listes de clients potentiels à

démarcher. Ces superviseurs avaient cependant moins pour vocation de contrôler l'activité des VRP que de les soutenir dans leur travail, en les aidant notamment dans l'identification de la clientèle à démarcher. De fait, comme en témoigne le dernier RP encore en poste au moment de l'enquête, les VRP jouissent d'une grande autonomie dans l'organisation de leur travail : « *c'est un travail totalement autonome, je gère mon emploi du temps comme je le souhaite, on me fournit des adresses qui seront relativement qualifiées pour engager le travail de démarchage* ».

À la différence des ingénieurs du CABINET ARTHUR, la mise au travail de ces salariés repose moins sur l'assignation d'objectifs (de vente) à atteindre, que sur la mise en place d'un dispositif de rémunération très incitatif, puisque les salaires versés aux VRP dépendent exclusivement des chiffres de vente qu'ils réalisent. La direction s'est en effet saisie d'une disposition de la convention collective de la vente à domicile pour se soustraire à l'obligation d'assurer à ses employés un salaire garanti. Cette extrême individualisation de la politique de rémunération a pu assurer de confortables revenus à certains VRP. La directrice du personnel se rappelle ainsi avoir « *connu des salaires à plus de 10.000 €* ». Ce système de primes individualisées est cependant à double tranchant puisqu'elle génère aussi de nombreux départs de vendeurs qui n'arrivent pas à se dégager des revenus suffisants.

La rotation élevée des effectifs des VRP évoquée par la responsable du personnel (« *j'ai un livre d'entrées et de sorties impressionnant* ») ne témoigne cependant pas simplement des difficultés rencontrées par certains nouveaux VRP à s'acclimater aux contraintes de leur métier. Elle est aussi symptomatique de la grande autonomie dont ces employés très qualifiés disposent à l'égard de leur direction. En effet, sur le petit marché de la vente de produits de kinésithérapie, de nombreux « *bons* » vendeurs font le choix de quitter l'entreprise attirés par les rémunérations plus lucratives proposées par des entreprises concurrentes, ou parce qu'ils préfèrent s'établir à leur propre compte, en s'appropriant à leur propre profit le réseau de clientèle qu'ils ont su se constituer. Le départ de ces vendeurs de l'entreprise s'effectue par la signature de ruptures conventionnelles, visiblement plus souvent conclues à l'initiative des vendeurs que du directeur de l'entreprise. L'actuel représentant du personnel explique d'ailleurs qu'il est essentiellement sollicité par les VRP quand ces derniers lui demandent d'intervenir auprès du chef d'entreprise pour le convaincre d'accepter de conclure une rupture conventionnelle, afin d'être plus rapidement dégagés de leur engagement auprès du centre FISIO :

> « *Le patron n'aime pas qu'on demande d'écourter son préavis. Mais si on écourte pas son préavis, le vendeur ne va de toute façon rien faire… Mais quand un vendeur s'en va, c'est pour aller chez le concurrent ou travailler dans des réseaux parallèles. Mais je le lui ai déjà dit plusieurs fois : ça ne sert à rien de les retenir, parce que de toute façon ils ne feront rien. Donc, souvent, quand on me sollicite, c'est pour intervenir auprès de lui, pour le convaincre d'accepter quand des salariés demandent une dispense de prévis. Et moi, je lui disais, si vous ne le lui donnez pas, de toutes façons il ne va rien faire. Je lui ai déjà dit que c'était juste une question d'ego, et que ça ne servait à rien. Je me rappelle lors la dernière réunion du CE qui s'est tenue au mois d'août 2018, je me rappelle lui avoir dit : il faut que tu arrêtes d'être comme ça. Laisse les gens partir, de toutes façons, ils ne feront rien. J'avais deux collègues pendant le séminaire pour me dire, il ne veut pas me laisser partir, essaie, essaie... Parce qu'il répondait même pas à la lettre qu'ils avaient envoyé pour demander une dispense de préavis.* », (ancienne secrétaire du CE).

L'ancienne secrétaire du CE explique que les VRP sont d'autant plus en position d'imposer au directeur la signature de conventions collectives à leur avantage, que ce directeur se montre très soucieux de préserver la réputation de son entreprise, déjà écornée par le passé. Dans le courant des années 1990, les pratiques de vente de l'entreprise ont été publiquement mises en cause dans le cadre d'une émission sur une chaîne de télévision généraliste nationale à une heure de grande écoute, pour dénoncer les « arnaques » aux consommateurs. Dans ce cadre, des clients étaient venus se plaindre de l'entreprise FISIO, accusée d'abuser de la vulnérabilité de certaines personnes âgées pour les forcer à des ventes onéreuses. Hanté par cet épisode (ce que confirme la responsable du personnel), le directeur semble ainsi redouter qu'un vendeur parti en mauvais termes de l'entreprise risque de dévoiler des pratiques de démarchage de la clientèle pouvant risquer de ternir à nouveau l'image de l'entreprise. Du point de vue de l'ancienne représentante du personnel, les ruptures conventionnelles consenties aux vendeurs désireux de quitter l'entreprise serait ainsi le moyen d'obtenir leur silence, mais aussi d'espérer pouvoir maintenir avec eux des relations de bonne entente pour espérer les faire revenir dans l'entreprise :

> « *Ils n'étaient pas lésés parce qu'il* [M. Roger] *ne voulait pas qu'on fasse de bruit… Voilà, il achetait la paix sociale, donc il achetait le silence de ceux qui partaient parce qu'il y avait de quoi dire, il y avait de quoi dire. Y a des gens qui l'ont menacé d'aller aux prud'hommes quand même, et ça, il veut pas.* […] *Et il* [M. Roger] *a jamais voulu s'affronter avec ces gens-là. Je pense qu'il est resté persuadé que ces gens-là reviendraient dans sa boîte. Donc, il ne voulait pas rompre les ponts.* »

Le troisième établissement, AGROEQUIP, est fondé et détenu par un entrepreneur propriétaire de huit autres établissements tous situés en zone rurale, et réunis au sein d'une *holding* de près de 500 salariés, dirigée après son départ en retraite par deux de ses filles. À la différence du CABINET ARTHUR et de FISIO, il s'agit d'une main-d'œuvre ouvrière mais qui demeure très qualifiée dans un domaine spécifique. En effet, il est compliqué pour la direction de cet établissement de fabrication et de vente d'équipements spécialisés, dans le domaine de l'agriculture principalement, de recruter des soudeurs, première catégorie d'employés de l'établissement, et qui sont relativement rares dans le territoire où est implanté l'usine. De ce point de vue, la direction a établi une relation privilégiée avec Pôle Emploi pour favoriser le recrutement de soudeurs, d'autant plus que l'établissement est en phase de croissance permanente depuis sa création. Aujourd'hui, l'entreprise AGROEQUIP regroupe à elle seule près de 100 salariés. Le fondateur d'AGROEQUIP jouit d'une position dominante dans l'espace local qui se traduit par une forte insertion dans les réseaux patronaux et politiques locaux. Il est membre d'un club d'entrepreneur local en lien avec les collectivités territoriales et son entreprise est souvent visitée par des élus locaux pour vanter une réussite économique industrielle au service des agriculteurs dans un territoire rural. Sa trajectoire est ainsi fréquemment valorisée dans la presse locale comme une « *success story* », ce qui lui a valu l'obtention de la légion d'honneur lors de la création de sa dernière entreprise. Dans la presse régionale, le patron de la *holding* est présenté comme un patron « humaniste », et surtout comme un homme de terrain : « discret, modeste et besogneux comme le sont les travailleurs de la terre », il se dit très attaché au caractère agricole de sa région[51] et « *toujours prêt à remettre son bleu de travail et à donner un coup de main* » (entretiens).

[51] L'une de ses entreprises est décrite par un journaliste comme « ensemencée dans le terreau du bon sens paysan » (article de la presse régionale, 2014).

En réalité, il intervient cependant bien peu dans la gestion de l'établissement qui se fait de manière autonome par rapport à la *holding* à travers la constitution d'une équipe de direction de trois personnes, un directeur d'entreprise, un responsable de production et une responsable RH et finance. La structuration d'AGROEQUIP est relativement complexe au vu de la taille de l'établissement et la diversité des fonctions et métiers importantes. En plus du personnel de direction et des ouvriers, il existe un service administratif composé d'un pôle marketing de 3 salariés et d'un pôle RH et finance avec un comptable et une assistante RH, une dizaine de salariés support de production (approvisionnement, R&D) et une vingtaine de technico-commerciaux. Le chef d'entreprise se tient à distance de la gestion quotidienne de l'établissement et n'intervient que dans des cas où la viabilité de celle-ci est en jeu, comme lorsqu'à la suite de nombreux problèmes avec l'ancien directeur jugé tyrannique par des salariés, celui-ci a dû être remplacé.

Le départ contraint de ce directeur d'établissement est révélateur du pouvoir de résistance et de négociation que ces salariés qualifiés possèdent vis-à-vis de leur employeur, et plus largement des systèmes d'arrangements qu'ils sont encore en capacité d'imposer à leur hiérarchie, dans un modèle d'organisation de travail qui leur consent beaucoup d'autonomie. En effet, outre que, à la différence des ouvriers de LOGISTIC leur travail est beaucoup plus diversifié du fait de la grande variété des équipements produits, les soudeurs bénéficient d'une grande autonomie dans leur activité, en raison de la faible division du travail de production : ils reçoivent en effet un kit de pièces[52] préparé en amont et sont chargés de réaliser l'ensemble des tâches de soudure nécessaire à la production de l'équipement, qui peut prendre de deux à vingt-cinq heures selon la gamme. Les chefs d'équipe ne surveillent le travail que par intermittence, d'autant que les équipes de production sont grandes et que les ateliers de production sont très vastes[53]. L'autonomie des soudeurs se matérialise par la réalisation de la plupart des travaux dans des box de soudure, dans lesquels les chefs d'équipe ne se rendent généralement pas. En outre, les relations de travail se construisent sur la base de logiques d'arrangements, qui s'apparentent à celles observées dans les établissements du premier modèle socio-productif des « petites entreprises paternalistes », mais qui laisse néanmoins aussi entrevoir que cette main-d'œuvre qualifiée dispose des ressources professionnelles et symboliques nécessaires pour imposer des compromis qui sont bien davantage en leur faveur.

En raison d'une politique de rémunération qui intègre une part variable conséquente assise sur un système de primes, c'est d'abord la négociation des augmentations salariales qui apparaît très individualisée dans cet établissement. C'est également par le biais de négociations individuelles et informelles avec leur responsable, que les ouvriers cherchent à s'arranger avec l'organisation de leur temps de travail ou leurs congés, en contrepartie de l'acceptation de remplacements ou d'heures supplémentaires. C'est ce que suggère le témoignage de ce chef d'équipe :

> *« J'ai jamais… imposé, jusqu'à présent, des horaires. C'est peut-être ça aussi qui fait que quand j'ai besoin d'eux[54], ils sont toujours volontaires. Après c'est donnant-donnant, quoi. Quand eux, ils ont besoin de quelque chose, bon ben… voilà, on modifie un horaire, ou quoi*

[52] Le responsable de production, C. Auger, compare ce kit à « *une boîte de Lego* ».

[53] L'équipe de production de l'usine C est composée de 30 personnes, et l'équipe de l'usine B de 17 personnes. Selon un article de la presse régionale, l'usine B fait plus de 1000 m².

[54] Ce besoin peut notamment être de réaliser des heures supplémentaires en cas de forte charge.

que ce soit, par exemple pour récupérer une demi-heure, ''je vais arriver en retard mais est-ce que''… je verrais ça avec eux. Ce sont des trucs qui sont vachement importants, pour le fonctionnement. Souvent c'est pour les gardes d'enfants, pour emmener à l'école ».

Ces arrangements sont laissés à l'appréciation des relations interindividuelles entre les chefs d'équipe et les salariés et reposent sur une proximité de métier et de sexe entre les ouvriers et l'encadrement intermédiaire. Dans un des ateliers de l'usine, un des chefs d'équipe enquêté renoue par exemple avec le travail ouvrier et « *met souvent les mains dans le cambouis* ». Cette proximité comme l'autonomie dans le travail dont jouissent ces salariés ne signifient pas pour autant qu'ils ne ressentent pas parfois « *de la pression* » de la part des chefs d'équipe pour raccourcir les délais, notamment en période de forte charge ou avant la fermeture annuelle de l'usine. L'autonomie professionnelle des soudeurs leur permet cependant de peser dans le rapport de forces interindividuel qui s'instaure, ponctuellement, avec les chefs d'équipe. Ainsi, selon le chef d'équipe de l'usine B, les ouvriers de production de cet atelier, qu'il qualifie de « *vieux briscards* »[55] ne travaillent qu'en horaire de matin ou de journée, car ils refusent de réaliser l'horaire d'après-midi : « *Ma deuxième équipe malheureusement ne veut pas faire du 13-20h, donc je suis obligé de composer avec du 8h-16h* »[56]. Initialement formé dans le domaine de la mécanique, le chef d'équipe a travaillé plus de vingt-cinq ans dans l'armée avant de devenir chef d'équipe de l'usine B à AGROEQUIP, sans avoir travaillé précédemment dans le domaine d'activité de l'entreprise. Il raconte comment il s'est « *fait tester* » par les ouvriers de son atelier lorsqu'il a pris son poste :

> « [Quand je suis arrivé], *il y a eu un bon feeling. Après il y a le fait aussi de mon comportement, de m'intéresser, de ne pas arriver ici… en sachant tout faire. Je suis parti de zéro, quoi, grosso modo, c'est eux* [les ouvriers de l'atelier] *qui m'ont formé, quoi. C'est peut-être ce qui leur a plu aussi.* […] *Au début, ils me faisaient un peu marcher : ''ouais, mais il faut tant de temps''. Tu es testé, hein ! Par rapport à Nicolas* [P., chef d'équipe de l'usine C] *qui connaissait le boulot, moi ils m'ont testé. Puis maintenant, ils ne peuvent plus, quoi. Grosso modo, je dis : ''telle date, c'est fini''*. »

La plus grande autonomie de travail dans les établissements « innovants et dynamiques » participe à créer les conditions d'une plus grande satisfaction au travail des salariés des établissements de ce modèle socio-productif, qui constitue une caractéristique très distinctive par rapport aux établissements du premier modèle « petites entreprises paternalistes ». Le travail y est bien souvent plus intéressant, car plus diversifié et moins pénible. Il repose aussi sur la mobilisation de savoirs professionnels plus valorisants, pouvant être d'autant plus facilement constitués en ressources pour négocier des conditions de travail, d'emploi et de salaire à leur avantage qu'ils sont rares sur le marché du travail. De cette manière, on comprend que ces salariés s'accommodent plus facilement des politiques patronales, d'autant plus qu'ils disposent d'un pouvoir de négociation beaucoup plus important que les salariés des « petites entreprises paternalistes » moins dotés en ressources scolaires et plus interchangeables. Ces monographies aident également à comprendre que, dans l'enquête statistique, la question des salaires ressorte, pour le modèle des « PME innovantes et dynamiques »,

[55] Par rapport aux ouvriers de l'usine C, les ouvriers de l'usine B sont plus âgés et ont davantage d'ancienneté. Ils réalisent des tâches plus complexes, l'usine B produisant essentiellement des équipements sur-mesure.

[56] Entretien collectif avec E. Kern et N. Pagès, juillet 2020.

comme un motif fréquent de discussion informelle (c'est-à-dire de négociation individuelle), là où elle constitue un enjeu de négociation collective pour les modèles « néo-taylorien des services » et « néo-fordiste en tension ». Mais ce que révèlent les données de l'enquête statistique, c'est aussi que, en dépit des plus grands motifs de satisfaction ressentis par les salariés des établissements du modèle des « PME innovantes et dynamiques », les relations entre les salariés et leurs supérieurs sont déclarées plus souvent conflictuelles que dans les autres modèles socio-productifs. Les trois PME familiales étudiées donnent précisément à voir les conditions dans lesquelles ces relations peuvent se tendre, éclairant ainsi leur caractère ambivalent, autant que les ressources que ces salariés sont en capacité d'opposer à leur employeur en situation de conflit.

2.2 Des salariés plus enclins à s'opposer à la rationalisation des politiques d'établissement

Des trois établissements, FISIO est celui dans lequel les équilibres antérieurs du compromis salarial ont été les plus radicalement remis en cause ces dernières années, du fait du déclin considérable qu'a connu l'activité de la société, en raison de la décision prise par le directeur de l'établissement d'externaliser l'activité de vente à des agents qui n'ont plus le statut de salariés de l'entreprise mais de travailleurs indépendants. Justifiée par la nécessité de réduire les frais fixes de la société dans une conjoncture plus défavorable à la vente à domicile en raison de l'essor de la vente par internet, cette stratégie n'en reste pas moins fortement critiquée par les différents salariés et représentants du personnel rencontrés. Elle met à leurs yeux en péril la pérennité de la société, du fait notamment que la société ne contrôle pas de la même manière les nouveaux vendeurs puisque, en raison de leur statut de travailleurs indépendants, ils sont tout à fait libres de prioriser le placement d'autres produits que ceux de FISIO. La situation délicate qu'affronte la société nourrit plus largement le regard critique que ses salariés portent sur les pratiques et les décisions du dirigeant fondateur de la *holding*. Accusé de vouloir tout contrôler, d'exercer de façon autoritaire tout autant qu'artisanale son pouvoir de chef, ils estiment qu'ils paient son incapacité à avoir su s'entourer pour s'adapter aux évolutions du marché de la kinésithérapie et de la vente à domicile, pour élargir sa clientèle et prendre le « virage » du numérique. Le déclin de l'activité de FISIO ne suscite pas de réaction collective des salariés, mais a eu pour effet de faire augmenter encore le nombre de VRP qui ont négocié leur départ de l'entreprise, à des conditions très avantageuses, comme nous l'avons évoqué précédemment. Si l'*exit* constitue donc sans surprise la stratégie de salut privilégiée par les employés de cette PME familiale, il se réalise donc selon des modalités peu comparables à celles que l'on a pu observer dans les établissements du modèle socio-productif des « petites entreprises paternalistes ». Au sein même de FISIO, il est d'ailleurs manifeste que tous les salariés ne sont pas, en fonction de leur statut, en situation de négocier dans les mêmes conditions leur départ de l'entreprise. C'est notamment ce que l'on peut constater pour le personnel administratif qui subit également de plein fouet le déclin de l'activité de la société. Les conditions du licenciement de l'ancienne secrétaire du CE – secrétaire administrative – est à cet égard très symptomatique du caractère beaucoup plus contraint de son départ de l'entreprise et des conditions moins favorables dans lesquelles elle négocie ses indemnités de licenciement.

> « *J'étais loin de penser… Il nous avait quand même toujours dit dans les CE qu'il ne toucherait pas au personnel de FISIO. Mais vraiment le même langage tout le temps "nan, vous craignez rien les filles c'est pas la peine de vous angoisser, y'a pas de soucis". Comme on savait qu'il avait des produits en tête, et machin on s'est dit "d't'façon il nous mettra sur une autre entité à la*

limite. Il nous, il les, il nous licenciera pas, il nous mettra sur une autre entité, bah pourquoi pas". Et… euh… et Jean-Baptiste vient me voir je crois, Jean-Baptiste "Tu peux venir dans mon bureau ?" "Ok d'accord j'vais monter dans le bureau" j'pensais qu'on parlait de, tout mais, et il me sort ça. Il me dit "voilà les chiffres, tout ça, et Gérard a pensé que peut-être il pouvait te proposer euh… de partir euh…" "Ah bon ? Mais je suis justement trois ans, trois ans avant la retraite donc… je… vous me licenciez je vais pas retrouvez du boulot forcément"… […] *Et puis euh… il se passe un moment où je me dis dans ma tête "bon, bah pars". Donc je vais le voir et je commence à négocier, à essayer de négocier quelque chose c'qui dure à peu près deux trois semaines et… et voilà, on s'entend sur une transaction* ».

Les deux autres terrains d'enquête montrent quant à eux les résistances que ces salariés qualifiés, détenteurs de savoirs professionnels convoités, peuvent mobiliser pour préserver leur autonomie dans leur travail quand elle se trouve menacée. Tout comme dans le modèle socio-productif des « petites entreprises paternalistes », les contraintes économiques imposées par les marchés sur lesquels ces établissements se situent peuvent agir comme un premier facteur de mise en tension du compromis salarial générant des résistances souterraines de la part des salariés. Le CABINET ARTHUR dont l'activité dépend de sa capacité à décrocher des contrats est ainsi soumis aux aléas de ses clients qui sont très majoritairement des collectivités territoriales. À l'approche de périodes électorales, les appels à projets auxquels répondent les équipes du CABINET sont plus rares. D'autre part, la refonte des collectivités territoriales avec la création des communautés de communes a fait disparaître des clients – c'est-à-dire des communes – du CABINET puisqu'elles ont perdu certaines de leurs prérogatives qui justifiaient de faire appel aux services du CABINET. Ces situations d'incertitudes justifient d'autant plus l'importance de la maîtrise des coûts et budgets de l'établissement qui est désormais un aspect structurel dans les politiques que la direction de l'établissement. Cette dimension est parfois difficile à faire comprendre selon la DRH aux ingénieurs moins attachés aux questions financières qu'aux aspects techniques dans le travail : « *si on gagne de l'argent c'est bien, si on en gagne pas ben tant pis* ». De son point de vue, les conflits de légitimité qui se jouent entre le *logos* professionnel des ingénieurs et le *logos* gestionnaire des encadrants se retrouve dans la construction des rapports de subordination :

« Donc comme on est dans un métier qui est très technique, globalement les collaborateurs ont du mal à imaginer, enfin à accepter, que leurs responsables hiérarchiques puissent ne pas avoir leur niveau technique. Mais c'est pas parce qu'on est bon technicien qu'on est bon manager ou bon gestionnaire. Donc euh voilà. On fait plus attention qu'avant à équilibrer un peu les profils. »

En écho, le discours de Marc, ingénieur, élu CSE, pointe les tensions générées par la rationalisation gestionnaire et économique des modalités d'organisation de leur travail, dont ces ingénieurs perçoivent le risque de se retrouver dépossédés :

« On nous a toujours dit que chez ARTHUR on en faisait plus que ce que le client demandait. Donc les clients étaient contents mais que maintenant euh vu la concurrence on peut plus se permettre de refaire plus que ce qu'il y a dans nos contrats. La politique c'est de serrer les boulons pour que les affaires soient le plus rentable possible, bien sûr c'est du privé. Ce qui pose aussi des soucis. Est-ce qu'on bâcle entre guillemets le travail pour rester dans les clous

financiers ? Ou est-ce qu'on fait comme avant, c'est-à-dire on essaye de faire le mieux possible et puis financièrement tant pis si on dégage moins de marge que prévu ? »

Ces salariés très qualifiés disposent néanmoins de marges de manœuvre pour atténuer les logiques de rationalisation de leur travail que la direction tente de leur imposer. En effet, la direction reconnaît que les ingénieurs qu'elle emploie sont détenteurs de compétences professionnelles et d'un sens du travail « bien fait » sur lesquels il lui est nécessaire de pouvoir compter pour entretenir la réputation du CABINET et faire face à la concurrence. La crainte de la direction est d'autant plus grande que le *turnover* des ingénieurs a atteint l'année précédant l'enquête 13%, un chiffre plus élevé que la normale. Les opportunités d'emploi dans le secteur sont nombreuses et le taux de chômage des ingénieurs quasi nul, permettant ainsi à des salariés insatisfaits de pratiquer *l'exit* sans que cela ne leur soit trop coûteux. D'autant que la politique salariale du CABINET ARTHUR est, de l'aveu de la DRH, moins avantageux que dans de plus gros bureaux d'études ou que dans les collectivités territoriales. La crainte de perdre les salariés les plus qualifiés justifie pour la DRH de proposer immédiatement des CDI aux nouvelles recrues sans passer par des CDD, sans quoi l'établissement « *n'y arrive pas* ». Elle insiste également sur la nécessité pour la direction de conserver une réelle souplesse dans la gestion de l'organisation du temps de travail des employés pour préserver leur autonomie dans le travail. C'est notamment le cas des heures de récupérations qui sont, selon la DRH, « *gérées par une souplesse sur les horaires quand on n'est pas en surcharge* ». Elle considère de façon plus générale qu'il faut « *être capable de déformer les cadres pour que chacun puisse donner le meilleur de lui-même* ». En somme, elle consent, par le maintien de ces aménagements, à contenir dans certaines limites les effets de la rationalisation des dispositifs d'organisation du travail et garantir aux ingénieurs le maintien de la jouissance de certains avantages susceptibles de les retenir dans l'entreprise.

Ce pouvoir de négociation des salariés se retrouve de la même manière à AGROEQUIP. Alors que l'entreprise connaît une forte croissance, elle doit faire face à une pénurie de soudeurs dans le territoire. Ces derniers tirent profit de cette situation qui leur sert à asseoir un fort pouvoir de négociation et une capacité à s'imposer dans les arrangements établis avec la direction et les chefs d'équipe. En effet, essentielle à la chaîne de production, sans cette main-d'œuvre l'activité est paralysée[57]. Lorsque le système d'arrangement individuel est remis en cause par la direction ou jugé injuste par les salariés, ceux-ci sont ainsi en mesure de s'y opposer. Quelques mois avant l'enquête de terrain, un ralentissement de la production est organisé par les soudeurs d'un atelier après l'annonce par la direction de la suppression de la prime de participation suite à un exercice insuffisant. Les logiques de cette mobilisation collective sont intéressantes puisqu'elle semble spontanée et faire suite au sentiment « *d'avoir trimé pour rien* » comme l'explique un élu du CSE, soudeur dans un atelier mobilisé :

« Les mecs, bah ras le bol quoi, ils bossaient, il n'y avait rien au bout. Donc là, le travail a diminué sec. […] Les mecs ils travaillaient tranquille, ils discutaient de ci, de ça »[58].

[57] On retrouve sous une autre forme ces avantages différenciés octroyés à professions rares mais essentielles pour l'activité à l'ESM (classe 2) où la direction accorde des primes très élevées aux médecins.

[58] J.-P. Puy. Entretien avec C. Guyot, P. Cos et J.-P. Puy, juin 2020.

Finalement, perturbé par les pertes engendrées par l'action des soudeurs, la direction octroie en contrepartie une augmentation de salaire à des soudeurs qui n'en avaient pas eu depuis longtemps. Cette action collective qui résulte de la rupture de l'économie morale instituée par l'employeur se retrouve d'une autre manière sous des formes de conflits individualisés. Par exemple, un soudeur refuse les heures supplémentaires qui lui sont demandées par son chef d'équipe dans un contexte où le directeur a fixé un objectif d'augmentation des ventes, ce qui a des répercussions sur le taux d'activité à la hausse des ateliers. Il justifie son refus suite à son éviction de l'augmentation individuelle des salaires perçus par d'autres soudeurs quelques mois auparavant.

> *« Du coup, il a refusé de faire des heures supplémentaires, dans le sens où il n'avait pas eu d'augmentation, donc pourquoi lui ferait un effort ?* [J.-P. Puy acquiesce] *Donc il a dit haut et fort ''non, je ne ferais pas''… Donc la question qui a été soulevée c'est : est-ce que les heures sont obligatoires, ou pas ? Est-ce que c'est basé sur le volontariat ou pas ? La direction exigeait qu'il le fasse et lui répondait ''non, en aucun cas c'est obligatoire. Moi je veux bien, mais sous conditions", enfin il a mis ses conditions quoi. Et euh… la direction ne l'a pas lâché. Alors, c'est par le chef d'équipe* [Julien B.] *qui était tout le temps sur son dos, qui a fait qu'à un moment donné il a lâché et il a accepté – c'est Sébastien* [le DG] *qui me l'a dit.* […] *Sauf que, nous quand on a eu notre réunion CSE et que les garçons* [les deux représentants du personnel ouvriers à l'usine C] *en ont parlé, ils ont dit ''mais on est limite au harcèlement''. Et… Sébastien a dit ''oh bah non, quand même'' et moi j'ai voulu intervenir* [elle rit]*, et il a tout de suite mis sa main de côté comme ça genre ''tu la boucles'', et du coup je me suis dit ''bon, ben c'est pas le sujet du jour'', et je ne suis pas intervenue, mais… Il est intervenu en disant ''non non, ça n'est pas du harcèlement, on est simplement derrière lui à lui demander pourquoi* [il ne veut pas faire d'heures supplémentaires]. *Oui mais c'est continuel…* [Jean Pierre P. acquiesce] *C'est continuel et il y a une forme de pression. »*

D'après le récit livré par une représentante au CSE, on comprend que la rupture du compromis salarial amène des salariés à refuser les décisions patronales, mais également l'encadrement de proximité à jouer davantage de leur position hiérarchique pour les faire appliquer, remettant en cause le système d'échange réciproque – quoique inégal – habituellement en vigueur.

Encadré 1. BAINS, une entreprise « familiale » à la croisée des trois premiers modèles socio-productifs

L'entreprise BAINS constitue un cas intéressant du point de vue du style patronal, pouvant être qualifié de type « autocratique ». Au regard du parcours de son fondateur, M. Sidi, on peut faire l'hypothèse que cette forte emprise sur les relations sociales témoigne d'une forte patrimonialisation de l'entreprise, qu'il perçoit comme une réussite personnelle qu'il veut préserver. Diplômé dans un pays d'Afrique du Nord, ses titres scolaires ne sont pas reconnus lorsqu'il arrive en France. Alors obligé de travailler comme simple salarié, il gravit progressivement les échelons dans des entreprises du textile. Avant de fonder BAINS en 2004, il est directeur régional dans une grande enseigne de l'habillement. De ce point de vue, sa trajectoire se démarque fortement de celles des salariées qui sont majoritairement des femmes pas ou peu diplômées (CAP ou BTS en esthétique) et relativement jeunes.

En dépit de cette forte patrimonialisation de l'entreprise, M. Sidi fait appel régulièrement à un cabinet d'avocat, a mis en place des cercles qualité et a favorisé l'introduction d'une DUP, dont il aspire néanmoins à en contrôler le fonctionnement. Il est épaulé dans la gestion de l'entreprise par une directrice technique des opérations (DTO) qui est une ancienne esthéticienne de l'établissement. L'employeur n'est donc pas réticent à des formes de gestion plus institutionnalisées et routinisées, bien qu'il veille à en contrôler le fonctionnement et les finalités – c'est par exemple lui qui pousse certains représentants du personnel à prendre leur carte à la CFTC. Ces aspects caractéristiques du second modèle socio-productif « néo-taylorien des services », s'accompagnent d'un strict contrôle du travail des salariées. Plus que cela, ce chef d'entreprise apparaît comme une personne autoritaire dans les discours des salariés et des responsables de site. En effet, alors que les salariés de PRENDRE SOIN et de LOGISTIC peuvent apprécier en partie les attentions que leur apportent leur employeur tant qu'ils tirent profit du système d'arrangement institué, les salariés de BAINS craignent fortement les menaces et les sanctions de leur patron lorsque celui-ci surveille le travail. Si la notion de « confiance » est parfois évoquée dans les entretiens, il s'agit bien plus de relations de contrôle qui se matérialisent par des SMS aux aurores à propos des chiffres de la veille et par des appels durant la journée, parfois toutes les deux heures. Un contrôle s'exerce également directement sur les praticiennes par l'intermédiaire de caméras de vidéosurveillance et de visites des différents centres, l'employeur multipliant les prescriptions corporelles (Schütz, 2019 et 2006).

Le contrôle du travail et de la productivité ne s'exerce pas, comme cela est le cas dans les « petites entreprises paternalistes », par une relation de proximité avec les salariés. En effet, M. Sidi noue plutôt des liens avec l'encadrement intermédiaire en charge de récolter les remontrances de leur employeur et de les transmettre aux équipes dont ils sont responsables. Certes, l'employeur a, à certains moments, cherché à établir des relations sociales individualisées avec les salariées, en diffusant son numéro de téléphone et en acceptant de recevoir directement les demandes des salariées. Mais nos enquêtées indiquent que ces expériences n'ont pas duré et que, la plupart du temps, les contacts se font par voie hiérarchique et seule la DTO et les responsables de centre sont amenées à échanger avec M. Sidi. Ainsi, il semble chercher à construire un lien privilégié avec les responsables de centre, à l'image de ce qu'observe Camille Trémeau dans des enseignes franchisées (2017). Cette place accordée à l'encadrement intermédiaire est plus largement caractéristique du deuxième modèle socio-productif qui témoigne d'une fonction de tampon entre la direction et les salariés mais, contrairement aux établissements du secteur sanitaire et social, cela ne semble pas donner lieu à une forte conflictualité entre salariés et encadrement (cf. Chapitre 6). Au contraire, il semble même qu'émerge une forme d'alliance entre les salariés et l'encadrement de proximité puisque des arrangements sont possibles sur les horaires et le planning dès lors que ceux-ci sont cachés à l'employeur. On voit ici toute l'ambivalence du style patronal mis en œuvre à BAINS qui oscille entre un fort contrôle personnalisé des salariés et de l'activité, et le recours à des formes plus rationnalisées, dû notamment aux expériences passées de cet employeur comme cadre dirigeant dans de grandes entreprises. Appartenant au 2ème modèle des établissements « néo-taylorien des services », cette monographie se situe donc du point de vue du style patronal et des politiques d'organisation du travail à la croisée des « petites entreprises paternalistes » et des « PME dynamiques et innovantes », illustrant avec force la diversité des entreprises « familiales ».

Comme l'ensemble des monographies relevant de cette catégorie, BAINS est traversée par une conflictualité, d'autant plus forte que les conditions de travail et d'emploi difficiles ne font pas l'objet de contreparties salariales. Ici, ce n'est pas tant la rupture d'un système d'arrangement perçu comme injuste qui pousse les salariés à résister, ou le pouvoir de négociation d'une main-d'œuvre diplômée et précieuse, mais l'expression d'une domination patronale abrupte qui devient insupportable au vu des sacrifices consentis pour réaliser un travail pénible, peu valorisé et sans perspective. Ainsi, *l'exit*, l'absentéisme, l'abandon des objectifs de vente constituent des formes de résistances face à cet arbitraire patronale. Mais des formes plus institutionnalisées et collectives sont aussi mises en œuvre par les salariées, plus proches des modalités de la conflictualité observées dans le modèle socio-productif des établissements « néo-taylorien des services ». La directrice des opérations recense plusieurs dossiers individuels aux prud'hommes et une saisine regroupant six salariées, ainsi que plusieurs lettres collectives à l'inspection du travail. De manière paradoxale, les représentants du personnel ne sont pas associés à ces démarches qui, en dépit de leur étiquette syndicale à la CFTC, ne sont pas perçues par les salariées comme des relais potentiels.

Conclusion

La confrontation des établissements des modèles socio-productifs des « petites entreprises paternalistes » et des « PME innovantes et dynamiques » (classes 1 et 3) a permis de rendre compte de la diversité des modalités et des logiques de la négociation et des conflits qui traversent les entreprises familiales. Cette catégorie, loin de s'en tenir au seul modèle d'entreprises pacifiées, caractérisé par une domination patronale hégémonique et peu encline à recourir à des pratiques institutionnalisées et judiciarisées, témoigne au contraire d'une grande variété de configurations. L'entrée par les modèles socio-productifs permet d'examiner à nouveau frais ces entreprises sans s'en tenir à des variables structurelles (effet de taille, insertion sur des marchés, type de main-d'œuvre, etc.), et de distinguer en premier lieu les « petites entreprises paternalistes » des « PME innovantes et dynamiques ». Si la domination patronale s'effectue dans les deux cas au travers d'une forte proximité et d'arrangements individuels, les rapports salariaux sur lesquels se fondent cette domination ne sont toutefois pas identiques dans les deux modèles. Dans les « petites entreprises paternalistes » étudiées (classe 1), la distance sociale et professionnelle entre les dirigeants et les salariés se traduit avant tout par un management qui allie régime de faveurs individuelles octroyées pour compenser des situations d'emploi et de travail précaires et régime coercitif. Dans cette configuration, les arrangements, s'ils sont perçus comme justes et avantageux par les salariés, constituent les fondements du compromis salarial sur lequel repose la mise au travail. Dans les « PME innovantes et dynamiques » (classe 3), les salariés disposent de ressources supplémentaires à faire valoir face aux employeurs, notamment des savoirs professionnels rares et indispensables, et jouissent d'une plus grande autonomie dans la réalisation du travail. Les arrangements individuels mis en œuvre par les directions ont pour objectif de préserver une main-d'œuvre rare et volatile. Dès lors, on comprend que les logiques de la domination patronale se comprennent au regard de la main-d'œuvre et des ressources qu'elle peut mobiliser dans l'établissement du compromis salarial. Mais les politiques patronales tiennent aussi aux évolutions et aux contraintes des marchés dans lesquels ces établissements sont insérés. La maîtrise forcée des coûts pour répondre aux exigences d'un donneur d'ordre ou pour faire face à la concurrence, ou bien l'obligation de répondre aux exigences de la puissance publique sur des marchés régulés, participent d'une reconfiguration des arrangements et des équilibres sur lesquels reposent

initialement les formes de la domination patronale. Les effets sont alors ambivalents et témoignent d'une rationalisation plus ou moins avancée des politiques d'établissement par l'adoption de dispositifs managériaux ou de restructurations et réorganisations, mais illustrent aussi les capacités de résistance des salariés qui, jugeant injustes les nouvelles conditions de leur mise au travail, sont en mesure de s'opposer aux politiques patronales. Si les conditions de ces résistances souterraines, et parfois publiques, sont davantage favorables aux salariés plus qualifiés et diplômés des « PME innovantes et dynamiques », et donc plus coûteuses pour les salariés des « petites entreprises paternalistes », elles montrent néanmoins d'une manière générale que les entreprises familiales, loin de l'image pacifiée auxquelles elles renvoient souvent, sont traversées par une conflictualité permanente. Reste à interroger la continuité qui peut apparaître entre ce « dialogue social informel » et les arènes plus institutionnalisées de la négociation puisqu'en effet, la particularité des établissements enquêtés réside dans la présence d'IRP et d'élus non-syndiqués, ce qui les distingue des résultats de l'enquête statistique.

Références bibliographiques du Chapitre 4

Avril C. (2014), *Les aides à domicile : un autre monde populaire*, Paris, La Dispute, 289 p.

Bernard S. (2012), *Travail et automatisation des services. La fin des caissières ?*, Toulouse, Octarès, 192 p.

Benquet M. et Durand C. (2016), « La financiarisation de la grande distribution. Restructuration de l'actionnariat et déclin économique du groupe Carrefour (1999-2013) », *Revue française de socio-économie*, 2016/1, n°16, p. 37-59.

Borisova K. et Rey F., « Conflits et régulations sociales dans les PME françaises », *Idées économiques et sociales*, n° 178, 2014, p. 19-26.

Chabaud D. et Satin J.-F. (2019), « Les PME et leurs dirigeants : diversité et perspective », *in* Bentabet et Gadille (dir.), *Les mondes sociaux des TPE et PME. Modèles et logiques d'action*, Octarès.

Dumoulin C. (2019), « Quand les syndicats s'invitent dans les petites entreprises. Les relations sociales dans les établissements de 11 à 49 salariés », *La nouvelle revue du travail*, n°15, en ligne.

Farvaque N. et Lefebvre M. (2010), « Les salariés de PME : d'une spécificité des relations sociales à un rapport particulier aux Prud'hommes ? », *La Revue de l'Ires*, 2010/3, n°66, p. 5-34.

Flécher M. (2019), « Les start-ups, des entreprises "cools" et pacifiées ? Formes et gestion des tensions dans des entreprises en croissance », *La nouvelle revue du travail*, n°15, en ligne.

Gros J. (2016), « Relations d'emploi et domination personnalisée. Comment la gestion de la main-d'œuvre dans une PME s'appuie sur des rapports de classe », *Genèses*, 2016/4, n°105, p. 97-119.

Lamanthe A. (2011), *Les métamorphoses du paternalisme*, Paris, CNRS Éditions, 408 p.

Mazeaud C. (2012), « Artisan, de l'homme de métier au gestionnaire ? », *Travail et emploi*, n°130, p. 9-20.

Lomba C. (2010), « Les petites mains des petites entreprises », *Sociologie du Travail*, vol. 52, n°4, p. 503-520.

Lomba C. (2018), *La Restructuration permanente de la condition ouvrière. De Cockerill à ArcelorMittal*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant, 386 p.

Morel C. (1994), *La grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Octarès.

Offerlé M. (2017), *Patrons en France*, Paris, La Découverte, 667 p.

Philippon T. (2007), *Le capitalisme des héritiers. La crise française du travail*, Paris, Seuil, 112 p.

Pinçon M. (1985), « Un patronat paternel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°57-58, p. 95-102.

Reynaud J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle, régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, n° 39, p. 5-18.

Rouxel P. (2018), « Quand le vernis craque. Paternalisme industriel et conflictualité au travail dans une usine automobile des années 1960/70 », *in* Allal *et al.* (dir.), *Quand l'industrie proteste. Fondements moraux des (in)soumissions ouvrières*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, p. 53-72.

Salman S. (2014), « Un coach pour battre la mesure ? la rationalisation des temporalités de travail des managers par la discipline de soi », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol 8, n°1, p. 97-122.

Schütz G. (2019), « Jeunes femmes à tout faire et travail sous-traité : les hôtesses d'accueil », *Agora débats/jeunesses*, 2019/1, n°81, p. 93-107.

Schutz G. (2012), « Mobiliser par l'affect : contraintes et ressources de l'encadrement intermédiaire de prestations de services peu qualifiés », *Sociologie du Travail*, vol. 54, n°1, p. 70-91.

Schütz G. (2006), « Hôtesses d'accueil. Les attendus d'un « petit boulot » féminin pour classes moyennes », *Terrains & travaux*, 2006/1, n°10, p. 137-156.

Stevens H. (2012), « Management par le développement personnel et injonction à l'autonomie », in Bodin Romuald (dir.), *Les métamorphoses du contrôle social*, La Dispute, p. 153-163.

Trémeau C. (2019), « Des « arrangements » à la confrontation. Les jeunes coiffeuses et ouvriers du bâtiment face à leur·s employeur·s », *La nouvelle revue du travail*, n°15, en ligne.

Trémeau C. (2017), *S'informer, s'indigner, réclamer, revendiquer ou non en entreprise. Les jeunes salariés à l'épreuve de leurs droits*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Nantes.

CHAPITRE 5. À quoi servent les RP non syndiqué.e.s ? Pratiques et usages de la représentation du personnel dans les TPE-PME

Chloé BIAGGI, Baptiste GIRAUD et David SANSON

Introduction

Indépendamment de la diversité des modèles socio-productifs qu'elles incarnent, les cinq PME familiales qui nous servent de terrain d'étude ont pour caractéristique commune d'être dotées d'instances de représentation du personnel, portées par des élus non syndiqués. Dans ce deuxième chapitre qui leur est consacré, notre intention est d'abord de nous pencher sur les conditions de mise en œuvre et les formes d'investissement de ces dispositifs de représentation du personnel dans ces contextes organisationnels qui en sont, pour certains, généralement dépourvus. Les plus petits établissements de notre corpus d'enquête (LOGISTIC, FISIO) sont de ce point de vue relativement atypiques, puisqu'une majorité d'établissements de moins de 50 salariés est dépourvue de toute forme de représentation du personnel (cf. Chapitre 1). En revanche, l'ensemble des établissements enquêtés est parfaitement symptomatique des difficultés rencontrées par les organisations syndicales pour se développer dans le tissu des PME et de la répugnance des directions de ces petites entreprises familiales à accepter la présence de représentants syndicaux et à entrer en négociation avec eux (Gantois, 2014). Dans ce contexte, il s'agit alors de prolonger la réflexion engagée dans le précédent chapitre en interrogeant ce que les modalités de mise en œuvre de ces instances de « dialogue social » nous disent tout à la fois de la recomposition et de la pluralité des formes de domination, de négociation et de résistance au travail qui caractérisent ces PME familiales, des conditions de possibilité de mise en œuvre des nouvelles dispositions légales de négociation dans les PME (Hallot, Vanuls, 2019), et du caractère toujours très limité et très déséquilibré du dialogue social institutionnel qui se développe dans le contexte de ces PME dépourvues de toute représentation syndicale.

Dans la littérature sociologique, les RP non syndiqués constituent paradoxalement un angle mort persistant, alors qu'ils représentent près de la moitié des représentants du personnel. L'évocation des RP non syndiqués se réduit le plus souvent à l'analyse de l'évolution de leur influence électorale. Le désintérêt pour l'analyse des parcours et des pratiques d'engagement des RP non syndiqués s'explique sans doute par le fait que ces IRP apparaissent peu actives : les réunions restent irrégulières, les RP n'utilisent guère leurs heures de délégation et, de manière plus générale, déclarent consacrer moins de temps et de ressources à leur mandat que les élus syndiqués (Pak et Pignoni, 2014). Le matériau recueilli sur nos terrains d'enquête ne vient certes pas contredire ce constat bien établi. Il suggère en revanche l'intérêt de ne pas s'en contenter pour se pencher plus précisément sur les ressorts et les modalités d'investissement de ces dispositifs de représentation du personnel, par les directions comme par les salariés qui y sont élus. Leur analyse apporte d'abord un éclairage complémentaire sur les métamorphoses du répertoire des registres et des dispositifs de domination au travail mobilisés et mobilisables par les directions de ces PME familiales dans la gestion de leur entreprise. Elle donne également à voir plus finement la variété des usages patronaux ou salariaux qui peuvent être faits de ces IRP en fonction des contextes socio-productifs dans lesquels ils sont mis en œuvre. Aux logiques très professionnalisées et militantes d'appropriation de ces dispositifs dans les plus grands établissements, il est en effet possible aussi d'observer que les directions de ces PME, comme les RP

qui y sont élus, ne s'emparent pas toujours de la même manière de ces IRP. L'examen des modes d'engagement de ces élus non syndiqués dans leur mandat est enfin utile pour enrichir la compréhension des obstacles à la transformation des négociations informelles et de la conflictualité souterraine qui structurent les relations de travail de ces entreprises en formes de négociation ou de conflictualité plus collective.

Nous aborderons ces différents points en trois temps. Nous reviendrons d'abord sur les ressorts de l'institutionnalisation de ces IRP, pour mettre en évidence les logiques juridiques, mais aussi managériales et économiques pouvant conduire les directions de ces PME à prendre l'initiative de mettre en place les IRP et à s'en saisir (avec parcimonie) comme d'un dispositif complémentaire de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse d'en faire un instrument de management des salariés ou de faire ratifier des accords de négociation au service de leur stratégie économique. Dans un deuxième temps, nous montrerons que la domination de ces IRP par la logique des intérêts patronaux repose, dans les « petites entreprises paternalistes » en particulier, sur des stratégies patronales d'intervention dans la désignation des représentants du personnel et de mise sous contrôle de leur action. Nous nous pencherons cependant dans un troisième temps sur la pluralité des modes d'investissement de ces IRP syndiquées et des limites qui en façonnent puissamment les usages. Pour cela, nous montrerons d'abord que les usages stratégiques que les directions de ces PME familiales peuvent faire des IRP restent puissamment contraints par le faible degré de structuration et de professionnalisation de leurs services RH et des personnels qui les composent. Nous verrons également que les conditions et les modalités de l'engagement des RP non syndiqués dans leur rôle varient en fonction des contextes de leur engagement comme de leurs trajectoires individuelles (scolaires, professionnelles, militantes). Nous conclurons en étudiant les raisons pour lesquelles ces élus restent néanmoins peu disposés et peu en capacité à créer les conditions d'une mobilisation collective des salariés ou d'une négociation collective qui n'aurait pas été initiée par la direction.

1. Les ressorts patronaux d'une institutionnalisation contrôlée des relations professionnelles

Malgré le maintien relatif de rapports de domination personnalisés dans les différents établissements étudiés, la présence d'IRP dans les trois établissements considérés atteste bien d'une certaine juridicisation des rapports sociaux. Dans ces organisations néo-paternalistes, ce processus s'avère pour autant limité et très contrôlé par le patronat, même s'il donne aussi à voir les usages managériaux et économiques que les directions de ces PME familiales sont précisément en mesure d'en tirer grâce au contrôle qu'elles exercent sur ces instances.

1.1 Une formalisation limitée de la gestion des relations professionnelles

En effet, l'existence d'IRP correspond d'abord à un souhait de la direction de se mettre en conformité avec les contraintes légales qui s'imposent aux établissements de plus de dix salariés pour éviter tout risque de sanction juridique. La responsable des RH de LOGISTIC évoque notamment les limites qu'elle perçoit à réunir tous les mois les DP pour se plaindre du formalisme des contraintes légales imposées en la matière :

« Concernant les DP, je préparais tout l'administratif pour faire voter. Après, c'est M. D [le directeur de l'établissement] *qui s'en occupait directement sur place et moi je m'occupais de rédiger les PV et de les faire signer. Le problème, c'est surtout la réunion mensuelle qui est dépourvue de sens. Souvent, ils n'ont rien à demander. Donc, souvent on fait un PV de carence. Mais pour moi, une réunion tous les mois, c'est aberrant. Comme ils ont la relation avec la direction, ils ont pas un intérêt particulier à voir la direction à ce moment-là. Parce que s'il y a un problème particulier, il va être remonté de suite, ils n'ont pas besoin d'attendre la réunion ».*

Le directeur lui-même explique que « *le dialogue social se fait en direct* », signifiant par-là que les échanges avec ses intermédiaires (chefs d'équipe, représentants du personnel) passent largement en-dehors de canaux institutionnels et s'opère de manière informelle, dans le quotidien des relations de travail. Un document unique a été rédigé sans pour autant ouvrir un espace de débat avec les représentants du personnel ni transformer les pratiques de l'équipe de direction en matière de risques professionnels : « *honnêtement, ça ne nous a pas servi à grand chose, parce que le dirigeant, c'est le premier à être au fait de la sécurité* », affirme la responsable RH.

Dans le même esprit, un diagnostic sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes a été établi par la responsable RH de AGROEQUIP afin de se conformer aux obligations réglementaires en la matière. Toutefois, les résultats de ce diagnostic n'ont fait l'objet d'aucun débat au cours du CSE, à en croire les comptes rendus consultés. Selon la responsable RH, la réalisation du diagnostic n'a pas eu pour effet de questionner les pratiques de l'entreprise en matière de gestion des carrières et de la rémunération, mais seulement de mieux formaliser les fiches de poste afin d'éviter les contentieux. Sans surprise le « dialogue social », dans la grande majorité des entreprises étudiées, fonctionne de manière assez formelle, et se caractérise par sa faible intensité avec parfois des IRP « en sommeil », qui ne se réunissent pas régulièrement (LOGISTIC, PRENDRE SOIN, FISIO). Même dans le cas où les réunions des IRP sont plus régulières, comme à AGROEQUIP, les relations professionnelles demeurent peu formalisées : par exemple, la rédaction de procès-verbaux n'est pas systématique et aucune consultation formelle n'a jamais lieu.

Dans ce contexte, la gestion des relations sociales, entendue au sens large – gestion des IRP et des négociations, gestion des conflits au travail – ne représente qu'un aspect marginal du travail des équipes de direction. « *La gestion des IRP, c'est quelques heures par mois, tout au plus* », estime par exemple la responsable du personnel du groupe auquel appartient FISIO. La gestion de dispositifs de représentation du personnel reste principalement envisagée par ces dirigeants d'entreprise comme une contrainte réglementaire, qui resterait largement inutile en raison de la proximité des liens entre direction et salariés. Elle donne lieu à un travail routinisé et sans grand enjeu, comme l'explicite la responsable du personnel du groupe de FISIO, au sujet de la présentation des résultats de l'entreprise : « *Maintenant je fais du copier-coller, je change les chiffres et puis voilà* ». La mise en place des IRP n'est donc clairement pas envisagée comme un lieu de débat autour des politiques de l'entreprise ou de règlement des problèmes des salariés, au motif que les échanges informels entretenus avec les salariés sont suffisants pour les résoudre. Cette mise en conformité juridique montre bien néanmoins que, pour les employeurs, les relations sociales ne peuvent pas être gérées de manière complètement informelle.

1.2 Le réinvestissement des IRP comme instrument de contrôle du personnel

Nos terrains d'enquête invitent néanmoins aussi à faire ressortir les enjeux plus stratégiques dont ces IRP peuvent être réinvestis, même *a minima*, par les directions des PME qui prennent l'initiative de les mettre en place. Au-delà du souci de légalisation des relations sociales, les IRP peuvent être d'abord saisies par les employeurs comme un moyen de développer l'appartenance à une même « famille » de manière plus rationalisée, à défaut de pouvoir instaurer un « paternalisme réel » (Pinçon, 1985, p. 97), marqué par une véritable proximité sociale entre patron(s) et salariés. Pour reprendre les termes du directeur de PRENDRE SOIN :

> « *quelque part, on en retire toujours quelque chose. D'une obligation, on en fait quelque chose de positif* […] *ça ne me dérange pas la DUP. Ce qui me dérange, c'est les syndicats, parce que c'est plus revendicateur et c'est pas constructif.* ».

À PRENDRE SOIN, les IRP sont ainsi saisies par le directeur comme s'inscrivant dans un ensemble plus large de dispositifs managériaux destinés à maintenir des liens d'interconnaissance avec les employées, en particulier celles qui travaillent en-dehors de l'agence de secteur située dans les locaux du siège social de l'entreprise, et qu'il n'a donc pas l'occasion de côtoyer. Du fait de la croissance exponentielle des effectifs de son établissement, la mise en place d'un CSE plus actif que ne l'est la DUP moribonde du moment (elle ne se réunit plus) ne s'impose pas uniquement comme une obligation légale au directeur de l'établissement. Si ce dernier reste déterminé à éviter que le CSE soit investi dans une perspective « revendicative », il consent en revanche à envisager la possibilité d'intégrer les œuvres sociales et culturelles gérées par l'instance comme un outil opportun à intégrer dans la panoplie des dispositifs à sa disposition pour entretenir l'implication et la loyauté au travail de ses employées. Au moment de l'enquête, il semble en effet réfléchir à la manière de développer ces activités, avec l'objectif d'en faire un outil plus efficace de mobilisation et de fidélisation des employées. Il s'agirait plus particulièrement d'agir sur leur pouvoir d'achat, la direction réfléchissant actuellement à la possibilité de développer des dispositifs de rémunération supplémentaire, comme par exemple des tickets restaurants, ou encore des offres de voyages à tarif réduit, afin de faire vivre l'engagement protecteur du patron auprès de ses salariées. De même, face aux tensions internes qui surgissent entre intervenantes ou aux mécontentements manifestés à l'encontre du personnel encadrant, l'objectif de cette instance est de développer une « cohésion d'équipe », selon F. Berkour. Pour ce responsable, développer un CSE actif serait un moyen d'entretenir une ambiance conviviale dans l'entreprise, à travers la possibilité de développer des activités sociales et des temps de sociabilités utiles au renforcement des liens au sein des collectifs de travail. Il regrette par exemple qu'il n'existe pas de fête du personnel dans l'entreprise : « *ça au niveau de mon travail, je sens qu'on en manque, cette cohésion d'équipe, là les filles se connaissent à peine, au téléphone elles se charclent, mais quand elles se rencontrent, elles se rendent compte qu'elles sont géniales toutes les deux* ». Les activités du CSE s'inscriraient ainsi dans le prolongement de ses efforts auprès des intervenantes, qui le voient les inviter au restaurant après un décès par exemple, comme s'il s'agissait de rationaliser ce type de pratiques pour leur donner plus de force.

Mais le rôle des IRP aux yeux des directions de ces établissements ne se limite pas à développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise à travers les activités sociales et culturelles. Face aux problèmes provoqués par l'absence de véritable compromis salarial et les difficultés à susciter

l'engagement des salariés dans le travail, il s'agit aussi pour elles d'un moyen d'assurer la disciplinarisation et la domestication du personnel. En effet, la dégradation de la condition salariale dans ces établissements crée des tensions qui ne peuvent pas être réglées par la proximité sociale avec les salariés, si bien que la direction éprouve le besoin de s'attacher des salariés « *fidèles* » (directeur de PRENDRE SOIN) qui, en tant que RP, pourront relayer son message et ainsi contenir le mécontentement et les contestations de leurs collègues. Pour le directeur de PRENDRE SOIN, la mise en place d'une DUP a pour objectif de développer un esprit « constructif » dans l'établissement, afin de contenir les problèmes de « comportement » des employées qui refusent de se plier aux règles qu'il leur impose. Pour ce faire, c'est la direction qui a entièrement piloté l'instauration de ces instances, en cooptant des salariées de son choix aux postes de représentantes du personnel, dans lesquelles elle a confiance pour s'investir dans leur mandat selon une logique de coopération conforme à ses souhaits. Ainsi, parmi les deux RP qui nous ont été signalées comme étant parmi les plus actives de la DUP, l'une d'entre elles n'était autre que l'ancienne assistante RH de l'entreprise, qui a depuis quitté l'entreprise à la faveur d'un congé maternité. L'autre RP encore en activité, Mme Aziz, auxiliaire de vie, est l'une des plus anciennes salariées de l'entreprise, et entretient avec M. Drahy des relations de proximité et de grande confiance réciproque. C'est précisément son patron qui lui a demandé de se porter volontaire pour se présenter aux élections professionnelles :

> « *On lui a demandé si elle voulait se présenter, parce qu'on trouve que c'est quelqu'un de constructif et de fidèle à l'entreprise. Parce que si c'est 18 personnes qui sont dans la revendication, c'est pas la peine. On veut être constructifs*. »

Le directeur de PRENDRE SOIN attend ainsi des RP qu'elles jouent un rôle positif au sein du collectif de travail, en contribuant activement à « *responsabiliser* » leurs collègues et à faire passer le message de la direction. Selon lui, Mme Aziz fait ainsi partie de ce « *noyau d'intervenantes qui poussent les autres. Parce que souvent on les met en formation avec elles, elles vont dire : non mais ne fais pas ça* [refuser d'assurer des remplacements] *si tu fais ça, tu plantes tout le monde*. ». Dans le même temps, il attend des représentantes du personnel qu'elles assurent l'intermédiaire avec les intervenantes, en lui faisant remonter leurs aspirations, comme nous l'explique Mme Aziz, qui tient le rôle de secrétaire du CSE :

> *« Q : Et quand il vous a sollicité P., il vous a présenté les choses comment ? Il attend quoi de vous en tant qu'élue ?*
>
> *R : Euh… d'être à l'écoute des intervenantes. Comme je suis intervenante, de lui apporter* [lui dire] *comment ça se passe, qu'est-ce qu'elles veulent, comment il peut améliorer*. »

En parallèle de cet esprit « constructif » qu'entend promouvoir le directeur de PRENDRE SOIN, il s'agit aussi pour lui, à travers les IRP, de mieux rationaliser les pratiques répressives à l'encontre des employées qui ne jouent pas le jeu de l'entreprise. C'est ainsi par les IRP qu'est passée la validation du règlement intérieur de l'établissement, qui sert désormais de base juridique pour la direction afin de justifier les sanctions disciplinaires sans craindre de contestation de la part des intervenantes.

Ce rôle de domestication du personnel attribué aux RP de la part de la direction ressort aussi particulièrement bien à LOGISTIC, d'autant plus qu'en raison de la taille réduite de l'établissement, les IRP se cantonnent aux DP et ne peuvent donc pas servir d'appui pour développer des activités sociales et culturelles en vue d'entretenir la bonne image de l'employeur et l'esprit familial de l'entreprise.

Même si selon le directeur, « *le dialogue social se fait en direct* », il a aussi très bien conscience que les conditions de travail difficiles dans l'entrepôt ne sont pas sans susciter certaines plaintes chez ses salariés, avec le risque que cela engendre de voir les IRP servir de support à la contestation des salariés.

Désormais, l'actuel RP occupe par ailleurs la fonction de chef d'équipe, ce qui contente le directeur en vue d'asseoir l'activité de ces instances sur un mode collaboratif. Les rapports de proximité et de loyauté que le directeur de l'entrepôt entreprend de développer avec ces nouveaux DP participent de sa stratégie plus générale visant à maintenir des liens de proximité avec ses salariés. Pour D. Didier, c'est un moyen de se doter d'« *interlocuteurs responsables* » qui sauront agir comme des intermédiaires utiles pour faire remonter le cas échéant les problèmes et les réclamations des salariés : « *parce que s'il y a un vrai souci, il doit remonter. Mais bon moi j'ai confiance dans les gens qui sont en bas, ils sont honnêtes. S'il y a vraiment un problème, ça me remontera et on trouvera la solution* ». Mais il attend aussi d'eux qu'ils agissent comme des relais de ses décisions auprès des salariés. Aux yeux du directeur, la fonction de représentant du personnel recouvre celle d'un chef d'équipe, en tant qu'intermédiaire de confiance entre lui et ses employés. En évoquant le statut de chef d'équipe de l'actuel RP, D. Didier souligne : « *ça veut dire que j'ai un interlocuteur responsable en face. Il me donne tout ce que je veux, il passe bien auprès des salariés. Le relai, c'est lui qui va transmettre ma bonne parole, ça marche très bien.* » C'est particulièrement le cas dans le contexte actuel difficile où, pour justifier le sous-effectif chronique, D. Didier avance comme argument ses difficultés à trouver des intérimaires disposés à accepter les conditions de travail qu'il leur propose. L'actuel RP, C. Bovieu, nous présente le problème dans les mêmes termes et s'efforce d'expliquer ces contraintes aux employés. Dans son rôle même de délégué du personnel, il ne se départit jamais de son regard de chef d'équipe, stigmatisant l'attitude de certains salariés qui, à son goût, se lamentent trop, alors qu'ils n'auraient pas de raison de se plaindre et qu'ils ne seraient pas suffisamment investis dans leur travail. Plutôt que de relayer leur mécontentement, il le désapprouve et s'efforce de le contenir en justifiant auprès d'eux les efforts qui leur sont demandés :

> *« Quand on est dans une entreprise qui perd de l'argent, on va pas foutre le bordel. Si l'entreprise elle gagne de l'argent, je veux bien mais… […] Ils s'en foutent. J'essaye de leur expliquer, mais j'ai beau leur dire ça rentre pas, ils font la gueule toute la journée. »*

1.3 Des négociations peu nombreuses et cadenassées

Les accords d'entreprise conclus dans les PME familiales étudiées restent logiquement peu nombreux, au regard de la faible activité de ces IRP. Pour autant, les conditions dans lesquelles ces quelques accords ont été signés sont très symptomatiques des intérêts que les directions peuvent percevoir à s'emparer des nouvelles opportunités qui leur sont offertes de recourir aux procédures de la négociation collective et de leur capacité à en contrôler totalement l'usage, en dehors de toute intervention syndicale. L'extrême asymétrie de la relation entre les directions et les RP non syndiqués de leurs établissements aboutit en effet à vider en réalité totalement le principe même de la pratique de la négociation de sa substance : ce qui prend la forme juridique d'un accord contractuel ne consiste en pratique qu'à faire ratifier, sous couvert d'accord, des décisions patronales unilatérales qui participent à renforcer, de diverses manières, le rapport de domination que ces directions exercent sur les salariés.

Le cas le plus exemplaire de ce point de vue est l'accord signé au sein de PRENDRE SOIN – le seul à ce jour. La direction de l'établissement a tiré profit de la nouvelle législation pour soumettre à la seule RP

non syndiquée encore présente, Mme Aziz, la validation d'un accord consistant à baisser le taux de majoration des heures supplémentaires réalisées par les nouvelles embauchées durant les 6 premiers mois de leur contrat de travail dans l'entreprise. Il s'agit d'un enjeu important pour cette catégorie de salariées, car elles sont nombreuses à chercher à compenser la faiblesse de leur rémunération par l'accumulation des heures supplémentaires. La direction s'en inquiète cependant, non pas tant en raison des effets délétères que ces cadences de travail impliquent pour la santé de ces salariées, mais parce qu'elles ont *de facto* pour effet, en raison de la fatigue qu'elle engendre, d'accélérer la rotation des effectifs dans l'établissement. La direction estime, en le déplorant, que certaines employées cherchent à maximiser leurs revenus sur une courte période en cumulant les heures supplémentaires, pour ensuite se mettre au « *repos* » en « *profitant* » de leurs indemnités chômage entre deux contrats de travail. Pour limiter l'ampleur de ce « *problème* », l'accord conclu avec Mme Aziz prévoit que la rémunération des heures supplémentaires est plafonnée au seuil légal pendant les 6 premiers mois du contrat de travail des aides à domicile (10%), avant de revenir ensuite à un taux de 25% : « *on va pas gaspiller de l'argent pour une personne qui va travailler 3-4 mois pour après profiter du chômage. Par contre, la personne qui fidélise avec nous, elle aura tout intérêt après 6 mois* ». Cet investissement patronal, très sélectif, des opportunités offertes aux directions pour flexibiliser leur politique de rémunération par la voie de la négociation collective, s'opère d'autant plus facilement qu'elle ne rencontre, en pratique, aucune forme de résistance de la part de Mme Aziz. Outre que la négociation a été bouclée au terme de deux courtes réunions, Mme Aziz s'est très rapidement ralliée au point de vue de sa direction, en dépit de ses interrogations initiales. On peut manifestement voir dans cette rapide conversion le signe de la grande difficulté pour une représentante du personnel, prise dans un double rapport de dépendance professionnelle et de domination sociale avec son employeur, et démunie de toute forme de ressource scolaire et militante à lui opposer, d'être en situation de défendre un point de vue contraire au sien :

> *« Q : Et Laetitia elle m'a parlé d'un accord qui vous avez signé sur la rémunération des heures supplémentaires, vous pouvez m'en parler ?*
>
> *R : Ah oui, en fait... parce que les filles elles étaient pas trop d'accord pour les heures sup' qui étaient pas plus payées, et sur des nouvelles et sur des anciennes. En fait quand on est ancienne, ça aussi ça faisait partie du règlement intérieur qui nous a posé problème – parce que y'avait des filles qui rentraient dans l'association et qui Philippe était obligé de payer les heures sup' comme les anciennes. Après des fois elles partaient et il trouvait que c'était pas une bonne chose. Il trouvait que c'est mieux encourageant que une fois que vous passez les trois mois d'essai, et bah vous allez être payées comme ça, comme untel. En fait il trouvait que c'était plus encourageant et y'a des filles qui étaient pas d'accord. Après moi j'étais d'accord avec lui, parce que c'est vrai y'a plus un encouragement. Au début j'étais pas très d'accord, mais après quand il m'a expliqué, je me suis dit : c'est une bonne chose. Parce que y' des filles qui partent… en fait ça sollicite.*
>
> *Q : Ça incite les personnes à rester…*
>
> *R :* [elle coupe] *à rester, pour après faire des heures supplémentaires et être payées plus.*
>
> *Q : Au début vous disiez que vous étiez pas d'accord ?*
>
> *R : Oui parce que je voyais pas ces filles qui partaient, je voyais que les filles qui restaient* [sourire]. *Alors que Philippe il les voyait partir, il les voyait saturer, il me dit : "moi j'ai besoin des filles qui savent ce qu'elles veulent faire, qui veulent continuer dans ça, qui me lâchent pas". Parce que c'est un gros problème après quand une fille elle démissionne, quand elle fait*

35H par semaine chez une personne, après il faut trouver pour la remplacer, parce que sinon c'est le reste de l'équipe qui va se retrouver en heures sup', sup' quoi. [...]

Q : Vous en avez discuté avec vos collègues salariées ?

R : Non.

Q : Vous en avez pas appelé ?

R : J'ai eu des filles en formation, je leur expliquais, et elles étaient super contentes, et c'est pour ça que je me suis dit : oui il a raison ça sollicite les gens. Parce que y'a quand même des filles qui sont là pour rester.

Q : Mais avant elles auraient pu bénéficier de ça dès le début…

R : Oui mais je leur ai pas dit ça [sourire] »

Les autres accords conclus que nous avons pu repérer au sein de ces PME familiales obéissent, il est vrai, à des logiques beaucoup moins coercitives. Elles n'en demeurent pas moins révélatrices de la manière dont l'asymétrie des rapports entre les directions et les RP non syndiqués contribuent à ce que les accords soient signés sans résulter d'aucune forme de négociations entre les deux parties : les « avantages » qu'ils confèrent aux salariés sont bien plutôt octroyés que négociés, et les « accords », participent davantage à entretenir le sentiment de dépendance des salariés vis-à-vis de leur employeur qu'à faire percevoir les RP comme des porte-parole utiles pour défendre leurs intérêts.

FISIO offre de ce point de vue un exemple presque caricaturale des conditions totalement singulières dans lesquelles ont été « négociés » les deux seuls accords conclus au cours des dernières années. Ces deux textes ont été effectivement signés entre le directeur de la société et la responsable du personnel qu'il avait justement sollicité pour devenir la DP de la holding :

« *Moi, j'étais sur la holding, et à l'époque, on était plus de 11, donc on a mis en place les DP, c'est comme ça que je me suis trouvée DP. Vous savez* [elle le dit en chuchotant]*, il y a beaucoup de sociétés dans lesquelles ça se passe comme ça. Et c'est mon directeur qui est venu me chercher. Il y avait plusieurs candidats, mais M. Bourret m'a dit que je devrais me présenter, parce que je connais bien les choses, etc. J'ai pas voulu le contredire, je m'y connaissais pas trop, mais bon… ça s'est fait comme ça, c'était il y a 4 ans.* »

C'est avec l'appui de sa *responsable* du personnel, agissant également au titre de représentante du personnel, que le directeur de la société « négociera » un accord d'intéressement puis un accord forfait-jour en faveur des personnels administratifs de ses sociétés. De l'aveu même de la responsable juridique, ces négociations sont restées cependant très formelles, et ont uniquement consisté à mettre en forme juridique les décisions émises par le chef d'entreprise. Prise dans un conflit de rôles entre son statut de responsable du personnel et celui de représentante du personnel, elle reconnaît en effet qu'il lui est difficile d'investir librement son mandat de RP :

« *Les RH, quand même, on est là pour appliquer les politiques des dirigeants. Donc c'est quand même compliqué de prendre une autre casquette et de défendre un autre discours. Ce n'est quand même pas très facile* ».

À travers son double rôle de collaboratrice du chef d'entreprise et de représentante du personnel, cette enquêtée a ainsi l'occasion d'expérimenter elle-même les difficultés à entrer en négociation (et

en conflit) avec son patron dans le cadre des rapports de domination rapprochés et personnalisés qui caractérisent le fonctionnement de cette PME. Elle s'amuse d'ailleurs de la différence qu'elle observe par rapport aux expériences de négociation que rapportent les responsable RH de grandes entreprises qu'elle côtoie dans des réunions d'information organisées localement par l'UIMM :

> « *On a pas eu l'occasion de négocier souvent ici. Donc, c'est pour ça, je manque un peu de recul, de réflexion par rapport à ça. Mais quand même j'ai tendance à penser que dans une petite entreprise, on ne négocie pas avec son patron. C'est difficile. Voyez quand je vais à l'UIMM qu'ils disent : "on s'est rencontré, on s'est mis autour de la table, il y avait tous les syndicats, eux ils ont proposé ça, nous on a proposé ça". On a le sentiment qu'ils sont sur un pied d'égalité. Mais quand vous êtes dans une petite entreprise, et même avec votre casquette de délégué du personnel, vous êtes aussi salarié. Vous savez pas, vous connaissez pas les représailles… parce qu'il y en aura. Je suis désolé, mais c'est facile quand on ne veut plus un salarié. Eh ben, vous trouverez toujours le moyen de vous en séparer. Ça vous coûtera cher peut-être mais bon… Moi, je trouve que c'est difficile de parler de négociation dans la petite entreprise. Mais effectivement, quand l'UIMM vous parle des choses qui se passent dans la branche, qu'ils expliquent ce qu'ils sont en train de négocier, on sent qu'il y a une vraie discussion, qu'il y a du donnant-donnant… Mais, dans la petite entreprise, j'y crois pas. Si vous voulez, mon dirigeant, il pense sincèrement que comme on peut venir le voir à tout moment dans son bureau quel que soit le problème, il y a pas besoin… Mais après, s'il veut pas vous garder pour une raison X, c'est ce qui se passera. Mais par contre, la porte est ouverte. Mais c'est pas de la négociation. Moi je le vouvoie, lui il me tutoie* [rires] ».

Le directeur de LOGISTIC a également fait le choix de se saisir de la possibilité de mettre en place un accord d'intéressement. Un dispositif utile à ces yeux pour motiver les salariés à s'engager dans leur travail et cohérent avec sa volonté de les récompenser par une politique salariale avantageuse par rapport aux entreprises du secteur. Soumis pour ratification au vote des salariés, cet accord n'a cependant manifestement pas été précédé d'une quelconque forme de négociation sur son contenu. Les modalités de sa mise en œuvre dénotent tout au contraire du caractère très unilatéral des décisions du directeur, qui ne laisse guère la possibilité aux salariés ou à leurs représentants de les infléchir, comme en témoigne les propos d'un salarié :

> *« R : Ils l'ont fait, ils nous ont fait signer un papier, ils nous ont dit "voilà, on va vous faire, y'a un accord d'intéressement et tout, ça serait tant. En fonction des chiffres vous aurez tant si on fait si, tant si on fait ça et… voilà.". Après on a signé le papier quoi.*
>
> *Q : Et vous en avez discuté entre vous avant de signer vous vous êtes renseigné, comment ça s'est passé ?*
>
> *R : Hmmm… non. Il réunit tout le monde, il explique la sauce, il faut signer, si vous avez pas signé il vous dit "voilà, vous signez pas mais…". Mais bon de toutes façons les gens entre rien et un tout petit peu les gens ils signent et le coup d'après ça avait un petit peu augmenté donc les gens ils ont re-signé derrière quoi.*
>
> *Q : Ok. D'accord.*
>
> *R : C'est… ouai. C'est entre rien et quelque chose qu'on vous donne en plus, nous on croit, fin je sais pas, je suis pas dans les chiffres, je suis pas derrière mais quand on vous donne une cacahouète on plus boit de l'eau. »*

Dans cette entreprise d'ailleurs, si les salariés et leurs représentants semblent méconnaître pour l'essentiel le contenu des réformes du droit du travail et des modalités d'organisation du « dialogue social » en entreprise, ils n'en perçoivent aucunement les possibilités nouvelles de négociation qu'elles leur offriraient vis-à-vis de leur employeur. La seule chose qu'ils en retiennent, c'est qu'elles les exposeraient davantage à la menace d'un licenciement de leur employeur. Dans LOGISTIC notamment, quand le directeur ou les chefs d'équipe évoquent ces réformes avec les salariés de l'entrepôt, c'est d'abord pour s'en saisir comme d'un instrument supplémentaire de mise sous pression de l'arbitraire patronal. C'est en tout cas ce que je suggère la réaction de ce salarié, quand il évoque des tensions qui l'ont opposé à certains de ses collègues dans un passé récent :

> « *Et donc voilà, Éric* [le chef d'équipe] *il m'a dit "écoute de toute façon faut qu'il fasse attention genre à ses fesses" parce que de toute façon maintenant ils peuvent licencier comme ils veulent et tout, c'est ce que m'a dit le directeur. Fin comme ils veulent, c'est plus facile maintenant de licencier qu'il y a un petit moment* ».

2. Les mécanismes de domestication de la représentation du personnel

Dans ces PME familiales, l'investissement des dispositifs de représentation du personnel et de négociation collective s'opère donc à la faveur des stratégies que les employeurs déploient pour maintenir le fonctionnement des IRP sous leur plein contrôle. La domestication des RP qui s'exerce dans ce cadre se traduit alors tout à la fois par l'intervention des directions dans leur sélection et par leur maintien dans un rapport de domination personnalisé et rapproché avec l'employeur. Dans les établissements étudiés, les modalités du travail des directions sont différentes de celles observables dans les grandes entreprises. Alors que dans ces dernières, les réunions des IRP et de négociation sont régulièrement déléguées à un DRH ou à un directeur des relations sociales, la figure du dirigeant est beaucoup plus présente dans les PME. Peu nombreux, les personnels RH qui entourent les dirigeants d'entreprise (de 1 à 6 personnes en fonction des établissements) sont uniquement affectés au travail relatif à la gestion du personnel (gestion des contrats de travail, de la rémunération, des sanctions éventuelles). Quand ces personnels RH ont à se mêler des réunions des IRP, c'est uniquement pour prendre en charge les tâches administratives afférentes : envoyer les convocations, dresser le PV de carence, rédiger éventuellement les compte-rendu ou le contenu des accords… La détermination de l'ordre du jour et le déroulement des réunions – lorsqu'elles ont lieu – restent en revanche du ressort exclusif des chefs d'établissements. Comme le note la responsable du personnel de FISIO, cette division du travail dans la gestion des IRP est, en soi, très différente de celle que l'on peut observer dans les plus grandes entreprises. Elle traduit le caractère très centralisé du pouvoir qu'exercent ces chefs d'entreprise, que ce mode de prise en charge du fonctionnement des IRP ne fait en retour que renforcer :

> *« Je rédigeais l'ordre du jour du CE, transmettais les contenus importants, documents économiques, pour que M. Bourret puisse apporter les réponses. Le directeur financier lui fournissait les chiffres aussi. Mais autant le directeur financier que moi, on pouvait être sollicités par M. Bourret en tant que spécialiste de la question. Mais en règle générale, on n'intervenait pas. C'est M. Bourret qui s'en chargeait. De toute façon, il y a beaucoup de questions pour lesquelles, il n'y a que lui qui pouvait apporter des réponses. Le dirigeant, il peut apporter des réponses, parce que c'est lui le décideur. Mais en même temps très souvent,*

il laissait la question en suspens. Alors que je pense qu'un directeur financier, ou autre, il aurait déjà trouvé une solution. En tout cas, c'est comme cela que je l'ai vécu dans d'autres structures. […] *De toute façon, M. Bourret, c'est quelqu'un qui gère seul. »*

Cette mainmise du dirigeant (homme) sur le fonctionnement des IRP a alors pour effet d'étendre, au fonctionnement même de ces IRP, l'emprise du rapport de domination personnalisé qu'il impose à ses salariés. Elle est d'autant plus forte que la mise en place de ces IRP repose sur la promotion d'un salariat de confiance au rang de représentants du personnel.

2.1 La promotion de salariés de confiance au statut de RP

Si la capacité de ces dirigeants à intervenir dans le processus de sélection varie en fonction des configurations, l'interventionnisme des directions dans la sélection des élus du personnel n'en constitue pas moins un trait commun à la plupart des établissements étudiés, et fonctionne comme un puissant vecteur de domestication de ces instances. C'est notamment le cas à PRENDRE SOIN. Dans cet établissement, il ne reste, au moment de la post-enquête, qu'une seule représentante du personnel, Mme Aziz. Auxiliaire de vie de nationalité algérienne, elle est l'une des plus anciennes salariées de l'entreprise, et entretient avec M. Drahy des relations de proximité et de grande confiance réciproque. « *C'est sa chouchoute* » confie ainsi l'une des salariées du service RH. Le directeur explique qu'il « *lui a demandé si elle voulait se présenter, parce que c'est quelqu'un de constructif et de fidèle à l'entreprise* ». De fait, au cours de l'entretien, Mme Aziz ne tarit pas d'éloge vis-à-vis de son employeur, dont elle vante l'humanisme et le dévouement pour les malades. Si elle accepte la proposition de se porter candidate aux élections du personnel, ce n'est donc ni par intérêt personnel ni pas parce qu'elle juge nécessaire de s'investir dans la défense des intérêts de ses collègues. C'est uniquement dans la volonté de rendre service à un employeur dans lequel elle a toute confiance, et parce qu'elle y voit l'opportunité de faire connaissance avec davantage de collègues :

« Q : *Pourquoi vous avez dit oui ?*

R : Parce que comme je formais beaucoup, j'étais beaucoup dans l'association – je le suis un peu moins maintenant –, au tout début je faisais les formations des filles chez d'autres personnes, les formations des aspirations... juste je forme – pas pour avoir un diplôme ou quoi –, juste je montre et après ils sont envoyés à la Croix-Rouge, des écoles, où eux ils leur donnent le certificat d'autorisation à aspirer [...]

Q : Comment vous trouvez ce travail-là, de représentante du personnel ?

R : De voir comment les gens ils pensent, comment ils travaillent, comment ils se sentent ici. Parce que moi je me sens bien [sourire]*, donc j'aimerais bien savoir ce que les autres pensent, qu'est-ce qui va pas, après voilà, c'est tout* [...]

Q : Au final, vous avez l'impression que vous avez appris des choses avec ce rôle de représentant du personnel [« oui »] ? Qu'est-ce que vous en retirez ?

R : En fait je connaissais pas du tout les avis des autres, qu'est-ce qu'elles pensent, et en fait d'être élue comme ça, j'ai l'impression qu'elles se confient à moi. »

La direction de PRENDRE SOIN est d'autant plus libre dans le choix des RP dont elle préfère se doter comme interlocuteur que, dans cet établissement, le processus électoral apparaît lui-même des plus

formels. Seuls une trentaine de salariés (sur la centaine que comptait alors l'établissement) a pris part au vote, ce qui renforce la capacité à contrôler le déroulement de l'opération électorale. En outre, la direction n'a dû composer avec aucune candidature spontanée de la part d'autres salariées et n'a pas eu à empêcher une quelconque tentative de constitution d'une liste autonome. On comprend d'autant mieux ce qui fait obstacle à une telle hypothèse, en l'absence de syndicat et dans un établissement ayant recours à une main-d'œuvre très peu qualifiée, très souvent immigrée et dépourvue de diplôme, quand on constate les grandes difficultés que la RP élue éprouve à investir activement son rôle en raison de la technicité des compétences que requiert l'exercice de ce mandat. De fait, à l'opposé de la grande prolixité des élus syndiqués en entretien, cette RP – comme la plupart des autres RP non syndiqués rencontrés dans cette enquête – s'est montrée beaucoup plus en difficulté pour se confier sur son rôle de RP. À l'évidence, elle ne maîtrise pas les règles de fonctionnement des IRP et c'est en réalité l'ancienne assistante RH, elle aussi « élue » représentante du personnel, avec laquelle Mme Aziz s'entendait « *super bien* », qui assumait, avant son départ de l'entreprise, le rôle de secrétaire du CE. Mme Aziz se trouve placée dans un rapport de dépendance d'autant plus fort vis-à-vis de son employeur dans son rôle de RP, qu'elle apparaît très peu en lien avec ses collègues, dans un collectif de travail d'aide à domicile totalement morcelé et difficile à organiser collectivement (Béroud, 2013). Or, Mme Aziz reconnaît n'engager aucune démarche (réunions, échanges mails, appel téléphonique) auprès de ses collègues pour recueillir leurs doléances ou les consulter quand elle a été sollicitée par la direction pour discuter de la rédaction du règlement intérieur ou signer l'accord conduisant à baisser la majoration des heures supplémentaires. On comprend mieux dans ces conditions que Mme Aziz soit en définitive plus sensible aux arguments d'une direction en laquelle elle a confiance, que disposée à se faire les relais des éventuelles doléances des salariées, qu'elle connaît d'autant plus mal que la rotation des effectifs est très élevée. Ce qui est frappant d'ailleurs dans la manière dont Mme Aziz relate la manière dont elle a participé à la négociation du règlement intérieur de l'établissement, c'est qu'elle semble avant tout avoir tenu le rôle de soutien à la direction auprès du médecin du travail plus réservés sur l'organisation du temps de travail des intervenantes. En effet, cette organisation prévoit notamment la possibilité pour les intervenantes auprès de patients atteints de pathologies lourdes (et qui nécessitent donc une présence constante à leurs côtés) de travailler 12 heures d'affilée :

> « *Elle trouvait que ça faisait trop. Après, on lui a dit que c'était… par exemple quand on passe 12H chez une personne, on a certainement un temps de pause pour nous, même si c'est un temps où normalement on est pas payés pour ça. En fait, c'est moi qui aie dû lui expliquer, parce que j'étais sur le terrain. Je lui ai expliqué qu'en fait, on a vraiment un temps* [de pause]. *On n'est pas seul par contre, parce qu'on peut pas laisser la personne qui ne parle pas peut-être, qui a besoin d'aspi, mais on est en repos quoi. Après, ça a été coupé en deux : 6H, une demi-heure de pause, et 6H* [...] *Elle m'a dit : "regardez avec les filles, voir ce qu'elles en pensent". Et en fait, y a des filles… une heure ça voudrait dire que y a quelqu'un qui va la remplacer pendant une heure ? ça collait pas du tout.* »

Les modalités de mise en place du comité de pilotage de suivi de la démarche Qualité sont elles-mêmes très symptomatiques du contrôle que la direction de PRENDRE SOIN exerce sur le choix des représentantes du personnel dans les instances de « dialogue social » dont elles disposent. Le directeur fait valoir l'existence de ce comité comme une preuve de sa bonne volonté de faire vivre le « dialogue social » dans son établissement : « *vous savez, nous on est très collégial, c'est-à-dire qu'on a créé un comité de pilotage qualité. On n'était pas obligés de le faire, mais on l'a fait. On fait rentrer deux*

intervenante, deux patientes... […] *On pourrait ne pas le faire* ». Les deux salariées admises à participer aux échanges de ce groupe n'en restent pas moins sélectionnées par la direction, sans qu'elle juge utile de faire appel aux élues du personnel dans la DUP, qui se retrouve ainsi concrètement court-circuitée dans ce qui s'apparente pourtant à l'instance de discussion la plus stratégique dans cet établissement. Sur le ton de l'humour, le responsable Qualité reconnaît d'ailleurs lui-même que le fonctionnement de ce dispositif est « très poutinien ». Les modalités de constitution de ce comité comme de la DUP, restent ainsi fondamentalement ancrée autour de la volonté de la direction de subordonner totalement la nature des enjeux qui y sont débattus à ses seuls intérêts. Pour cela, elle veille à maintenir toute forme de revendication émanant des salariés en dehors des motifs d'intervention légitimes à s'exprimer au sein de ces instances. Ainsi pour le directeur, *« on est plus dans ce trip de construction que d'opposition à dire : "je suis revendicateur, je suis syndiqué à la CGT parce que je veux ça comme avantage, etc."* ».

2.2 Fragmentation des collectifs de travail et disqualification des syndicats : les conditions d'une possible loyauté des RP à la direction

Au sein de LOGISTIC, la promotion d'un salariat de confiance au rang de représentants du personnel s'articule également au maintien d'un rapport très conflictuel aux syndicats, partagé par la direction comme par les salariés les plus anciens dans l'établissement. Cela s'explique en partie par le mauvais souvenir que ces deux acteurs conservent d'un précédent représentant du personnel qui s'était, pour sa part, syndiqué chez Force Ouvrière (la seule fois où l'établissement a pu compter sur la présence d'un délégué mandaté par une OS). L'élection de ce DP indique bien d'ailleurs que la capacité de la direction de ces établissements à contrôler l'élection des RP n'est pas nécessairement acquise de façon pérenne. Les tensions précédemment évoquées peuvent au contraire être de nature à créer les conditions d'une prise de distance plus critique des salariés vis-à-vis de leur employeur, facilitant alors l'élection d'un collègue initialement plébiscité pour « *faire chier le patron, parce que c'était un casse-couille. On savait qu'il allait l'emmerder. Par contre ça s'est retourné contre nous* ». L'expérience tourne court en effet, alors même que cet ancien DP avait réussi, dans un premier temps, à faire adhérer ses collègues de l'entrepôt et même à organiser – visiblement – un débrayage. L'actuel DP le regrette désormais amèrement : « *c'est une erreur de jeunesse, surtout dans une petite structure comme ça qui est – pas familial – mais où tout le monde se connaît* ». Ce salarié, à l'image de ses autres collègues que nous avons rencontrés, garde en effet une mauvaise image du mandat de ce DS. Selon eux, il « *profitait* » de son mandat pour ne plus travailler sans pour autant se montrer présent pour défendre ses collègues : « *je pense qu'il voyait que pour lui, il voyait pas pour le personnel* », explique C. Bovieu. A. Tremain, lui, est encore plus critique à l'encontre de l'ancien DP :

> *« R : L'ancien délégué du personnel c'est un mec… qu'on a toléré pendant des années je sais pas ce qu'il avait fait au patron ou… mais… en fait il a eu un comportement mais complètement inadmissible, ça a été un truc de fou, pendant des années et des années et en fait c'était notre délégué et apparemment c'est encore plus difficile de virer un délégué, donc il a un petit peu jouer là-dessus le type, puis voilà.*
>
> *Q : : Alors quand vous dites comportements inadmissibles ça veut dire quoi pour vous ?*
>
> *R : Alors ah ben le mec il venait il dormait dans la salle de pause pendant qu'on travaillait. Ça, ça avait… le père D.* [le directeur] *parce que personne l'a balancé mais il tapait de la coke toute la journée, fin voilà, c'était, c'était un mec moi il a, il a menacé des gens de mort et*

compagnie fin, bref, c'était un sacré spécimen quoi. Et quand on rapportait tout ça au patron, c'est pas, y'a jamais de, eu vraiment de sanctions quoi. […]

R : Quand vous avez un mec qui dort pendant que les autres travaillent, voyez ce que je veux dire, et il descend, il est fatigué, il dort, on le récupère dans une, dans la salle de pause en train de pioncer…

Q : ouais ouais…

R : j'veux dire c'est, c'est aberrant quoi. J'l'ai retrouvé une fois dans un box de pommes en train de dormir.

Q : D'accord.

R : C'est, c'est, c'était des trucs de fou quoi, toujours en train [mot inaudible] *tout le monde. À côté de ça il y a eu cette histoire de cocaïne donc au fur et à mesure le gars il a changé aussi, j'sais pas s'il est tombé dedans moi j'connaissais pas sa vie.* […] *Et voilà, au fur et à mesure il a changé, il est devenu impinable quoi, quelqu'un qui était toujours en train de faire des histoires, d'*[mot inaudible] *les gens. Voilà. Ce gars même si vous en parlé, s'ils sont honnêtes si vous en parlez à des gens comme F.* [ancien DP] *ils vous diront "Ouf. Heureusement qu'il est parti".*

Q : Oui oui, il m'en a parlé en effet, oui oui oui.

R : Pourquoi… attention quoi, quand il est parti ça a été un soulagement.

Q : Ouai d'accord.

R : Et encore il est parti parce qu'il a eu un gros accident de travail quoi [bruits de chaises ou d'un meuble que l'on déplace à l'autre bout du fil]. »

L'expérience de ce mandat de RP – finalement licencié pour inaptitude – explique d'autant mieux les précautions prises par le directeur de l'établissement pour promouvoir au rang de RP des salariés de confiance : « *dans des petites structures comme ça, faut faire attention, on est pas à l'abri. Faut faire attention qu'il y ait pas quelqu'un qui mette la révolution en bas* ». Cette expérience a plus largement contribué à disqualifier durablement la légitimité d'une posture de représentant contestataire aux yeux des salariés les plus anciens de l'entrepôt qui y ont d'abord vu le risque que l'attitude vindicative du DS aboutisse à remettre en cause les arrangements et les équilibres dans le travail que les ouvriers ont construit au cours du temps, et dont ces salariés stables et anciens dans l'entrepôt sont les premiers à tirer profit (mobilité vers des postes moins pénibles, promotion au rang de chef d'équipe, jours de congés supplémentaires, etc.)[59] : « *ça va couper la relation avec le directeur, et on fera rien avancer. On risque de plus perdre que de gagner* ». Si le directeur trouve donc parmi les ouvriers les plus anciens de l'entrepôt des salariés disponibles pour se porter candidat, à son initiative, aux élections DP, c'est aussi parce que ces ouvriers voient leur intérêt à préserver un système de relations interindividuelles grâce auxquelles ils sont parvenus – non sans tension pour certains – à avoir obtenu de leur directeur l'une des rares positions professionnelles ou avantages salariaux qu'il leur était possible d'espérer. Ces salariés peuvent se montrer critique vis-à-vis du directeur – quand ils évoquent en particulier les difficultés qu'ils ont pu rencontrer pour obtenir la promotion qu'ils réclamaient. Ils n'en demeurent pas moins disposés à reconnaître la légitimité d'un système de négociation interindividuelle qui leur a permis d'obtenir une position professionnelle distinctive par rapport à leurs collègues plus jeunes ou intérimaires. Les ouvriers les plus anciens que nous avons rencontrés se

[59] Cf. chapitre précédent.

montrent d'ailleurs très critiques à l'encontre de ces derniers, auxquels ils reprochent de trop se plaindre de la dureté du travail et de ne pas faire preuve de l'engagement nécessaire pour répondre aux exigences du métier, ou encore de prétendre trop rapidement convoiter une promotion au sein de l'entrepôt. Cet ouvrier, quinze ans d'ancienneté dans l'entrepôt, se plaint par exemple d'avoir dû attendre de longues années avant d'obtenir un poste à la réception des commandes, moins éprouvant pour son dos endolori. Il en garde une rancune assez tenace vis-à-vis du directeur de l'entrepôt, qu'il accuse de l'avoir « *baladé* » et mis sous pression en le menaçant de le déclarer inapte au travail. Ce conflit passé ne le porte pas moins à se désolidariser des plaintes de ses plus jeunes collègues, qu'il semble juger illégitimes au regard des efforts qu'il a dû lui-même consentir pour obtenir la mobilité qu'il réclamait :

> « *Alors parfois y'a des intérims qui me parlent un peu "oui on m'a parlé de possibilités d'évolutions…", ah ouais toi tu vas évoluer, ça fait quinze jours que tu es là et on te dit que tu vas évoluer, moi ça fait 15 ans que je suis là et on me dit que si demain je suis en inaptitude pour, pour la préparation d'commandes on me licencie. En fait voilà, ils râlent parce qu'en ce moment il y a un manque d'effectif, on est toujours en train de râler parce que des fois on dirait que c'est des gamins, à c'qui qui a piqué le gros lot, machin, ça se tire dans les pattes. Mais… sinon après râler, j'veux dire quand les gars ils râlent parce qu'ils ont fait 40h dans la semaine et qu'ils rentrent un petit peu trop tard le soir, bon bah… fin c'est la vie, si ça te convient pas il faut trouver autre chose quoi…* »

Ces tensions internes au collectif de travail, loin d'être une exception, sont au contraire un trait caractéristique de la conflictualité au travail dans les petits établissements (Dumoulin, 2019). Elles rendent visibles les lignes de fracture qui divisent ces salariés dans leur rapport à leur employeur, dès lors qu'ils se retrouvent, vis-à-vis de lui, en situation de concurrence pour l'accès aux rares ressources envisageables pour améliorer leurs conditions de travail ou de rémunération (Lomba, 2010). Ces clivages internes au collectif de salariés expliquent de ce fait que l'employeur trouve des salariés disponibles et intéressés pour maintenir le fonctionnement des IRP dans une logique collaborative, compatible avec le système d'arrangements interindividuels, qu'eux-mêmes y trouvent leur propre intérêt. L'un des RP rencontrés déclare d'ailleurs que la seule raison qui pourrait l'inciter à se représenter pour un nouveau mandat serait d'empêcher l'élection de salariés qu'il juge trop vindicatifs : « *ils font toujours la gueule, en plus ils le disent : "moi je vais être délégué pour foutre le bordel". Ils vont réclamer n'importe quoi.* ».

La production d'un syndicat maison (BAINS)

BAINS constitue une exception, de prime abord, par rapport aux autres PME familiales de notre corpus, puisque les RP de cet établissement sont syndiqués à la CFTC. En réalité, cependant, ce cas d'étude illustre la porosité des configurations de représentation du personnel qu'il est possible d'observer entre RP non syndiqués et RP syndiqués au sein de ces PME familiales (Dufour et Hege, 2008). L'appartenance syndicale de ces élus est en effet loin de relever d'une dynamique d'engagement militant autonome de la part des salariés, puisque l'affiliation des RP à la CFTC a été au contraire suscitée par l'employeur, M. Sidi. Ce dernier est même allé, selon l'ancienne représentante du personnel enquêtée, C. Kouderc jusqu'à payer les cotisations de représentantes du personnel syndiquées :

« *On m'a orientée vers le syndicat le plus gentil, comme il* [M. Sidi] *disait, donc c'était la CFTC. Et c'est Bains qui m'a payé mon adhésion à la CFTC.* […] *Il* [M. Sidi] *m'a dit de les contacter, de m'inscrire là-bas. Et il y avait un abonnement payant, et il m'a dit que c'est lui qui le prenait en charge, et donc j'ai été remboursée de mon adhésion à la CFTC. Parce que voilà, ça l'arrangeait lui quoi.* »

Cet « arrangement » n'est pas évoqué par la directrice des opérations, par l'actuelle RP ou par la salariée de la CFTC, mais cette dernière constate l'absence d'hostilité de la direction à l'égard de la CFTC. En outre, la directrice des opérations indique qu'elle est parfois contrainte de pousser les salariées à se présenter : « *Ah bah, c'est bientôt moi qui ai dû faire campagne à la dernière élection, pour dire de voter et de se présenter.* » (entretien avec Claire T., directrice des opérations). La salariée de la CFTC insiste également sur la proximité qu'entretient la direction de BAINS avec les représentantes du personnel :

« *J'ai pas ressenti d'hostilité du tout de la part de la direction. Après, dans le cadre des négociations, il y a toujours un petit bras de fer quand on négocie quelque chose. Donc eux veulent faire des propositions, nous on en fait d'autres. Ça c'est la négociation. C'est un petit jeu comme ça, avec la direction. Et donc ça dépend aussi de la personnalité de la déléguée à ce moment-là, comment elle fait les choses et si elle assume parfaitement son rôle en tant que déléguée et qu'elle arrive à faire la part des choses avec son statut de salariée. Mais ça c'est la personnalité du délégué. Mais il n'y avait pas d'hostilité de la direction à ce qu'il y ait une liste CFTC. Au contraire même, au départ, j'avais rencontré la responsable des ressources humaines, Mme C. Triol, et on avait discuté assez librement des problématiques dans l'entreprise, que ce soit sur l'inaptitude, sur les classifications… Il y avait un dialogue correct.* » (entretien avec I. Zolki, salariée de la CFTC)

Comme dans les autres établissements évoqués, le choix d'une étiquette syndicale par l'employeur s'articule à son intervention dans la sélection des candidats. Comme chez FISIO, les candidats recrutés par la direction appartiennent à l'encadrement intermédiaire, notamment du fait du *turnover* parmi les salariés d'exécution, preuve d'une confusion volontaire ou non entre les IRP et les procédures hiérarchiques classiques qui rend la dissociation entre « RD » et « RP » peu aisée dans l'enquête REPONSE. Ce que pointe C. Molno une ancienne responsable adjointe de centre :

« *C'était C. Kouderc qui était responsable du personnel. Mais, de toute manière, ça aurait été C. Kouderc, C. Kouderc ou C. Kouderc. Même en se présentant, elle savait qu'elle allait être élue. M. Sidi lui avait dit que c'était elle qu'il voulait.* »

C. Kouderc relate les conditions de son élection :

« *Donc, en fait, on a toutes reçu sur le centre les informations sur la manière dont ça allait se dérouler et qui voulait se présenter. Donc moi on* [M. Sidi] *m'a demandé de me présenter.* […] *Je ne l'aurais pas fait toute seule. Mais, à l'époque, il* [M. Sidi] *me disait que, bon voilà, c'était justement pour aider l'entreprise, que moi j'étais là depuis longtemps, que j'avais connu tous les postes parce que j'avais évolué, donc je pouvais aider les salariées. Donc moi j'ai accepté de me présenter. Et c'est vrai qu'ils m'ont alors demandé d'appeler les autres centres pour me présenter et puis de demander entre guillemets de voter pour moi.* »

Cette stratégie de domestication des IRP par la production d'un syndicat « maison », que l'on observe habituellement plutôt dans les grands établissements (Benquet, 2013), donnera ainsi la possibilité à la direction d'entraver le succès d'une liste CGT constituée elle, de manière autonome, quelques années avant l'enquête, et qui a depuis disparu de l'établissement. Cette stratégie contribue par ailleurs, comme dans les autres établissements précédemment évoqués, à se doter de représentants du personnel qui, en dépit des quelques contacts qu'ils ont pu développer avec leur syndicat d'affiliation, se révèlent en grande difficulté pour agir comme un contre-pouvoir dans les négociations avec un directeur qui, par son autoritarisme, produit des effets d'intimidation d'autant plus grands sur elles qu'elles sont isolées et dépourvues de tout capital militant. Rapports de domination de classe et de genre se combinent à l'évidence dans cette configuration pour entraver la possibilité qu'émerge une représentation du personnel plus autonome de la direction :

« En fait, pour tout vous dire, dans les négociations on n'avait pas trop notre mot à dire. C'est-à-dire que déjà, dans les élections qui ont été faites, bon les votes ont été un peu orientés pour que ça soit telle et telle personne qui soient élues ; et au final, comme il y a beaucoup beaucoup de turnover, à un moment je me suis retrouvée, j'étais toute seule. Donc, ça veut dire, il y a le CE, les DP, j'étais seule… J'avais personne avec moi pendant les réunions, mais on continuait à en faire une fois par an, peut-être. Mais on ne suivait pas du tout ce qu'il fallait faire : je sais par exemple que pour le CE c'est une fois par mois je pense pour le comité d'entreprise, ça a jamais été respecté, on n'a jamais refait de nouvelles élections, et puis au final il y avait pas de négociations possibles, c'est-à-dire que lui était déjà arrêté sur ce qu'il voulait bien donner ou pas, et puis voilà quoi. […] *Nous* [Les RP]*, on était tendues, parce qu'il* [M. Sidi] *était angoissant et qu'on savait qu'on était confrontées à un mur de toute façon. Et, pour le peu qu'on essaye de demander quelque chose, de prouver par A plus B qu'il faut faire ça pour que ça aille mieux, lui derrière nous regardait autrement parce qu'on se mettait contre lui. De toute façon, moi c'est simple, les dernières réunions je n'ai pas du tout parlé, j'ai juste écouté, parce que de toutes façons ça ne servait à rien de demander quelque chose ».*

3. Des configurations d'usages pluriels des IRP

Encastrées dans les rapports de domination personnalisées et rapprochées qui structurent les relations de travail dans ces PME familiales, le fonctionnement de ces IRP apparaît ainsi pleinement dominé par la logique des intérêts des directions qui les gouvernent. La manière dont ces directions s'emparent de ces dispositifs de représentation du personnel n'obéit cependant pas à une rationalité nécessairement univoque, et n'est pas sans rencontrer des limites et des résistances. Elles tiennent aussi bien au profil de ces dirigeants et aux modalités d'organisation de leur travail (3.1), qu'à la variété des formes d'investissement des RP dans leurs mandats qui se font jour en fonction de la diversité des configurations des rapports sociaux de travail caractéristiques des différents modèles socio-productifs. En cohérence avec les différences des modèles d'organisation du travail et des styles de management que l'on peut observer entre les établissements des modèles socio-productifs des « petites entreprises paternalistes » (classe 1) et des « PME innovantes et dynamiques » (classe 3), la configuration des rapports sociaux de travail caractéristique de ce dernier modèle (classe 3) apparaît de ce point de vue plus propice à une plus grande autonomisation des RP non syndiqués vis-à-vis de leur employeur, et à une plus grande tendance à la formalisation des échanges avec lui dans le cadre des IRP (3.2). L'engagement de ces RP dans leur rôle de porte-parole des salariés n'en demeure pas moins

puissamment contrarié par les limites de leur capacité à organiser la mobilisation collective de leurs collègues et de leur disponibilité à contester plus frontalement l'autorité de leur employeur pour entrer plus ouvertement en conflit avec lui (3.3).

3.1 Une rationalité patronale limitée dans l'appropriation des dispositifs de négociation

Si la domination patronale semble ainsi s'imposer de manière implacable au fonctionnement de ces IRP non syndiquées dans l'ensemble des configurations de PME familiales étudiées, l'appropriation de ces dispositifs de représentation du personnel n'en demeure pas moins limitée, du point de vue de l'engagement des RP dans leur mandat mais aussi des usages que ces directions font de ces IRP, notamment dans leur propension (encore) limitée à se saisir des possibilités nouvelles que leur offrent les récentes réformes du droit de la négociation collective. À cet égard, il est tout autant nécessaire de se montrer attentif à la variété des usages stratégiques en fonction desquels ces directions de PME sont en mesure d'investir le dispositif des IRP que d'éviter de prêter à ces directions une capacité stratégique à tirer un profit optimal des évolutions du cadre législatif, avant tout parce qu'elles font preuve d'un degré de professionnalisation très limité dans le domaine de la gestion des relations sociales. Des nuances ressortent il est vrai de nos différents cas d'étude. Les services RH d'AGROEQUIP et du CABINET ARTHUR apparaissent notamment plus structurés et étoffés par rapport aux autres établissements de notre corpus. Depuis 2010, AGROEQUIP est ainsi dotée d'une DRH, V. Salaun, qui fait de surcroît partie du comité de direction et participe même de façon régulière aux réunions des IRP. Alors que le service RH se cantonnait jusqu'alors à l'administration du personnel, le recrutement de cette DRH témoigne donc de l'intérêt que la direction de l'établissement perçoit à développer et formaliser davantage ses politiques de GRH. Le CABINET ARTHUR est lui aussi doté d'une DRH. Cependant, même dans ces établissements, l'investissement de leurs directions dans les enjeux liés à la gestion des relations professionnelles reste modeste. Au sein d'AGROEQUIP par exemple, le CSE fonctionne de manière très peu formalisée : la rédaction des procès-verbaux reste erratique et la consultation formelle du CSE n'avait pas encore eu lieu à l'été 2020 en dépit de la mise en place de cette nouvelle instance quelques mois auparavant.

Cette appropriation limitée des dispositifs de représentation du personnel et des possibilités d'action théorique qui s'ouvrent désormais aux directions de ces entreprises peut évidemment s'expliquer en premier lieu par les intérêts limités que ces dirigeants d'entreprise familiale peuvent percevoir à s'emparer de nouveaux outils de régulation de la relation salariale. Nous l'avons dit, ils partent du principe que les modes de gestion plus informelle et individuelle de la relation salariale dont ils sont familiers sont efficaces et restent les plus adaptés à la configuration de leurs établissements. Comme nous le confie ainsi l'assistante RH de LOGISTIC à propos des ordonnances Macron : « *quand la direction fait correctement son travail, ça ne peut que fonctionner. Il y a pas besoin de toute cette armada !* ». Dans ces contextes organisationnels, l'absence de professionnels de RH spécialisés dans la gestion des relations sociales contribue cependant dans le même temps à entretenir les réticences et les difficultés de ces directions à concevoir le domaine des « relations sociales » comme un enjeu prioritaire à investir. En effet, si les directions de ces entreprises sont entourées d'un à plusieurs salariés spécialisés dans les fonctions de DRH ou « d'assistantes RH », ces services RH restent toutefois peu différenciés. Contrairement à ce qu'on observe dans les (très) grandes entreprises, il n'existe pas de service dédié à la gestion des relations sociales. Les questions de droit social sont traitées par une

responsable RH généraliste. La personne en charge du service RH exerce parfois simultanément d'autres fonctions de direction : directrice des opérations pour BAINS, ou encore responsable financière pour AGROEQUIP. En outre, ces responsables et personnels RH apparaissent, en raison de leur trajectoire scolaire et professionnelle, peu familiers des enjeux et des techniques du dialogue social en entreprise.

Les cheffes de services RH n'ont pas, pour la plupart d'entre elles, reçu de formation relative à la gestion des relations professionnelles ou au droit du travail – domaine qu'elles se sont approprié sur le tas, par l'expérience professionnelle. Après avoir obtenu un DESS en gestion des PME, V. Salaun, la responsable RH et Finance d'AGROEQUIP, travaille dans plusieurs entreprises comme comptable, puis intervient peu à peu « dans le social » : « *je faisais les payes* ». De manière assez classique, au moins pour les petites entreprises (Farvaque et Lefebvre, 2010) et pour les femmes situées en bas de l'espace professionnel de la gestion des ressources humaines (Biaggi, 2021b), V. Salaun est donc entrée dans le domaine de la GRH par le biais de la gestion de la paye, qu'elle a pris en charge, en plus de la comptabilité, dans plusieurs entreprises. Dix ans après l'obtention de son DESS, elle est finalement recrutée comme responsable Finance et RH à AGROEQUIP. Depuis lors, elle n'a pas suivi de formation particulière en droit social ou en ressources humaines. Pour gérer les relations sociales, elle s'appuie, comme dans le cas du CABINET ARTHUR, sur un cabinet en droit social : « *parce que le* [droit] *social, c'est tellement pointu, que… ça ne s'improvise pas !* ». À LOGISTIC, le service RH est également dirigé par une salariée initialement comptable, qui a peu à peu pris en charge des tâches de gestion du personnel à mesure que le groupe s'agrandissait : « *j'ai dérapé vers le RH, car il y avait de plus en plus de formalisme à faire* ». Au moment de l'enquête, cette salariée est sur le point d'être remplacée par un de ses collègues, lui-même comptable de formation. Dans le discours de cette assistante RH, l'appréhension des enjeux liés à la gestion des IRP reste ainsi uniquement perçue comme des contraintes réglementaires dont il convient de s'accommoder de manière formelle.

Bien que les responsables RH des autres entreprises étudiées ne partagent pas ce profil très administratif, elles sont également peu professionnalisées dans le domaine des relations professionnelles. Certaines travaillaient d'abord dans les métiers de cœur de service de leur entreprise avant d'obtenir un poste dans les ressources humaines. Ainsi, la responsable RH de BAINS est une esthéticienne qui a été promue en interne, suite à une formation en management. La DRH du CABINET ARTHUR travaillait initialement comme ingénieure dans le cabinet. Sa trajectoire est emblématique du phénomène du « tuyau percé » identifié par la sociologie des rapports sociaux de sexe au travail (Perrot, 2012 ; Lapeyre, 2018), par lequel des femmes qualifiées dans des domaines techniques sont peu à peu reléguées vers des fonctions support moins valorisées. En effet, au CABINET ARTHUR, on lui propose de s'orienter vers des métiers dits « support » – la qualité puis les ressources humaines – qu'on sait moins rémunérés et valorisés (Guillaume et Pochic, 2007 ; Boni-Le Goff, 2013). L'ingénieure accepte, notamment car les postes proposés lui semblent plus adaptés pour concilier les contraintes du travail productif et domestique :

> « *Il fallait quelqu'un pour s'occuper de la certification qualité, et à titre personnel j'avais deux enfants en bas âge, ça m'allait bien qu'il y ait un peu moins de déplacement.* […] *Donc j'ai dit ok* […] *j'ai fait et de la technique et de la qualité pendant deux ans à temps partagé. Puis à travers la qualité j'ai été amenée à m'intéresser à la gestion, du coup j'avais une formation pour faire du contrôle de gestion, que j'ai fait pareil pendant deux-trois ans. Et à ce moment-*

là on m'a demandé si je voulais bien m'occuper des ressources humaines. Voilà ça s'est fait par paliers successifs en fait. »

Suite à l'obtention de ce poste, la nouvelle DRH suit une formation en droit social, puis plusieurs formations courtes – quelques jours – sur différentes thématiques, dont le fonctionnement des IRP et la négociation. Elle est donc davantage formée aux enjeux des relations professionnelles que les responsables RH des autres PME étudiées. Enfin, la responsable du personnel de FISIO a plutôt un parcours orienté vers le développement RH que vers la gestion des relations sociales. Initialement formée en psychologie du travail, elle est entrée dans les RH, de manière relativement classique (Biaggi, 2021a), par l'activité de recrutement, avant d'évoluer vers des postes de ressources humaines plus généralistes, qui l'intéressent davantage. À l'exception d'une session de formation sur le thème des ruptures conventionnelles, organisée par l'UIMM, elle n'a pas été spécifiquement formée dans le domaine du droit social, ni des relations professionnelles – domaines qu'elle a appris sur le tas.

L'absence de personnels RH spécifiquement formés à la gestion des relations sociales explique d'ailleurs que, dans la plupart des cinq établissements dont il est ici question, leur direction ait fait appel aux services de cabinets d'avocats extérieurs avec lesquels elles ont l'habitude de travailler pour mettre en place les CSE. Le profil de ces consultants juridiques diffère cependant sensiblement de celui des consultants en management et en relations sociales qui interviennent auprès des directions des plus grands établissements. Alors que ces derniers s'emploient à former les DRH aux techniques managériales consistant à (sur)investir les dispositifs d'IRP pour en faire des outils stratégiques de canalisation de l'action syndicale (Giraud, 2013) ou de pilotage des restructurations (Biaggi, 2018), l'intervention des consultants juridiques apparaît davantage se limiter à une approche légaliste des enjeux des relations professionnelles, consistant en un travail de mise en conformité des dispositifs et des procédures de consultation des représentants du personnel avec les obligations minimales que leur impose la loi (Yazdanpanah, 2018). En outre, le recours aux services de ces cabinets se fait parfois avec parcimonie. Certaines responsables du personnel, à l'instar de celle de FISIO, expliquent ainsi limiter le recours aux prestations du cabinet d'avocat du fait de leur coût important. Et si la fréquentation des espaces patronaux de formation au droit du travail et des relations sociales peut être l'occasion pour ces personnels RH d'être initiées à des approches plus stratégiques et politiques des enjeux du dialogue social, elles ne perçoivent pas nécessairement la possibilité de pouvoir appliquer les stratégies managériales qui y sont discutées. L'assistance RH de FISIO se montre par exemple sceptique quant à l'opportunité même de transposer dans son établissement les conseils pouvant lui être donnés au sein de l'UIMM.

Les conditions de prise en charge de la gestion des relations sociales dans ces PME familiales apportent alors un double éclairage quant aux limites qu'elles impliquent dans la propension de ces directions d'entreprise à s'emparer des possibilités nouvelles qui leur sont offertes de se saisir des outils de la négociation collective et à juger pertinent d'investir ce terrain d'action. Le profil de ces personnels RH agit d'abord comme un filtre évident dans leur capacité à maîtriser la technicité d'un droit social en constante évolution et à percevoir l'ensemble des opportunités dont ils pourraient se saisir. L'assistante RH de LOGISTIC nous confie ainsi :

« *Quand on est comptable, se mettre au RH, c'est quand même pas évident. Au sens où quand on est comptable on est carré, tandis que le social, il faut toujours naviguer entre deux eaux. Le RH, on est toujours sur un truc : aujourd'hui c'est blanc, demain c'est bleu, après demain*

c'est noir, par rapport à l'évolution légale. Parce qu'en fait, on va traiter le dossier d'une telle manière, et après il va y avoir une jurisprudence qui va changer les choses et on va faire demi-tour. Après il y a une décision de la cour de Cassation… on est toujours en train de tirer les fils, de devoir faire de la veille sociale… »

En outre, l'acculturation au droit du travail que cette assistante RH consent, *via* le travail de veille sociale qu'elle réalise, se focalise prioritairement – comme pour ses homologues des autres établissements – sur l'apprentissage des règles et le suivi de la jurisprudence relatives aux problèmes liés à la gestion des modalités de contrats de travail ou aux motifs de sanction possibles des comportements jugés abusifs des salariés. De façon comparable, la connaissance des Ordonnances Macron par la DRH d'AGROEQUIP se révèle limitée. Elle ne semble pas au fait, par exemple, des possibilités ouvertes par les ordonnances Macron de négocier des accords sur le temps de travail avec des représentants du CSE non-syndiqués. Lors de notre premier entretien, elle évoquait en effet un projet de la direction en réflexion, consistant à moduler le temps de travail sur une base annuelle afin de limiter le nombre d'intérimaires. Un an plus tard, elle explique avoir renoncé à ce projet car cela nécessiterait « de faire venir » un syndicat dans l'entreprise :

« *On avait bien avancé sur le projet, mais la difficulté, c'est que pour… pouvoir lancer un plan de modulation tel que ce qu'on voulait faire, bah il faut… un accord d'entreprise, et pour un accord d'entreprise, il faut qu'un syndicat soit présent. Nous on n'a pas de représentant des salariés syndiqué, donc ça voulait dire faire venir, finalement, un syndicat dans l'entreprise. Or, la… les échanges avec les salariés, les représentants des salariés, sont… très sains aujourd'hui, on parle librement, de plein de choses, avec eux. Et… on a cette crainte, que si on… fait venir une organisation syndicale dans l'entreprise, bah voilà, il y a un acteur supplémentaire qui est là, et… avec lequel, bah la discussion n'est plus du tout la même.* […] *Donc… donc ça nous a complètement arrêtés dans notre réflexion. On a tout… arrêté.* »

Peu familières des règles et des pratiques de la négociation collective, ces personnels RH occupent par ailleurs une position doublement subalterne vis-à-vis de leur employeur, par leur statut comme par les rapports de genre qui structurent la division du travail de GRH dans ces PME. On observe, dans tous les cas, des formes de division sexuée du travail de gestion des relations professionnelles entre le dirigeant – homme – qui préside presque toujours les IRP et les négociations et qui définit les orientations générales, et une femme qui lui est subalterne, « DRH » ou « assistante RH », qui prend en charge le travail administratif lié à la gestion des relations professionnelles (organisation des élections et des réunions, préparation des documents, rédaction des comptes rendus d'instance). La position subalterne, l'appartenance de sexe, la proximité sociale plus grande aux employés peut d'ailleurs sans doute expliquer que plusieurs de ces assistantes RH portent un regard critique sur le style de gestion très patriarcal et autoritaire qu'elles attribuent à leur employeur, et qu'elles subissent elles-mêmes à leurs dépens dans leur relation à leur supérieur. C'est notamment le cas de l'assistante RH de FISIO qui souligne à plusieurs reprises au cours de notre entretien le rapport totalement déséquilibré de sa relation à son employeur (« *il me tutoie, je le vouvoie* »). On le perçoit également dans le souci de la responsable RH de BAINS, qui est aussi une ancienne esthéticienne, de développer un mode de gestion du personnel moins agressif par rapport à celui que pratique son employeur. Cependant, la position très dominée qu'elles occupent dans la sphère de direction de leur

établissement est aussi ce qui limite leur capacité à faire évoluer les pratiques de leurs dirigeants, même quand elles aspireraient à le faire.

Certaines responsables RH témoignent des difficultés qu'elles rencontrent pour faire valoir leur compétence et leur expertise en matière de gestion des ressources humaines en général, et des relations professionnelles en particulier, face à ces dirigeants d'entreprises autoritaires. Ainsi, la responsable du personnel de FISIO explique que son patron « *ne la croit pas* » lorsqu'elle lui fait part de certaines règles de droit social : « *Il n'a pas confiance, il met tout en doute* ». Bien qu'elles soient reconnues comme des représentantes de la direction par les patrons – qui leur délèguent par exemple le plus souvent la réponse au questionnaire RD de l'enquête REPONSE –, les responsables RH des PME étudiées n'ont le plus souvent pas voix au chapitre concernant les décisions stratégiques. Elles ont parfois elles-mêmes subi le style de management autoritaire de leur directeur, comme cela est le cas pour la responsable RH de AGROEQUIP : « *elle a morflé, avec l'ancien directeur* », estime la secrétaire du CSE de l'entreprise. Lors des entretiens, ces responsables RH prennent parfois de la distance vis-à-vis de certaines décisions du dirigeant (AGROEQUIP), voire développent un réel discours critique à son encontre (BAINS, FISIO). La directrice opérationnelle et responsable RH de BAINS regrette par exemple que son directeur ne prenne pas au sérieux les enjeux liés au bien-être au travail :

> « *Sur le bien-être au travail, c'est vraiment par la communication, après il n'y a rien de mis en place. Honnêtement. C'est quelque chose que j'essaye de commencer à faire comprendre au PDG. C'est pas toujours évident*. »

La méconnaissance des réformes en cours du dialogue social, par la direction comme par les RP, explique d'ailleurs aussi, selon l'ancienne secrétaire du CE de FISIO, qu'il s'était constitué au sein de cet établissement un DP distinct du CE plutôt qu'une DUP, que cette élue aurait jugée, avec le recul, beaucoup adaptée au contexte de leur établissement :

> « *On n'a pas de DUP, parce que moi, je faisais confiance à Catherine* [la responsable du personnel] *qui disait : "il faut faire ça, ça et ça". J'ai découvert la DUP bien après je pensais d'ailleurs qu'aux prochaines élections, on serait passé sur une DUP.* […] *Ça aurait été plus simple, ça aurait été largement plus simple. Parce que, au début, on a vraiment du mal à savoir les sujets sur lesquels on doit vraiment acter, ce qui est CE, ce qui est DP, bref…* »

3.2 Le rapport variable des RP non syndiqués à leur direction et à leur mandat

Dans les PME familiales étudiées, la configuration des relations qui s'instaurent entre RP et RD laisse par ailleurs entrevoir des différences dans la manière dont ces deux catégories d'acteurs se saisissent de leur rôle dans les IRP. Une première différence notable concerne le degré d'intervention des directions de ces établissements dans le processus de sélection des salariés élus dans ces instances. Dans les deux établissements ressortant du premier modèle socio-productif des « petites entreprises paternalistes », nous avons pu mettre en évidence que les directions étaient très soucieuses de contrôler la désignation des RP, dans l'optique d'en faire des relais, des points d'appui complémentaires dans la panoplie des dispositifs à leur disposition pour contrôler le travail de leurs salariés. Dans les établissements du troisième modèle des « PME innovantes et dynamiques » que nous avons étudiés, la gestion des entreprises reste, nous l'avons déjà souligné, très contrôlée par

leurs directeurs. Néanmoins, leur propension à intervenir dans les procédures électorales apparaît moins important ou, du moins, elle varie en fonction de la catégorie des personnels considérés. Au sein de FISIO par exemple, le directeur se montre très soucieux de contrôler l'élection des personnels administratifs. Même si, nous allons le voir, cette tentative échoue pour partie, elle n'en paraît pas moins symptomatique de la manière dont le rapport aux représentantes de cette catégorie de personnel vient prolonger les rapports de domination paternaliste que ce directeur s'emploie à maintenir avec les salariées administratives de son établissement. En revanche, de manière tout aussi significative, il s'abstient d'intervenir dans la désignation des représentants des VRP, pourtant les plus nombreux à siéger dans les DP et le CE lorsque ces instances sont mises en place. Au sein du CABINET ARTHUR comme d'AGROEQUIP, la constitution des listes électorales des ingénieurs pour les uns, des soudeurs pour les autres, s'opère également dans une plus grande autonomie par rapport à la direction : elles procèdent de candidatures volontaires, ou en réponse aux sollicitations venues d'autres collègues. Cette différence est d'abord à mettre en perspective avec la nature elle-même très différente des stratégies de contrôle au travail qui s'appliquent à ces catégories de salariés beaucoup plus qualifiés : à rebours des formes de domination rapprochée qui s'impose aux salariés du premier modèle 1 des « petites entreprises paternalistes », ou des employées administratives des établissements du modèle 3 des « PME innovantes et dynamiques », l'activité des salariés plus qualifiés s'organise sur la base de formes de contrôle à distance plus relâchée (cf. Chapitre 4). De ce fait, la mise en place des IRP apparaît nettement moins subordonnée à la volonté des directions de se doter d'interlocuteurs fiables face à des salariés dont ils redouteraient qu'ils puissent remettre en cause leur autorité et l'ordre établi. De ce point de vue, la plus grande proximité sociale entre ces salariés qualifiés et leur employeur contribue assurément à ce que la relation des directions à ces RP se construise davantage sur la base d'un rapport de confiance *a priori* concernant la manière dont ils s'engageront dans leur rôle de RP. Enfin, mieux dotés en ressources sociales et scolaires, cette main-d'œuvre qualifiée est sans doute plus disposée à se sentir habilitée et intéressée par l'engagement dans des mandats de RP, dont la technicité croissante a pour corolaire de renforcer les mécanismes de sélection sociale dans l'élection des RP[60].

Parmi les différents RP rencontrés en entretien dans le cadre des trois établissements relevant du modèle 3 des « PME innovantes et dynamiques », on peut ainsi observer que leur engagement s'organise autour de l'activation d'un ensemble d'appétences et de compétences qui facilitent leur engagement dans leur rôle de RP sur un mode relativement plus autonome de leur direction, dans des contextes où il est parfois difficile de trouver des candidats (comme c'est le cas à AGROEQUIP ou bien à FISIO par exemple), notamment du côté des RP non-syndiqués. Ces intérêts, de nature variée et qui influencent en retour leur manière de s'approprier les IRP, peuvent être construits au cours d'expériences de travail (cas de Chrystel d'AGROEQUIP, et de la RP assistante de direction à FISIO), qui prolongent parfois des investissements menées dans d'autres sphères de vie, aussi bien familiale (Chrystel d'AGROEQUIP), scolaire (Damien du CABINET ARTHUR), associative (AGROEQUIP, la RP de FISIO, et Damien du CABINET ARTHUR), ou bien politique, avec des engagements d'élus locaux (comme Gilles pour AGROEQUIP, et la RP de FISIO) ou dans le champ politique national (RP de FISIO). Plus rarement, des RP non syndiqués ont également pu avoir un engagement syndical (de très faible

[60] Comme le montre en effet l'analyse de Thomas Bréda (2016, p. 35-36), les salariés diplômés sont sur-représentés parmi les RP, ce que l'on peut sans doute expliquer par les plus grandes inhibitions que peuvent ressentir les salariés les moins diplômés à investir des mandats exigeant la maîtrise de compétences techniques dont ils sont le plus souvent dépourvus.

intensité) par le passé (Jean Jacques et Chrystel de AGROEQUIP, et le RP de FISIO). Les enquêtes qualitatives permettent également ici d'observer parmi ces profils la présence de salariés « fragiles » qui ont trouvé là une forme de stabilité professionnelle dans l'entreprise (cas notamment de Mme Aziz de PRENDRE SOIN).

Dans le cas de FISIO, les trajectoires des deux représentants du personnel rencontrés apporte également des éléments d'éclairage relativement originaux par rapport à ce qui est généralement perçu et dit des ressorts de l'engagement de RP non syndiqués. Les modalités de leur engagement sont en effet relativement similaires : leur candidature semble découler de l'activation de dispositions militantes à l'engagement, héritées d'une socialisation politique et d'un parcours d'engagement à droite, dont la particularité est – contrairement à d'autres socialisations militantes – d'être articulée à un rapport distant vis-à-vis des organisations syndicales de salariés. L'actuel RP, diplômé d'une école de commerce, a d'abord adhéré aux cercles étudiants engagés auprès de Valéry Giscard d'Estaing, avant de s'engager et de militer au sein de l'UDF. Il est encore aujourd'hui membre du Modem. Sa conjointe a elle-même été investie par ce parti à l'occasion des élections législatives de 2012. Parallèlement, il a occupé au cours de sa carrière professionnelle plusieurs postes de direction au sein de différentes sociétés : chef d'agence, puis directeur d'établissements et de filiales de groupes français spécialisées dans la vente. Il s'est également engagé à deux reprises dans la création de sa propre entreprise. Au cours de cette carrière dans l'univers des directions d'entreprise, il a eu l'occasion de s'engager dans le syndicalisme patronal, au sein d'une union patronale territoriale et dont l'expérience lui a « *énormément plus* ». Dans le prolongement de ses engagements militants antérieurs, il explique ainsi sa candidature au mandat de RP à FISIO par le plaisir qu'il pensait trouver sur ce nouveau terrain d'engagement et par l'opportunité qu'il y voit de pouvoir être mieux informé des stratégies d'une entreprise pour l'avenir de laquelle il se dit très inquiet.

De son côté, l'ancienne secrétaire du CE, Mme Di Mazzo a également vécu au centre FISIO sa première expérience de RP. Recrutée pour être assistante de direction, elle dit s'être trouvée rapidement confrontée à des collègues difficiles à « *manager* » et reproche au dirigeant d'avoir voulu rapidement la remiser à un poste subalterne. En dépit de son mécontentent, elle reste en poste, essentiellement par nécessité économique (elle était mère de deux jeunes enfants à l'époque et séparée de son époux). Elle s'enorgueillit d'avoir su tenir tête à son directeur, d'abord en lui imposant de continuer à la vouvoyer (alors qu'il tutoie visiblement tous les autres salariés), et pour avoir su développer un service après-vente qui lui a permis de « *créer son poste et de montrer ce qu'elle pouvait faire pour la société* ». Dans ce contexte, sa candidature aux élections professionnelles prend tout d'abord racine dans la frustration professionnelle originelle qu'elle a ressentie dans cette entreprise, et prolonge son désir de s'imposer davantage comme interlocuteur de premier rang auprès du directeur, dont elle cherche la reconnaissance : « *j'me suis impliquée dans des tas de chose parce que là, ma parole était reconnue, mes actions étaient reconnues. Mon égo était peut-être flatté aussi…* ». En parallèle, dans une logique cette fois comparable au précédent RP, son engagement en tant que représentante du personnel vient prolonger d'autres expériences d'engagement militants : au sein d'abord d'une association de parents d'élèves (la PEEP), dont elle a été une représentante locale ; en tant qu'élue locale, ensuite, dans sa commune de résidence, dont elle est adjointe à la culture depuis deux mandats.

Le cas de Mme di Mazzo est particulièrement intéressant à évoquer parce que, à la différence du précédent RP de FISIO, elle est issue du collège administratif et semblait entretenir des relations plus conflictuelles avec son directeur. En outre, comme nous l'avons évoqué précédemment, elle a dû

déjouer les tentatives initiées par le directeur pour faire émerger une candidature plus conforme à ses souhaits, dans le collège administratif :

> « *Y'avait une autre fille dans l'équipe quand j'me suis présentée qui avait euh… Christine devait avoir deux ans de plus que moi vu qu'elle est à la retraite, même un peu plus, il a dit "Christine présente-toi". Christine tempérée euh… c'est pas que je le suis pas euh… je, je pense qu'il savait très bien qu'elle… elle ne l'amènerait pas sur des terrains qui seraient euh désagréables pour lui. Voilà. Donc "Christine présente-toi", et puis Christine a pas envie d'se présenter. Et donc il a été obligé de… d'accepter ma… ma candidature de tout façon, il ne pouvait pas faire autrement* ».

Les conditions de l'élection de Mme Di Mazzo comme élue du personnel, puis dans un second temps comme secrétaire du CE une fois l'ancien secrétaire (VRP) parti de l'entreprise, démontre ainsi que les salariés subordonnés de ces PME ne sont pas nécessairement destinés à subir les rapports de domination autocratiques que leur employeur sont tentés de leur imposer, jusque dans le choix des salariés reconnus comme légitimes à représenter le personnel. Ces entreprises patronales de contrôle du processus de sélection des RP peuvent rencontrer des résistances, qui nécessitent cependant de prendre appui sur l'activation de ressources sociales, scolaires ou militantes rendant possible un mode d'engagement plus autonome dans un mandat de DP mais très inégalement distribuées parmi ces catégories de salariés peu ou pas qualifiées.

3.3 Des configurations d'usages pluriels et conflictuels des IRP

La variété des conditions de l'engagement des RP non syndiqués dans leur mandat et de la configuration de leurs relations à leur employeur conduit alors à s'interroger sur la pluralité des usages qui peuvent être faits dans ces contextes des IRP mis en place. Dans tous les cas étudiés, l'engagement de ces RP non syndiqués reste de basse intensité par rapport au temps et aux ressources que consacrent à leur mandat les élus syndiqués. Pour preuve, aucun de nos enquêtés ne déclare utiliser l'ensemble des heures de délégation auxquelles il a droit. Certains, les RP des deux établissements du premier modèle socio-productif des « petites entreprises paternalistes », semblent même ne jamais en faire usage. De cette perspective néanmoins, les pratiques de ces différents RP se distinguent tant du point de vue de leur intensité que du type de registres de pratiques qu'ils investissent.

Ce serait ainsi sombrer dans une vision misérabiliste que de considérer que l'action des RP « choisis » par leur direction ne se réduit nécessairement qu'au rôle de simple intermédiaire docile des volontés de la direction. S'ils sont très dépendants de leur direction, la légitimité de l'action de ces RP – et leur capacité de ce fait à pouvoir être reconnu comme un intermédiaire légitime – suppose en effet qu'ils satisfassent aussi aux attentes que placent en eux leurs collègues.

Les tensions susceptibles d'être générées par le double lien de dépendance dans lequel les RP non syndiqués se trouvent pris dans leur rapport à la direction d'une part, aux salariés de l'autre, sont notamment perceptibles dans le cas de LOGISTIC. Un ouvrier de l'entrepôt, R. Goudu souligne en effet les contradictions engendrées par la promotion du RP « choisi » par le directeur au statut de chef d'équipe :

> *« on avait élu Cyril aussi, mais depuis il est passé chef, donc ça ce truc-là, il te dit : "mais moi j'ai mon statut…" donc pour moi actuellement il n'y a plus de délégué du personnel, parce*

qu'il va dans le sens de Didier. Après je le comprends vu qu'il est chef, il va dans le sens je le comprends, mais pour moi on a plus de délégué du personnel ».

Il attend donc de son RP qu'il dispose d'autonomie à l'égard du directeur et ne joue pas le rôle de simple courroie de transmission de la parole patronale. La légitimité du RP à ses yeux se joue dans sa capacité à apparaître comme un recours possible pour être défendu face au directeur, notamment dans le cadre de procédures disciplinaires, qui constituent visiblement le seul motif pour lequel les DP sont sollicités par leurs collègues. C'est pour cela qu'il avait voté pour l'ancien RP (qui se vante d'ailleurs en entretien d'« *oser parler* »), aujourd'hui parti de l'entreprise, et qui l'avait défendu au moment de son abandon de poste :

« Q : Et pourquoi vous avez voté pour Nicolas ?

R : Parce ce que je savais que c'était un gars sérieux, que si on avait un problème, je savais qu'il monterait dans le bureau avec nous, et qu'il allait pas faire le post-it à côté, pas bouger, et dire Amen à tout. Il savait parler, défendre. Il était pas non plus investi… parce que c'est que délégué du personnel, mais je savais qu'il s'il fallait nous représenter, il allait pas dire : "non je peux pas, je suis pas là". Moi ça m'est arrivé, il est venu sur son repos pour me défendre. C'est pour ça que je l'ai pris, je savais que je pouvais compter sur lui. »

Dans LOGISTIC, l'activité des RP se résume ainsi presque exclusivement au soutien qu'ils peuvent apporter à des collègues en conflit avec la direction. La protection recherchée auprès des RP face à la menace d'une sanction s'impose même en définitive comme le seul véritable motif qui justifie le recours aux RP par les salariés. On peut raisonnablement faire l'hypothèse que ce n'est pas là un constat qui s'applique uniquement au cas de cet établissement, mais à la plupart des établissements du modèle 1 des « petites entreprises paternalistes », dans lesquels, on l'a vu, la domination patronale s'exerce notamment par l'intermédiaire de modèles d'organisation du travail très contrôlé et le recours, plus fréquent que dans d'autres configurations, à des sanctions à l'encontre des salariés. Pour toute autre action, ces RP ne semblent en revanche guère être perçus comme un recours utile, comme le pointe un salarié de LOGISTIC : « *même j'pense que les, les délégués n'ont, ne savent même pas ce qu'ils ont la possibilité de faire ou ne pas faire quoi. Voilà, vote demain vous me mettez des délégués j'suis délégué quoi.* »

Par contraste, les RP des trois établissements de la classe des « PME dynamiques et innovantes » que nous avons étudiés ont pour caractéristiques communes de ne guère être sollicités par les salariés pour régler des litiges avec leur hiérarchie. La régulation de ces conflits ordinaires du travail s'opère le plus souvent en dehors de la médiation des RP, ce qui est tout à la fois cohérent avec le caractère moins coercitif des politiques d'organisation du travail de ces établissements, l'individualisation de leurs politiques de gestion du personnel et les ressources individuelles plus importantes dont disposent leurs salariés plus qualifiés pour négocier individuellement, dans ce cadre, leurs conditions d'emplois et de rémunérations. De manière symptomatique, l'actuel RP de FISIO confie que ses collègues VRP en situation de conflit avec leur employeur ne font appel à lui que pour négocier les conditions de leur départ de l'entreprise. En revanche, les RP des trois établissements de la classe des « PME dynamiques et innovantes » apparaissent beaucoup plus investis que leurs homologues des établissements du modèle des « petites entreprises paternalistes » dans d'autres registres de pratiques. C'est d'abord le cas de la gestion des œuvres sociales et culturelles des CE du CABINET ARTHUR ou de AGROEQUIP.

Plusieurs éléments y contribuent. D'abord, les instances de ces établissements sont dotées d'un budget conséquent, qui donne aux élus les ressources nécessaires au financement de ces activités. D'autre part, le développement des œuvres sociales et culturelles est rendu possible par la présence de salariés disposés à s'y investir.

Ainsi, Gilles d'AGROEQUIP s'investit fortement dans l'organisation de tournoi de sport d'entreprise, ce qui fait écho à ses investissements dans sa commune comme entraîneur du club de handball, coprésident du comité d'animation puis plus récemment comme conseiller municipal. Damien, trésorier du CE du Cabinet ARTHUR, s'investit fortement dans les ASC (le vidéoclub et surtout la gestion des appartements détenus par le CE). Pour lui, cette activité est simple d'accès puisqu'elle s'inscrit dans la continuité d'un engagement associatif. Pour ces enquêtés, leurs expériences préalables raisonnent avec les modalités de leur investissement du rôle de RP. Dans le cas de Damien tout particulièrement, les modalités de l'investissement de son mandat CE – désormais CSE – sont le reflet fidèle de la représentation qu'il s'en est forgé au cours du temps et renseignent ainsi la façon dont ce mandat entre en résonance avec des expériences préalables dans sa trajectoire. Damien circonscrit notamment son rôle d'élu aux activités sociales et culturelles et exprime un manque de légitimité et d'intérêt pour les questions du travail. Lorsque nous le questionnons par exemple sur les sollicitations des salariés, il déclare « *même moi j'irai pas me voir* », insistant sur le fait que les salariés le consultent plutôt pour des « *sujets plus légers* », liés aux œuvres sociales. Cette logique de spécialisation qu'il opère dans ses activités se reflète également dans l'appréciation qu'il a de l'équilibre entre les différentes missions au sein du CSE nouvellement créé. S'il dénonce la longueur des réunions du CSE qui ne permettent pas d'assurer le travail de représentant du personnel correctement, il appréhende aussi les différentes missions du CSE – anciennement différents mandats – comme étant en concurrence les unes avec les autres : parler des conditions de travail empiète selon lui sur les œuvres sociales auxquelles il attache une importance toute particulière. Les modalités de son engagement dans le mandat, dont la spécialisation et le surinvestissement des œuvres sociales, tiennent pour beaucoup à l'écho qu'elles ont avec d'autres dimensions de sa trajectoire. Le travail de trésorier résonne en premier lieu avec les études de comptabilité qu'il a été contraint d'abandonner prématurément : c'est donc un moyen de poursuivre un projet scolaire et professionnel *a posteriori* et de manière détournée. Ensuite, les attentes qu'ils formulent de son mandat font pleinement écho à son engagement dans une association qui organise des spectacles dont les bénéfices sont reversés aux enfants malades. Damien monte lui-même les spectacles et prend en charge une grosse partie du travail administratif et de gestion. On comprend alors que la dimension culturelle des ASC rapproche son engagement associatif de son mandat de représentant du personnel et qu'elle en explique les modalités d'investissement.

Ces deux figures de RP non syndiqués activement investis dans la gestion des œuvres sociales et culturelles de leur CSE mais (plus ou moins) indifférents aux dimensions potentiellement plus revendicatives de leur mandat de RP sont à mettre en perspective avec les difficultés que le directeur de PRENDRE SOIN (classe 1) admet rencontrer pour faire émerger une liste aux élections du nouveau CSE composée de salariés de confiance, mais disposés aussi à s'engager de manière active dans la gestion des œuvres sociales dont il aimerait faire un instrument de (re)mobilisation de son personnel. De fait, l'investissement dans la gestion des activités économiques et sociales nécessite la maîtrise d'un ensemble de compétences techniques assurément plus rares parmi le salariat subalterne des entreprises d'aide à domicile, *a fortiori* dépourvues de toute formation syndicale. Le contraste entre les configurations de représentation du personnel de ces différents établissements offre à cet égard une parfaite illustration des inégalités sociales qui structurent le rapport aux mandats des RP non

syndiqués, indépendamment du caractère militant de l'engagement. Il constitue par ailleurs un autre indice des limites que peuvent rencontrer les stratégies patronales d'instrumentalisation des IRP, même dans des contextes où les rapports de domination sociales au travail sont exacerbés.

Si à l'instar de ces deux RP, certains consacrent donc essentiellement leur temps de mandat à la gestion des œuvres sociales et culturelles, les RP de FISIO ou d'AGROEQUIP se démarquent également de leurs homologues par leur plus grande faculté à constituer les IRP comme un espace de mise en débat des stratégies et des décisions de la direction. Leur exemple rend compte des conditions organisationnelles et sociales qui favorisent un investissement plus actif et des processus d'apprentissage par les RP de leur rôle. Même minimalistes, ces apprentissages, qui s'articulent dans le cas de ces RP à des processus d'engagement plus autonome dans leur rôle de RP et l'activation de ressources héritée de leur socialisation (scolaire, professionnelles ou militante) crée les conditions d'une plus grande formalisation des échanges qui ont cours au sein de ces IRP, à l'initiative des RP eux-mêmes.

Ainsi, si les premiers RP élus au CE de FISIO méconnaissent tout, à l'origine, du fonctionnement de cette instance, certains d'entre eux font cependant l'effort de s'y former. L'ancienne secrétaire du CE évoque plus spécifiquement les ressources dont dispose son collègue représentant le collège des VRP dans le domaine du droit, qui facilitent l'acculturation de ces nouveaux élus aux règles de fonctionnement des instances :

> *« Alors lui il est extrêmement fort, il connait tous les textes, sa femme est avocate. Donc lui, euh on le compte pas, c'est au moment… autant moi des fois les textes j'ai pas forcément envie, autant lui il va jusqu'au bout quoi puis sa femme est avocate donc euh, elle le conseille. Elle le conseille très bien. Voilà. Quand il émet un texte ou un truc, un projet de loi, 'fin pas un projet de loi, il sait de quoi il parle quoi. Voilà. Donc il est affuté. Voilà. Donc il sait ce qu'on peut faire, ce qu'on peut demander, etc.* »

Face à la toute-puissance du directeur de la société qui préside les réunions des IRP, la portée des échanges qui s'y nouent restent limitée. Néanmoins, les élus investissent activement leur rôle dans les IRP avec l'intention de s'en saisir comme le moyen d'être mieux informés sur la stratégie de la direction, et de la contraindre plus facilement à s'en expliquer, dans un contexte où le changement stratégique de l'entreprise et la réorganisation du travail des VRP a suscité une chute du chiffre d'affaires et où beaucoup de salariés s'interrogent sur leur avenir. Le témoignage de l'ancienne secrétaire du CE est de ce point de vue évocateur du lien qu'il est possible de faire entre les conditions de son entrée dans le CE – en résistance à la volonté de son employeur – et l'usage plus offensif qu'elle aspire à faire de son mandat :

> *« Je me suis présentée toute seule. Personne voulait y faire. Donc euh… j'dis voilà, j'pense qu'il faut qu'on puisse parler, je, je me suis dit c'est le seul moyen peut-être de pouvoir parler à notre président dans un… cadre officiel, euh… structuré et avec des comptes-rendus qui s'raient lisibles par tout le monde. Voilà. Donc je suis partie de ce postulat là en pensant que l'on arriverait de temps en temps à le faire faiblir ou à le faire fléchir ou à le faire, à lui faire prendre une décision qui était un petit peu euh… concertée, unanime* […] *L'avantage du DP, c'est qu'au fur et à mesure, on arrive à avoir des réponses.".*

Dans cette optique, les IRP sont d'abord investies par ces représentants du personnel comme le moyen d'être mieux informés sur la stratégie de leur employeur, et de le contraindre plus facilement à s'en expliquer :

> « *On aborde des sujets très précis. Et quand on va discuter de fin… du côté financier de la société. Là on a besoin d'éclaircissements donc on demande de faire venir Jean-Baptiste, c'qui l'intéresse aussi parce que finalement il… il s'est pas trop non plus finalement ce qu'il en est des chiffres. Je ne dis pas qu'il est, qu'il ne connait pas son compte d'exploitation, mais des fois cette somme, le nom donné à la somme il sait pas forcément à quoi ça correspond. Donc voilà bah les questions il répond, euh… on note les réponses, on note les réponses, on note les réponses euh… je lui fais, euh, je lui fais, oui je lui fais un écrit de ce qu'il a dit et après euh, il écrit ce qu'il veut sur le cahier des réponses. Bon bah c'est ainsi.* »

Si ces RP se défendent – nous y reviendrons – d'endosser une posture revendicative, la présence, à travers les VRP, de personnels qualifiés, familiers, du fait de leur passage par des écoles de commerce, à la lecture des comptes d'entreprise et l'analyse des stratégies de marché favorise à l'évidence leur aptitude à s'engager sur ce terrain de discussion avec le directeur de l'entreprise, en particulier lorsque le déclin de l'activité de l'établissement inquiète ces cadres sur le devenir de la société. Mais, avant même l'entrée de l'établissement dans cette phase critique, la responsable du personnel considère que la mise en place des IRP a eu pour effet faire émerger un espace d'échanges d'informations entre direction et personnel :

> « *Le côté positif de ça, qui a été très positif à un moment donné, c'est que c'était quand même que les salariés ont eu l'impression d'avoir eu une instance de dialogue. Ils avaient l'impression d'être écoutés. Ça a permis d'aborder des sujets qui sinon n'auraient sans doute pas été abordés. Il y avait auparavant deux réunions avec les commerciaux par an, qui se tenaient à Paris ou par vidéo-conférence. Mais je suis pas sûr que c'était l'occasion de discuter de questions qui les concernaient individuellement ou collectivement, en tous cas en tant que salariés. Tandis que là, ça a été vécu comme une instance où on pouvait s'exprimer plus librement, et on pouvait aborder des questions qu'on abordait pas auparavant ».*

Même si les discussions qui ont été engagées dans le cadre des réunions de CE n'ont jamais donné lieu à la conclusion d'accords de négociation formalisés, ces échanges n'en ont pas moins pris, parfois, la forme de négociations collectives informelles, qui ont par exemple permis aux RP de demander l'obtention de primes pour le personnel administratif ou de négocier une évolution dans les modalités d'attribution des commissions des vendeurs :

> « *Quand les choses allaient bien, on allait quand même discuter avec le directeur pour envisager les augmentations, et on arrivait à en avoir une année sur deux. On le faisait déjà avant les IRP, mais on a continué à le faire après dans le cadre des IRP. Ça offrait un cadre plus formel* » (ancienne secrétaire du CE)

Les pratiques des RP (DUP puis CSE) élus au sein d'AGROEQUIP partagent des traits de similarité avec celles de leurs homologues de FISIO. Le contexte de l'engagement de ces RP n'a manifestement rien de conflictuel. C. Guyot, la secrétaire du CSE, et E. Kern, chef d'équipe d'une des usines de l'entreprise, comparent même, à l'unisson, l'ambiance de leur établissement à une « *maison familiale* ». Tous les

RP rencontrés voient dans le directeur actuel de l'établissement un homme de « *dialogue* » qui tranche, par ses pratiques avec l'autoritarisme dont a été accusé son prédécesseur. Si ce climat social apaisé encourage précisément certains des RP à se présenter aux élections professionnelles, il explique en retour également la faible intensité des négociations comme de la conflictualité déclarée dans cet établissement. Cette situation se comprend d'autant mieux *a priori* que cette entreprise est en phase de croissance, tant du point de vue des effectifs que du résultat. Les salariés sont directement intéressés au résultat de l'entreprise, par la participation, mais aussi par des primes indexées aux résultats de l'entreprise.

La mise en place du CSE semble avoir néanmoins contribué à revitaliser quelque peu les IRP d'AGROEQUIP. Alors que les représentants du personnel étaient quatre avant la fusion des instances (deux à la DUP et deux au CHSCT), ils sont à présent au nombre de six. Surtout, l'analyse comparée des derniers comptes rendus de la DUP et des CSE laisse penser que le rôle des IRP s'étoffe : les comptes rendus sont plus longs et les questions des élus plus nombreuses. Leur augmentation n'implique pas que les RP se soient ralliés à une posture plus revendicative ou contestataire. En effet, la plupart des points mis à l'ordre du jour sont plutôt, là encore, des demandes d'information auprès de la direction – par exemple sur les dates de congés ou d'inventaire. Les réunions du CSE sont également l'occasion, pour la direction, de communiquer certaines informations à l'ensemble des salariés[61]. Certaines réclamations se font également entendre. Elles concernent peu les questions relatives à la rémunération, mais portent plus souvent sur les conditions de travail. Elles concernent à la fois les salariés de production (manque d'éclairage dans l'une des usines) et le personnel de bureau (demande de casques de téléphone et de chaises adaptées pour les commerciaux, organisation d'une visite d'un ergonome pour sensibiliser sur les postures). D'autres revendications sont relatives à l'environnement direct de travail. Les élus demandent par exemple de changer la marque du café de la salle de pause, de nettoyer les vestiaires, d'installer des tables de pique-niques extérieures et un abri vélo/moto, ou encore de prévoir des toilettes dans les nouveaux bureaux. Lors de notre deuxième rencontre, en juin 2020, C. Guyot insiste également sur l'enjeu de la réouverture des salles de pause dans le contexte de l'épidémie de covid-19, afin de pouvoir utiliser les micro-ondes lors de la pause déjeuner. Enfin, les élus interpellent régulièrement la direction sur des enjeux de sécurité au travail. Par exemple, il est demandé, lors d'une réunion, de déplacer une poubelle pour éviter un risque d'incendie.

L'activité dont les RP font preuve autour des questions liées aux conditions de travail dénote l'intérêt que certains de ces élus portent à ces enjeux et des ressources dont ils disposent pour les investir. Avant d'être élue au CSE, C. Guyot, technico-commerciale et secrétaire du CSE, a exercé un mandat au CHSCT pendant deux ans :

> *« Le CHSCT, j'avais vraiment envie d'y être, je trouve que c'est… alors, c'est sans doute… des réminiscences de mon travail d'avant, moi je suis très calée sur – enfin très calée –, j'aime beaucoup le… le bien-être au travail. Et je pensais que par le CHSCT, ça permettrait aux gens de venir… déverser ce qu'ils avaient à dire quand ils ne se sentaient pas bien.* […] *Et ensuite, quand le CSE a été mis en place, ça me semblait logique de me présenter, c'était la continuité de mon mandat de CHSCT, quoi, en fait.* »

[61] La direction informe par exemple les salariés qu'au vu des difficultés de recrutement, des intérimaires polonais vont être embauchés. Compte rendu du CSE, mai 2019.

L'intérêt qu'elle porte aux enjeux de santé au travail entre également en résonance avec sa trajectoire familiale et professionnelle. C. Guyot est en effet titulaire un baccalauréat SMS (sciences médico-sociales), obtenu tardivement, à l'âge de 35 ans. Elle se reconvertit alors peu à peu dans le domaine sanitaire et social, en exerçant d'abord des postes d'aide à domicile, puis d'ambulancière suite à l'obtention d'un diplôme d'État. Toutefois, C. Guyot trouve rapidement ce métier épuisant et décide de retourner travailler comme assistante de vie dans un EHPAD. Elle se blesse alors (« *je me suis pétée le dos* ») et est arrêtée pendant un an avant de trouver, par le biais de son compagnon, un poste de technico-commerciale chez AGROEQUIP. La prise en charge du handicap de son fils, son expérience dans le domaine de la santé et son accident de travail ont fortement sensibilisé C. Guyot aux questions de santé et de sécurité au travail et ont motivé, selon elle, son engagement au CHSCT.

Si elles facilitent leur appropriation des enjeux liés aux conditions de travail, les expériences professionnelles et militantes antérieures de ces RP ne suffisent cependant pas à libérer ces nouveaux élus de leurs difficultés initiales à s'approprier le cadre juridique des relations professionnelles. De ce point de vue, l'intensification des échanges à l'occasion des réunions de ces IRP est également à mettre au crédit des deux stages de formation que ces nouveaux élus ont suivis, à leur demande, auprès de la Chambre de commerce et d'industrie (CCI), après la mise en place du CSE : une formation économique et sociale et une relative à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail. Ces formations semblent avoir poussé les élus à agir dans le sens d'une légalisation des pratiques de gestion de l'entreprise, comme l'explique C. Guyot :

> *« Pour moi* [avant les formations]*, je m'étais dit : oui, bah le rôle du CSE c'est d'ouvrir la parole. Mais non, il y a aussi de faire appliquer les lois ».*

Suite à la formation, P. Cos a pris l'habitude de vérifier certains points de droit sur le site de Légifrance, même si cette démarche n'est pas évidente pour lui : « *après… il y a de tout, faut… faut lire, quoi* [il rit] ». Quant à C. Guyot, elle a vérifié la légalité des pratiques de la direction en matière de versement des primes des commerciaux auprès de l'inspectrice du travail, qu'elle avait eu l'occasion de rencontrer lors d'une réunion quand elle était représentante au CHSCT. Ces différents appuis permettent aux élus de se référer davantage au droit pour asseoir leurs prises de position. Ainsi, lors d'une réunion de CSE, les élus demandent que soient explicitées les règles relatives au fractionnement des congés. De même, les formations et l'expérience de plusieurs réunions de CSE ont conduit les élus à se saisir de certaines de leurs attributions qu'ils délaissaient jusque-là. Lors des premières réunions, c'est le directeur qui concevait l'ordre du jour, à partir des questions envoyées par les élus. Selon J.-J. Puy, il est arrivé, dans ce cadre, qu'une question soit « oubliée » par le directeur. Au fur et à mesure, C. Guyot, la secrétaire du CSE, s'est saisie de cette attribution et a décidé de changer l'ordre des questions : « *Je mets les questions, par ordre d'importance, en mettant d'abord celles qui nous tiennent à cœur, puis au milieu les chiffres, et à la fin les questions diverses* ». Les représentants du personnel tentent également de faire respecter leur droit à la consultation. Au cours de l'année 2020, la direction de l'entreprise a lancé un projet d'extension des locaux sans consulter formellement les élus du CSE. Les élus ont alors interpellé la direction sur cette obligation, comme le raconte C. Guyot :

> « *Jusque-là, les consultations, il* [S. Millet] *ne le faisait pas.* [P. Cos acquiesce.] *Là… on a eu une réunion, et puis il nous dit : "voilà, on a le projet d'extension, voilà le plan". On s'est tous regardés en disant : ''mais… le plan, oui, mais on a le permis de construire ? '' ''Non''. OK. ''Et*

à quel moment on va être consultés ?'' ''Vous le serez en temps et en heure.'' Et ça a continué d'avancer, et chaque fois qu'il en a parlé, parce qu'il en a parlé dans toutes les usines ! Il nous en a d'abord parlé, pour après diffuser. Je lui ai dit : ''tu fais une erreur. C'est que si nous on n'est pas d'accord, tu ne peux pas le construire, ton truc.'' »

À la lumière de nos différents terrains d'enquête, la configuration des pratiques des RP non syndiqués varie ainsi en fonction de la diversité des régimes de domination au travail avec lesquels ils doivent composer que du type d'appétences et de ressources – reconvertibles dans l'exercice de leur mandat ou acquises à travers lui – à partir desquelles se construit leur engagement dans leur rôle d'élu du personnel.

3.4 Une autonomisation inachevée par rapport à la direction

Si ces deux derniers terrains d'enquête mettent ainsi en évidence les conditions qui rendent possible une amorce de processus de formalisation des échanges qui ont cours dans les réunions des IRP, ils montrent cependant aussi la fragilité et les limites de la portée de l'action de ces RP, en particulier lorsque surgissent des moments de tension plus aigus qu'à l'ordinaire dans ces entreprises « innovantes et dynamiques ». Chez FISIO, le rapide déclin de l'activité de l'établissement dans les années qui ont précédé l'enquête a par exemple contribué à renforcer les critiques qui s'expriment, parmi les salariés comme leurs représentants, à l'encontre de la stratégie du patron de l'entreprise (cf. Chapitre 4). Mais il a aussi précipité le déclin de l'activité du CE et mis le seul élu encore en poste dans une situation d'isolement qui l'empêche d'envisager de pouvoir s'opposer, d'une quelconque manière, aux décisions de son directeur, dont il conteste pourtant la pertinence. De fait, le déclin de l'activité de la filiale commerciale a entrainé une accélération du départ des VRP de la société, par le recours à des ruptures conventionnelles directement négociées, à des conditions avantageuses, avec le patron (cf. Chapitre 4). Outre que la prévalence de ces stratégies individuelles de salut sape totalement les conditions d'une possible action collective de ces salariés, leur départ en nombre concerne aussi la quasi-totalité des élus du collège des VRP au CE, à l'exception d'un seul (notre enquêté) qui est en âge de faire valoir ses droits à la retraite et qui, en proie à des problèmes de santé, ne voit guère d'intérêt à imiter ses collègues VRP pour chercher un autre emploi ou développer ses activités en tant qu'indépendant. Si sa position professionnelle ne l'incite donc pas à quitter l'entreprise, elle ne le pousse cependant pas non plus à souhaiter s'engager dans une contestation active de la stratégie de son employeur, à laquelle il semble d'autant plus résigné qu'il partage, avec les autres enquêtés rencontrés, le sentiment d'être dirigé par un patron autocratique peu ouvert à la discussion avec ceux qui l'entourent. La dévitalisation du CE de FISIO est d'autant plus forte que le déclin de l'activité de l'entreprise a également engendré une réduction du personnel administratif et conduit, dans ce cadre, au départ de l'entreprise de la dernière secrétaire du CE, Mme di Mazzo, représentante du collège administratif et très investie dans son mandat. À la différence de ses collègues VRP, elle fait moins le « choix » de quitter l'entreprise qu'elle ne se résout à accepter le licenciement que lui impose son directeur, tirant profit de son statut de salariée protégée pour en négocier avec lui les conditions. Lassée de son travail et des relations conflictuelles qu'elle entretient avec son employeur depuis de longues années, elle est d'autant plus encline à se résigner à son départ qu'elle ne perçoit aucune possibilité d'infléchir les décisions de son directeur, en raison de l'hémorragie des effectifs des VRP et de l'impossibilité perçue à envisager une riposte collective des personnels administratifs. Si ces salariées sont pourtant celles qui ont le plus à perdre de cette restructuration, elles sont aussi celles

qui subissent de la part de leur employeur des rapports de domination paternaliste qui fonctionnent comme de puissants obstacles à leur capacité à entrer en conflit avec leur employeur et à percevoir l'utilité d'une action des IRP :

> « *Les filles ne pensent pas qu'on peut faire changer les choses. Donc c'est moi qui suis allée, obligée d'aller les voir en disant "allez allez on va avoir un DP et un CE". Voilà, voilà qu'est-ce que vous voulez qu'on apporte comme sujet, sur quoi on fait levier, etc., etc. Bon. Elles sont persuadées euh… en tout cas y'en a une qu'il l'est mais c'est par jalousie, les deux autres changent un peu d'avis et… voilà, c'est, c'est pas… elles ont toujours connu ce patron comme ça, elles ont l'impression de toute façon y'a rien à faire, rien à dire.* »

Au sein d'AGROEQUIP, les tensions se mesurent d'abord aux résistances que la direction de l'établissement oppose au processus de formalisation et de légalisation des modalités de fonctionnement du CSE, initié par les RP, au nom de la logique d'arrangements réciproques qui organise largement les rapports de travail, comme en atteste cet extrait d'entretien avec V. Salaun :

> « *Quand ils sont sortis de là* [de la formation]*, ils ont dit : ''ah oui, mais il faut faire comme ça, il y a la forme'', etc. Parce que règlementairement, on doit d'abord approuver, lors de la réunion, le compte rendu, avant l'affichage. Et on leur a dit : "bah oui, mais si vous faites comme ça, bah nous on n'informe plus comme on fait". Ils ont dit : "bah non". Du coup on est revenu… vraiment, au fonctionnement qu'on avait, le plus… simple possible. Alors les délais ne sont pas toujours respectés, des fois on a les questions presque la veille de la réunion, c'est quelque chose qu'on pourrait refuser en disant : "vous n'avez pas transmis les questions", enfin c'est… Voilà, comme c'est fluide et qu'il n'y a pas de difficultés de communication, on est resté dans le même mode de fonctionnement. Tant que le dialogue reste ouvert, il n'y a pas de raison de rester trop strict par rapport à comment on doit faire.* »

Un autre indice de cette résistance patronale persistante à réinscrire le fonctionnement du CSE dans un cadre légalisé repose sur le maintien d'éléments de coercition qui échappent à l'espace institutionnalisé des IRP, y compris lorsque des conflits collectifs éclatent. Peu de temps avant l'enquête, la direction exige de ses ouvriers de production qu'ils réalisent des heures supplémentaires pour faire face à un surcroît d'activité dans les ateliers, liées à la volonté de la direction d'augmenter les ventes alors qu'elle peine à recruter des soudeurs en nombre suffisant. Certains salariés, qui s'estiment lésés parce qu'ils n'ont pas obtenu préalablement d'augmentations individuelles, s'y refusent et sont mis sous pression par leur hiérarchie intermédiaire pour les contraindre à accepter. Évoquée en CSE, la situation révèle tout à la fois le caractère plus répressif que peuvent prendre les pratiques de ces directions d'entreprise en situation de conflit, et les grandes difficultés alors rencontrées par les RP pour s'interposer afin de faire valoir les droits des salariés, comme l'explique C.Guyot, l'une des RP concernée :

> « *Du coup, il a refusé de faire des heures supplémentaires, dans le sens où il n'avait pas eu d'augmentation, donc pourquoi lui ferait un effort ?* [J.-P. Puy acquiesce.] *Donc il a dit haut et fort ''non, je ne ferais pas''… Donc la question qui a été soulevée c'est : est-ce que les heures sont obligatoires, ou pas ? Est-ce que c'est basé sur le volontariat ou pas ? La direction exigeait qu'il le fasse et lui répondait ''non, en aucun cas c'est obligatoire. Moi je veux bien, mais sous conditions", enfin il a mis ses conditions quoi. Et euh… la direction ne l'a pas lâché.*

Alors, c'est par le chef d'équipe [J. Badault] *qui était tout le temps sur son dos, qui a fait qu'à un moment donné il a lâché et il a accepté – c'est Sébastien* [le DG] *qui me l'a dit.* […] *Sauf que, nous quand on a eu notre réunion CSE et que les garçons* [les deux représentants du personnel ouvriers à l'usine C] *en ont parlé, ils ont dit ''mais on est limite au harcèlement''. Et… Sébastien a dit ''oh bah non, quand même'' et moi j'ai voulu intervenir* [elle rit]*, et il a tout de suite mis sa main de côté comme ça genre ''tu la boucles'', et du coup je me suis dit ''bon, ben c'est pas le sujet du jour'', et je ne suis pas intervenue, mais… Il est intervenu en disant ''non non, ça n'est pas du harcèlement, on est simplement derrière lui à lui demander pourquoi* [il ne veut pas faire d'heures supplémentaires]. *Oui mais c'est continuel…* [Jean Pierre Puy acquiesce.] C'est *continuel et il y a une forme de pression.* […] *C'est le côté, c'est difficile parce que tout mignons qu'ils sont, comme je le disais tout à l'heure on est dans une cellule familiale voilà, mais du coup de ce truc-là on… on fait des choses qu'on ne ferait pas… si tout était cadré avec un relationnel de travail et non pas familial.* »

En dépit des velléités qu'ils manifestent, la capacité de ces RP non syndiqués à imposer une plus grande formalisation juridique des échanges avec la direction que cette dernière rechigne à accepter, se trouve en définitive entravée, comme dans les trois autres PME familiales, par la conjonction de trois facteurs. Par la fragilité d'abord des collectifs de travail, d'autant plus forte dans le cas des PME « dynamiques et innovantes » que le modèle d'organisation du travail implique un plus grand morcellement du groupe et que l'individualisation des politiques salariales pratiquées dans ces établissements accentue la tendance de ces salariés à privilégier des stratégies de négociations et d'arrangements individuels. En situation de conflit avec leur hiérarchie, ces salariés qualifiés sont par ailleurs plus enclins à opter pour des stratégies de salut individuelles, par *l'exit* en particulier, particulièrement visibles dans le cas de FISIO ou du CABINET ARTHUR, ce que l'analyse statistique donne également à voir puisque les démissions de salariés sont signalées de manière plus fréquente dans les établissements de ce troisième modèle socio-productif. Le cas d'étude d'AGROEQUIP montre certes que des situations de conflits collectifs peuvent surgir dans ces établissements, même si leur fréquence reste nettement inférieure à celles que l'on peut observer pour les établissements des modèles socio-productifs « néo-taylorien des services » et « néo-fordiste en tension ». Toutefois, le conflit évoqué précédemment à AGROEQUIP a précisément ceci de particulier qu'il échappe à la médiation des représentants du personnel. En l'occurrence, l'événement qui provoque la colère des ouvriers est l'annonce par la direction, au moment du bilan comptable, du non-versement de la prime de participation, compte tenu de résultats insuffisants. Estimant « *avoir trimé pour rien* », les ouvriers décident, selon J.-P. Puy, soudeur et représentant au CSE, de ralentir le rythme de production pour diminuer le rendement, sans pour autant engager une négociation collective : « *Les mecs, bah ras le bol quoi, ils bossaient, il n'y avait rien au bout. Donc là, le travail a diminué sec.* […] *Les mecs ils travaillaient tranquille, ils discutaient de ci, de ça* ». De l'avis même des représentants du personnel rencontrés, ce conflit s'est déclenché en dehors de leur initiative, et sans même qu'ils s'en fassent les porte-parole auprès de la direction. Face aux pertes enregistrées, la direction réagit finalement, au bout de quelques semaines, en attribuant des augmentations individuelles à certains ouvriers « *qui n'en avaient pas eu depuis longtemps* », ce qui semble favoriser la reprise du travail. Cet épisode de conflit collectif confirme à cet égard l'importance des ressources dont disposent ces salariés qualifiés – d'autant plus dans une conjoncture où la direction ne parvient pas à recruter autant qu'elle le voudrait – pour contraindre leur employeur à certaines formes d'arrangements (cf. Chapitre 4). Mais il donne cependant à voir aussi la fragilité de l'implantation de ces RP dans le collectif de travail et à

apparaître aux yeux de leurs collègues comme un recours utile. Les limites de leur ancrage dans les collectifs de travail se comprend d'autant mieux que leur plus grand investissement – relatif – dans les tâches institutionnelles de leur mandat de DP ne s'accompagne manifestement pas d'un engagement plus volontaire dans un travail plus militant d'échanges avec leurs collègues, susceptibles de consolider leur légitimité de porte-parole. Leur présence sur le « terrain » reste très erratique.

La faculté de ces RP à s'autonomiser de leur direction et à investir, dans ses différentes dimensions, le rôle de porte-parole est à ce titre également à mettre en perspective avec leur tendance à se tenir à distance, par choix ou par contrainte, des organisations syndicales. Cela s'explique d'abord par le rapport très conflictuel que les directions de ces PME « dynamiques et innovantes » entretiennent avec les organisations syndicales, comparable à celui des directions des établissements du modèle 1 des « petites entreprises paternalistes », même si les style de management des salariés diffèrent. La direction d'AGROEQUIP a par exemple, elle aussi, connu des représentants du personnel syndiqués par le passé. Comme à LOGISTIC, l'activité syndicale était largement centrée autour d'un représentant du personnel, qui entretenait des rapports très conflictuels avec la direction. Les griefs que fait rétrospectivement la responsable RH de AGROEQUIP au représentant du personnel de la CGT ont trait à des allégations de malversations financières dans la gestion du CE, mais aussi à sa propension à revendiquer à user de son droit d'expertise et qu'elle juge illégitime dans le contexte d'une petite entreprise :

> *« C'était un temps, une énergie folle qui était dépensée pour répondre à des questions qui… qui n'ont même pas lieu d'être dans une entreprise de la taille de la nôtre, enfin… Il a voulu faire intervenir des experts extérieurs parce qu'il n'avait aucune confiance dans les chiffres. On a fait venir le commissaire aux comptes, lui expliquer les choses, il ne comprenait rien du tout. Il ne suivait que aveuglément ce que son syndicat pouvait lui dire, donc il avait des demandes longues comme le bras tout le temps. »*

À AGROEQUIP, comme à LOGISTIC, la brève expérience d'une représentation du personnel syndiquée a abouti au départ du délégué dans le cadre d'un contentieux. Dans le cas de AGROEQUIP, le conflit avec le représentant du personnel, accusé par la direction de malversations dans la gestion du CE, s'est soldé par un accord transactionnel. À l'image de la responsable RH, la syndicalisation de la représentation du personnel reste ainsi appréhendée par les directions de ces PME comme une situation risquant d'aboutir à des échanges plus conflictuels et à une formalisation accrue des relations professionnelles jugée inadaptée au contexte des petites entreprises. L'attitude ostensiblement hostile de ces directions à la présence d'organisations syndicales agit en retour comme un puissant facteur d'entrave à l'adhésion syndicale aux RP qui seraient disposés à le faire. Ainsi, J.-P. Puy explique ne pas s'être présenté aux élections, à l'époque de l'ancien directeur d'AGROEQUIP de peur d'éventuelles représailles. Il cachait d'ailleurs alors son adhésion à la CGT à ses collègues et à l'équipe de direction. De la même manière, C. Guyot et P. Cos craignent aussi de s'engager dans des relations conflictuelles avec la direction (« *ils risquent de se braquer, quoi* »). L'intervenant de la formation économique et sociale obligatoire, organisée par la CCI, semble d'ailleurs avoir conforté la secrétaire du CSE dans cette crainte : « *il a dit : "vous pouvez vous syndiquer, mais là vous rentrez dans du dur"* ». De même, l'actuel et dernier RP encore en fonction chez FISIO a préféré ne se rapprocher d'aucune organisation syndicale, alors même qu'il s'est présenté de sa propre initiative aux élections professionnelles et qu'il a été, par le passé, adhérent de la CFE-CGC. Même s'il considère que sa position de RP le met dans une situation de « *conflit permanent* » avec le directeur de la société, et

qu'il se plaint d'être totalement isolé dans son activité de RP, il préfère néanmoins ne pas s'affilier à nouveau à la CFE-CGC, de crainte que cela puisse envenimer davantage encore ses relations avec le patron de FISIO :

> « R : *D'être en conflit, de déclencher un mouvement collectif, d'aller voir l'inspection du travail, moi je le fais pas. C'est pas la peine de pourrir le climat d'une entreprise qui est déjà… qui n'a pas…. Dans laquelle les gens ne se sentent déjà pas trop bien.* […] *Il faut surtout pas parler de syndicat, comme dans toutes les petites structures. Ça serait pire que tout. Parce que à partir du moment où le dirigeant est propriétaire de l'entreprise, les syndicats ont quand même, même si la CFE-CGC, ont très souvent mauvaise presse parce qu'on a l'idée du syndicalisme qui est revendicatif à outrance, type CGT, voire Sud. Où là les gens sont très revendicatifs. Dans une petite organisation, c'est pas la peine.*
>
> *Q. : Et donc vous ne voyez pas l'utilité de retourner auprès d'un syndicat ?*
>
> *R : Non, parce que je ne vois pas en quoi je devrais avoir à me défendre.* […] *Moi, j'ai été syndiqué lors de mon passage dans les vins, j'étais à la CGC, mais c'était à titre personnel. C'était pas du tout en vue de créer une section syndicale, ni de me présenter ou quoique ce soit ».*

La réaction de cet élu comme celle de l'ancienne secrétaire du CE de cet établissement suggère ce faisant aussi que la volonté de ces RP de se tenir à distance des syndicats même en situation de conflit avec leur employeur, est aussi à mettre en lien avec les effets de leur socialisation professionnelle et politique. En effet, si leur engagement dans le rôle d'élu prend appui sur des motifs d'insatisfaction au travail pour l'une et d'appétence à s'intéresser à la gestion de l'entreprise pour l'autre, leur rapport au mandat de RP n'en reste pas moins structuré par leur socialisation politique à droite, qui nourrit clairement chez Mme Di Mazzo une claire défiance à l'encontre des syndicats :

> « *Comme j'ai toujours dit à monsieur Bourret "Monsieur Bourret, vous me connaissez, je ne veux pas faire la syndicaliste de base. C'est pas.. d't'façon j'suis pas syndiquée. J'vais vous dire, j'vais vous dire c'qui va pas, s'qu'on attend, s'qu'on veut, mais j'vais pas… j'vais pas monter la parole, la pancarte pour parler, c'est pas mon style".*[…] *Quand je dis ça c'est un peu péjoratif, mais euh… euh… quand je l'imagine, et c'est, et c'est la télé parce qu'on… j'en connais pas, c'est la télé depuis des années, c'est tronqué peut-être par toutes les, les coupures de télé qu'on peut voir, mais c'est pour moi la personne qui est devant son entreprise et qui a pas… qui réfléchit pas non plus, c'dire qu'en fait euh, qu'il va dire "oui ok je… je…" (qu'est-ce que je peux vous donner comme exemple), j'sais pas… "on m'a pas augmenté le ticket restau. On m'a pas augmenté le ticket restau, y'en a ras le bol, machin j'suis en grève* [ton caricatural]*". À un moment donné, on ne peut pas se battre que contre le ticket restau, il faut globaliser la chose et avoir une vision un peu plus élargie de pourquoi on peut pas donner le ticket restau. Après les prétextes fallacieux des patrons on les connait, c'est pas le souci. Mais, comment dire, le discours, le discours tel qu'il tombe comme ça euh… devant les autres, il est excessivement caricatural et succin. Voilà. C'est "on veut pas m'augmenter le ticket restau. On veut pas me donner les chèques… machin les chèques… vacances quoi des trucs comme ça". J'ai cet exemple qui me vient en tête. »*

Les dispositions professionnelles de ces deux RP contribuent de concert à structurer leur engagement autour de la volonté d'agir comme des élus « responsables », conscients de la nécessité d'adapter leurs

demandes aux contraintes de l'environnement économique de leur entreprise. L'ancienne secrétaire du CE explique par exemple que son expérience d'assistante de direction la porte à se désolidariser de certaines demandes de ses collègues :

> *« J'ai passé beaucoup de temps comme assistante de direction, vous êtes un peu du côté… du côté de la direction, vous avez des personnels qui viennent vous voir mais, euh… donc y'a une espèce de vision, de… on essaye d'avoir une vision globale des choses. Voilà. Et donc vous êtes un peu dans ce truc-là, que vous connaissez les chiffres parce qu'on vous les donne, et que vous les découvrez, et que vous dites "effectivement, demander ça, ça ne me parait un peu… bon pas forcément le bon moment" parce qu'effectivement y'a des charges d'entreprises que on ne connaissait pas donc j'explique aux gens qu'on ne peut pas, etc.* »

De façon comparable, il ressort de l'entretien réalisé avec l'actuel représentant du personnel que sa propre expérience de chef d'entreprise l'incite à partager le *logos* économique et gestionnaire de son employeur :

> « *Comme j'ai eu la casquette employeur, je sais que, parfois, la position de G. Bourret est une position qui tient la route. Donc, je peux comprendre…. Même si parfois je ne comprends pas certaines politiques qui sont mises en place.* »

Si la résilience de l'ethos professionnel et de l'habitus politique conservateur de ces deux RP les incite donc à se maintenir en dehors de toute structure syndicale, mais aussi à renoncer à faire usage de l'arme du droit pour compenser leurs difficultés à mobiliser les salariés, elle les condamne en retour à se maintenir dans une position d'isolement vis-à-vis de leur employeur qui les entretient dans le sentiment, comme ils l'admettent eux-mêmes, qu'ils sont impuissants à pouvoir infléchir les décisions de leur directeur : « *Moi, je demande quelque chose, je les obtiens pas, bon bah, c'est tout… lorsqu'un chef d'entreprise est propriétaire, c'est lui qui décide c'est comme ça. S'il veut pas vous entendre, il veut pas.* »

Conclusion

L'attention portée aux IRP non syndiquées présentes dans les cinq établissements de notre corpus de recherche correspondant aux modèles 1 – petites entreprises paternalistes – et 3 – PME innovantes et dynamiques – de notre typologie, apporte ainsi un éclairage original sur les métamorphoses et la pluralité des formes de dominations paternalistes qui les caractérisent. La mise en place de ces IRP participe en effet d'une tendance à une plus grande formalisation et rationalisation des dispositifs de domination patronale. Ces cas d'étude ne doivent évidemment pas occulter les nombreuses petites entreprises dans lesquelles les directions préfèrent contourner la mise en place des obligations légales en matière de représentation du personnel. Elles donnent cependant aussi à voir la manière dont les directions de petites entreprises familiales ou d'entreprises de taille intermédiaire peuvent s'accommoder des obligations légales en les réinvestissant comme des dispositifs de management des salariés, voire de canalisation des conflits. Les pratiques de gestion des IRP s'articulent dans ce cadre au maintien d'un style de domination très personnalisé, plus ou moins coercitif, très symptomatique de la diversité de la configuration des rapports sociaux de classe qui structurent les relations de travail

dans ces établissements. Elles ont cependant pour caractéristique commune de s'articuler à des logiques de contournement de la représentation syndicale et de domestication de l'action des RP. Le fonctionnement de ces IRP repose de ce fait sur le maintien de rapports de domination personnalisée des salariés et des RP qui limitent considérablement la possibilité d'en faire des espaces de mise en débat des stratégies de l'entreprise, de remontée de revendications collectives des salariés ou de collectivisation de leurs plaintes. Dans le même temps cependant, ces monographies mettent aussi en évidence que les usages patronaux des IRP restent dans ces entreprises contraints par la faible professionnalisation de leurs directions dans le domaine de la gestion des relations sociales, qui limite leur capacité à s'emparer de manière plus « offensive » des nouveaux cadres juridiques de la négociation collective.

Références bibliographiques du Chapitre 5

Benquet M. (2013), « Le circuit de secours syndical. Quand représentants patronaux & syndicaux cogèrent les conflits professionnels », *Agone*, 2013/1, n° 50, pp. 135-157.

Béroud S. (2013, « Une campagne de syndicalisation au féminin. Une expérience militante dans le secteur de l'aide à domicile, *Travail, Genre et Sociétés*, n° 30, pp. 111-128.

Biaggi C. (2018), « Vivre du licenciement des autres. Formes et usages des prestations de conseil en pilotage de restructration », *Agone*, n° 62, pp. 15-36

Biaggi C. (2021a), « "J'en peux plus… j'arrête". Les ressorts de la (dé)mobilisation professionnelle d'un DRH », *La nouvelle revue du travail*, à paraître.

Biaggi C. (2021b), « Quand les relations sociales sont un travail. Carrières, savoir-faire et pratiques de cadres des ressources humaines », *Thèse de doctorat en sciences politiques*, École normale supérieure de Paris, en cours.

Boni-Le Goff I. (2013), « Le sexe de l'expert. Régimes de genre et dynamiques des inégalités dans l'espace du conseil en management », *Thèse de doctorat en sociologie*, Paris, EHESS.

Bréda T. (2016), *Les représentants du personnel*, Presses de Science Po.

Dufour C. et Hege A. (2008), « Comités d'entreprise et syndicats, quelles relations ? », *La Revue de l'Ires*, 2008/4, n°59, pp. 3-40.

Dumoulin C. (2019), « Quand les syndicats s'invitent dans les petites entreprises. Les relations sociales dans les établissements de 11 à 49 salariés », *La nouvelle revue du travail*, n°15, en ligne.

Gantois M. (2014), « La " démocratie d'entreprise " en actes. Ce que l'observation d'une négociation révèle des relations professionnelles " ordinaires " dans une PME », *Politiques de communication*, 2014/1, n°2, pp. 79-112.

Giraud B. (2013), « Derrrière la vitrine du dialogue social : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone*, n°50, pp. 33-63.

Guillaume C. et Pochic, S. (2007), La fabrication organisationnelle des dirigeants : Un regard sur le plafond de verre. *Travail, genre et sociétés*, 1(1), pp. 79-103.

Hallot M. et Vanuls C. (2019), « L'élargissement des acteurs de la négociation en entreprise : la fin du monopole syndical ? », iIn Berthet et Vanuls, *Vers une flexicurité à la française ?*, Octarès, pp. 89-118.

Lapeyre N. (2018), « Égalité professionnelle, corps et sexualité », *in* Maruani (éd.), *Je travaille, donc je suis. Perspectives féministes*, Paris, La Découverte, « Recherches », pp. 217-227.

Lomba C. (2010), « Les petites mains des petites entreprises : gestion informelle et fractures ouvrières », *Sociologie du Travail*, vol. 52, n° 4, pp. 503-520.

Pak M. et Pignoni M.-T. (2014), « Les représentants du personnel. Quelles ressources pour quelle action ? », *Dares Analyses*, n° 84.

Perrot M., 2012, *Les Femmes ou les Silences de l'histoire*, Paris, Flammarion.

Yazdanpanah H. (2018), « Faire du droit une arme de domination patronale. L'intervention des avocats dans la mise en œuvre des plans de sauvegarde de l'emploi », *Agone*, n° 62, p. 37-52.

CHAPITRE 6. Des relations professionnelles sous contrainte permanente : le secteur sanitaire et social

François ALFANDARI

Introduction

Parmi les quatre classes mises au jour par l'analyse quantitative, le modèle « néo-taylorien des services » semble constituer une nouveauté en rupture avec ceux construits jusque-là par la littérature. Il croise des aspects classiques du taylorisme (contrôle du travail, fortes tensions avec les salariés) avec un objectif de réduction des coûts caractéristique du toyotisme, appliquée aux services. Ces caractéristiques organisationnelles sont à mettre en lien avec la faible autonomie décisionnelle des dirigeants de ces établissements, autre dimension caractéristique de cette catégorie d'entreprise. De fait, cette classe est constituée à 41% par des établissements relevant du secteur « éducation, santé, action sociale » qui évoluent sur des marchés réglementés par la puissance publique. Cette dernière s'évertue à contrôler l'attribution des budgets aux établissements et leur utilisation *via* la réglementation des tarifs des prestations et l'imposition d'un ensemble de normes de qualité à respecter par les prestataires (Gramain et Xing 2012 ; Pierru 2020). Dans un contexte financier contraignant où l'activité ne peut être ni délocalisée, ni sous-traitée, ces établissements sont donc pris dans une tension structurelle entre l'obligation de satisfaire aux exigences économiques et celle de fournir des prestations ou des soins de qualité. La maîtrise des coûts devient un enjeu primordial pour les directions. Ainsi, 39% des établissements du modèle « néo-taylorien des services » déclarent avoir pour priorité la maîtrise des coûts salariaux et le respect des budgets, alors que dans le même temps 53% disent fonder leur stratégie face aux concurrents sur la qualité du service.

Ces contraintes économiques et institutionnelles ont des effets sur l'organisation de l'activité et sur les relations de travail qui se déploient dans les établissements du secteur sanitaire et social. Elles se matérialisent en premier lieu par un processus continu de rationalisation de l'organisation du travail, sous forte injonction, là encore, des pouvoirs publics. Cela passe tout à la fois par des restructurations des périmètres des établissements (fusions, diversification des activités) et par l'introduction de nouveaux outils managériaux de gestion de la main-d'œuvre et de contrôle du travail, notamment l'adoption d'outils de mesure et de quantification de l'activité (Bertillot 2016 ; Lada 2011). Soumise à l'évaluation par les décideurs publics, les directions d'établissements sanitaires et sociaux sont d'autant plus incitées à s'engager dans une logique d'industrialisation de leurs activités, que la demande sur ce marché est en forte croissance, en raison du vieillissement de la population. Ces changements dans l'organisation des modalités de production des activités de service dans les secteurs du soin et du *care* se traduisent par une intensification du travail des salariés, une accentuation de la pression managériale qui s'exerce sur eux, en même temps qu'ils engendrent chez une partie d'entre eux le sentiment d'être dépossédés du sens de leur travail (Puissant, 2012 ; Ibos 2019). En proie à ces profondes transformations organisationnelles, le modèle « néo-taylorien des services » se différencie d'ailleurs des trois autres modèles établis par une forte insatisfaction au travail exprimée par les employés (cf. Chapitre 2) qui engendre le déclenchement de conflits collectifs bien plus fréquents que dans les modèles des « petites entreprises paternalistes » et « PME innovantes et dynamiques », même s'ils prennent moins souvent la forme de grèves longues que dans le modèle « néo-fordiste en

tension ». Logiquement, l'impact du processus de rationalisation de l'organisation du travail se perçoit également au travers de certains thèmes qui ressortent comme des enjeux distinctifs de conflits (conditions de travail et relations de travail), de négociation (salaires et primes, conditions de travail, changements organisationnels) et de discussion (conditions de travail, temps de travail et planning) dans ces établissements de service.

Nous nous demanderons dans ce chapitre comment la dynamique des négociations et des conflits qui se déploie dans ces entreprises est façonnée par la pluralité des contraintes (institutionnelles, organisationnelles, sociales) qui caractérisent le fonctionnement des établissements du secteur sanitaire et social, et plus largement du modèle des « entreprises néo-tayloriennes de service ». De fait, les dynamiques du « dialogue social » y apparaissent doublement entravées. En même temps qu'elle restreint l'autonomie de décision des dirigeants de ces établissements, la réglementation des activités de soin et du marché des activités de service aux personnes réduit également les marges de manœuvre dont disposent RD et RP pour négocier à l'échelle de l'entreprise les conditions de la relation salariale (Garabige, 2017). Parallèlement, le développement des négociations et des mobilisations collectives est aussi contraint par les modes de structuration de l'espace des relations professionnelles au sein de ces établissements. Il s'agit, en effet, très souvent de petits établissements – 66% ont entre 11 et 49 salariés –, moins souvent de taille moyenne – 29% ont entre 50 et 199 salariés –, et surtout, une majorité d'entre eux ne dispose pas le plus souvent (57%) d'un service RH formellement identifié et encore moins de postes dédiés spécifiquement en leur sein à la gestion des relations sociales. En revanche, à la différence des petits établissements du modèle des « petites entreprises paternalistes », 84% des établissements du modèle « néo-taylorien des services » sont couverts par une IRP (contre 31%). Ce taux de couverture est identique à celui du modèle 4 « néo-fordiste en tension », mais se concentre avant tout autour de la figure des DP (62% des établissements) et beaucoup moins des CHSCT (seulement 36% des établissements) pourtant en charge des questions liées à l'organisation du travail. Si la présence syndicale est plus importante que dans les modèles des « petites entreprises paternalistes » et des « PME innovantes et dynamiques », elle se traduit néanmoins beaucoup moins souvent que dans le modèle « néo-fordiste en tension » par son institutionnalisation au travers d'un DS (38% contre 61%). En outre, le secteur sanitaire et social recouvre des configurations de travail et de relations de travail très variées. Dans le secteur émergent de l'aide à domicile en particulier, les syndicats rencontrent bien des difficultés pour organiser la représentation et la mobilisation d'une main-d'œuvre précaire et de collectifs de travail atomisés (Béroud 2013 ; Puissant, Gardin, et Richez-Battesti 2013).

Sous ces différents aspects, au-delà de leur centralité dans ce modèle socio-productifs, les entreprises du secteur sanitaire et social offrent un terrain d'investigation particulièrement propice pour saisir la manière dont se recompose la dynamique des conflits et des négociations sous l'effet des transformations en cours dans le champ des entreprises néo-tayloriennes de service. Pour cela, il convient donc de tenir ensemble dans l'analyse les contraintes financières et de budget qui pèsent sur ces établissements, comme cela a été montré dans le cas de l'aide à domicile (Garabige, Gomel, et Trabut 2015), avec les transformations organisationnelles et managériales à l'œuvre. En effet, ces deux dimensions agissent de concert sur les réorganisations du travail, les tensions qu'elles engendrent mais aussi les conditions de possibilité de leur négociation. Dans le même temps, la compréhension des modalités de négociation et de conflits qui se jouent dans ces espaces de travail implique, ici comme

ailleurs, d'être attentif à la manière dont s'articulent les pratiques de domination managériale et de résistance au travail des salariés d'une part, et le fonctionnement des espaces plus institutionnalisés de la représentation du personnel et de la négociation collective dans ces établissements.

Dans cette optique, ce chapitre repose sur la mise en perspective de trois monographies qui illustrent tout à la fois la similarité des réorganisations qui se déroulent à l'intérieur des établissements du secteur sanitaire et social et la diversité des modes de structuration de la main-d'œuvre et de l'espace des relations professionnelles dans lesquelles elles se déploient. Les deux premiers établissements dont il sera question relèvent du modèle « néo-taylorien des services » : une association d'aide à domicile et un hôpital psychiatrique. Le troisième est une entreprise d'aide à domicile, qui appartient au modèle des « petites entreprises paternalistes ». Cela s'explique par les grandes transformations advenues au sein de cet établissement entre la phase d'enquête par questionnaire et celle de terrain (cf. encadré 1). Dans un contexte de hausse constante des effectifs de PRENDRE SOIN, la temporalité de l'enquête qualitative correspond en effet à la mise en œuvre d'outils de mesure et de standardisation de l'organisation du travail qui tendent à rapprocher cet établissement du modèle « néo-taylorien des services ». En cela, cet établissement offre un cas d'étude exemplaire pour saisir le processus de rationalisation financière et organisationnelle de l'activité et les tensions nouvelles qu'il peut engendrer dans l'organisation du travail et la gestion du personnel. Il donne particulièrement bien à voir les efforts entrepris par la direction et l'encadrement pour satisfaire aux exigences de la puissance publique, la réception qu'il en est fait par les salariées et les effets que cela produit dans les relations au sein de l'entreprise, notamment la place nouvelle accordée à l'encadrement. PRENDRE SOIN conserve dans le même temps toute sa spécificité du point de vue de l'organisation de la représentation du personnel. Elle reste en effet très embryonnaire, ne reposant au moment de l'enquête que sur une seule représentante du personnel non-syndiquée. Dans les deux autres établissements, en revanche, la représentation du personnel repose sur des équipes de représentants syndicaux qui, bien qu'affaiblies, conservent un réel ancrage et savoir-faire militants. Le contraste entre ces différents contextes d'établissements est aussi ce qui fait justement l'intérêt de leur comparaison. Elle permet d'abord de mieux faire ressortir la diversité des obstacles qui limitent les possibilités de négociation dans ces établissements en cours de réorganisation ; elle offre également l'opportunité de saisir la manière dont la diversité des modes de structuration de la représentation du personnel peut agir sur les formes prises par les conflits et les négociations dans ces modèles socio-productifs.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur les logiques qui encouragent les directions de ces trois établissements à s'engager dans des politiques de rationalisation de l'organisation du travail (1). Ces établissements sont le théâtre de restructurations et d'une refonte des dispositifs d'organisation de l'activité, à partir de l'introduction d'un ensemble de normes et d'outils managériaux symptomatiques du renforcement du contrôle qui s'opère sur le travail des salariés du secteur sanitaire et social. Ces changements organisationnels favorisent une organisation « industrielle » et quantitative du travail qui déstabilise les pratiques instituées jusque-là et génère une forte insatisfaction des salariés. Celle-ci se traduit par une conflictualité souterraine qui se caractérise par un fort *exit* et un *turnover* élevé, et par des tensions importantes avec l'encadrement en charge d'appliquer les politiques managériales de rationalisation. Dans ce contexte, les directions d'établissements cherchent à contenir cette conflictualité en mettant en œuvre un management participatif, parfois en concurrence directe avec les canaux de représentation du personnel (2). En raison de l'expérience et du niveau de ressources militantes très hétérogènes dont ils disposent, les représentants du personnel apparaissent quant à

eux très inégalement disposés à s'opposer aux politiques de leur direction et capables d'organiser de façon plus collective les motifs de mécontentement de leurs collègues pour tenter d'en entraver la mise en œuvre. Par-delà ces différences, y compris les représentants du personnel les mieux dotés en ressources sont en difficulté pour enrayer les politiques de rationalisation et de restructuration de leur activité professionnelle. Contraints par les logiques institutionnelles, financières et professionnelles du secteur, ils s'en tiennent le plus souvent à un registre discursif d'opposition et leur engagement dans des actions protestataires se déplace le plus souvent vers un espace plus large, celui du secteur d'activité à l'échelle départementale ou régionale, à distance du lieu de travail et du reste des salariés (3).

Encadré n°1 : Présentation des trois monographies mobilisées

Les trois monographies au cœur de ce chapitre se distinguent du point de vue de la taille des établissements, du territoire et de leurs missions, mais aussi des caractéristiques du style de direction. Malgré cette diversité, l'analyse commune et la comparaison systématique permettent de réfléchir aux dynamiques de transformations qui irriguent les établissements de travail du *care* et par extension de renseigner les transformations du secteur sanitaire et social.

AIDOM est une association d'aide à domicile de 115 salariées située dans la préfecture d'un département rural, frontalier avec la Suisse, et comprend deux antennes dans le département. AIDOM appartient à la Fédération nationale des associations de l'aide familiale populaire (FNAAFP) qui dépend elle-même de la Confédération syndicale des familles. Historiquement, l'activité première portait sur l'intervention sociale auprès des familles par des techniciennes de l'intervention sociale et familiale (TISF) avant que l'activité d'aide aux personnes âgées dépendantes ne connaisse un essor important dans les années 2000. Recruté en 2013, le directeur d'AIDOM a notamment participé en 2014 à mettre en œuvre la fusion de trois associations distinctes, hébergées dans les mêmes locaux et chapeautées jusque-là par une direction unique. L'aide aux familles comptant une vingtaine de salariées représente aujourd'hui 16% de l'activité, le service d'aide à domicile pour personnes âgées et personnes handicapées (PAPH) qui regroupe environ 70 salariées[62] représente 71% de l'activité, et les interventions d'aide à domicile sous le régime mandataire participe à hauteur de 13% de l'activité. L'association qui prend en charge 915 bénéficiaires est financée notamment à 52% par l'APA[63] et à 10% par la CAF. AIDOM se caractérise par une présence syndicale importante pour ce secteur au travers d'une section CFDT relativement dynamique regroupant une vingtaine d'adhérentes. Les échanges entre la direction et les représentantes du personnel sont nombreux et se caractérisent au moment de l'enquête par de fortes tensions liées à un projet de fusion prévue pour 2021.

L'établissement de santé mentale (ESM) est un établissement privé d'intérêt collectif, géré par l'association ASSME (Association pour la santé et la santé mentale), qui assure les missions de service public de psychiatrie de secteur. Il se situe dans la même préfecture d'un département rural et frontalier de la Suisse qu'Aidom. Avec 1200 salariées, l'ESM constitue le principal établissement de

[62] Nous avons choisi de féminiser le terme de salarié pour les deux établissements enquêtés dans l'aide à domicile.

[63] Il s'agit de l'allocation personnalisée d'autonomie pour les personnes âgées, financée par le Conseil départemental.

l'ASSME (3000 salariés). L'hôpital se partage entre le site principal (intramuros) offrant une capacité de 370 lits d'hospitalisation, et une trentaine de structures extramuros (hôpitaux de jour, Centre médico-psychologique, etc.) répartis dans le département. Le personnel est composé notamment de 560 infirmiers qui constituent le groupe professionnel majoritaire et d'une soixantaine de psychiatres, clé de voûte du travail du soin. Des quatre établissements, l'ESM est celui qui connaît la négociation collective la plus dynamique – notamment du fait de sa taille. Les services de direction sont largement spécialisés (directeur d'établissement, DRH, directrice des soins, responsable qualité, direction informatique, direction technique, etc.) et la représentation syndicale est diversifiée (CFDT, FO, CFE-CGC). Avec plus de 180 adhérents, la CFDT est largement majoritaire, ayant recueilli 69% des suffrages aux élections professionnelles de décembre 2019. FO qui compte une trentaine d'adhérents obtient 20% des voix.

Cette monographie a été complétée par un entretien avec la responsable juridique et des relations sociales de l'ASSME afin de documenter la relation entretenue avec le siège. Par ailleurs, nous avons réalisé un entretien avec l'une des trois négociatrices du CSE, élue CGT d'un deuxième établissement, la *CLINIQUE*. Cette enquêtée avait invité d'autres élus du CSE de son établissement et l'entretien s'est de fait centré sur le cas de la Clinique plus que sur la négociation au niveau central. Cet établissement de psychiatrie dispose de 77 lits accueillant uniquement des femmes en hospitalisation libre et d'un hôpital de jour accueillant une vingtaine de patientes. La CGT est le seul syndicat. La CLINIQUE ne constitue pas un terrain central pour l'analyse puisque nous n'y avons réalisé qu'un seul entretien collectif avec trois élus de la CGT et qu'il ne fait pas partie des monographies sélectionnées. Toutefois, nous y ferons référence dans la comparaison, parce qu'il permet de corroborer et d'illustrer un certain nombre de dynamiques observables sur les autres terrains.

PRENDRE SOIN est une entreprise d'aide à domicile de statut SARL fondée en 2011. L'entreprise se caractérise par une croissance forte de l'activité et des effectifs. En effet, entre le moment de passation du questionnaire et la réalisation des entretiens, l'établissement passe de 140 à 300 salariées prenant en charge désormais 800 bénéficiaires. L'activité est répartie au travers de quatre agences sur un territoire relativement vaste d'une grande ville du sud de la France. Au moment de l'enquête, les IRP sont en sommeil et les entretiens montrent avant tout le point de vue et le travail des dirigeants et de l'encadrement pour s'approprier de nouveaux outils gestionnaires. Les relations professionnelles sont peu formalisées et institutionnalisées, témoignant de leur dimension néo-paternaliste caractéristique du modèle des « petites entreprises paternalistes » (cf. Chapitre 4). Ainsi, aucune fonction de direction n'est dédiée spécifiquement aux relations sociales alors que le service RH se limite à deux personnes.

1. Les effets induits par le processus de rationalisation : restructurations et changements organisationnels

La contrainte financière observée au sein des établissements étudiés résulte avant tout des modalités de financements dont ils dépendent. Les ressources sont effectivement fixées par une réglementation stricte et sont attribuées par la puissance publique ou les collectivités territoriales (CAF, département, ARS, etc.), dans le cadre de marchés très encadrés. Cette particularité implique pour ces organisations un certain nombre de « comptes à rendre » contraignant les directions à un contrôle et une mesure fine des besoins de soins ou de prise en charge. Cette contrainte de financement et ce fort

encadrement institutionnel contribuent par ailleurs à façonner les politiques des ressources humaines, dans la mesure où les directions d'établissements ne peuvent actionner que le levier de la maîtrise des coûts salariaux et des dépenses pour respecter leurs cahiers des charges et maintenir à l'équilibre leurs établissements. Dans le même temps, les établissements sont soumis de manière croissante au respect de normes qualité devant garantir un haut niveau de prise en charge. Afin de satisfaire à cette double contrainte financière et de la qualité, les établissements s'inscrivent dans des processus de restructurations continues (Lomba, 2018) qui accentuent la dépendance aux fédérations employeurs ou aux sièges et introduisent une nouvelle organisation du travail au travers de nombreux dispositifs managériaux.

1.1 Fusion, collaboration, centralisation : les restructurations comme effets collatéraux de la rationalisation

Les trois établissements enquêtés sont l'objet de restructurations permanentes et continues au sein des groupes dont ils dépendent, ou avec des établissements tierces. Ces restructurations sont souvent présentées comme une réponse pour réaliser des économies dans des contextes de réduction des budgets alloués. Deux tendances sont observables. À l'ESM, l'autonomie de décision dont pouvait jouir l'établissement est remise en cause au profit d'une centralisation au bénéfice du siège, participant à relocaliser les lieux de la décision. Dans l'aide à domicile, les deux établissements font face à la nécessité d'augmenter leur activité pour capter de nouveaux bénéficiaires, cette dimension étant facilitée par une demande croissante et soutenue par les différentes dispositions de financement d'aide à la personne. AIDOM, en tant qu'association, adopte une stratégie de fusion avec d'autres établissements pour élargir son activité et percevoir des financements en conséquence. À PRENDRE SOIN, comme entreprise lucrative, la stratégie repose sur la croissance de la taille de l'entreprise et son implantation dans de nouveaux territoires.

Dans le cas de l'ESM, les politiques managériales et de gestion RH sont de plus en plus soumises au siège de l'association qui occupe une place croissante et décisionnelle participant à reconfigurer les relations entre les différents niveaux de l'association. Longtemps, le fonctionnement organisationnel de l'ASSME garantissait une autonomie aux différents établissements : les politiques RH, l'organisation du travail et les enjeux budgétaires étaient laissées à l'appréciation des directions locales. Ce principe dit de subsidiarité est progressivement remis en cause par une rationalisation de la gestion des établissements, qui se traduit par une centralisation et *in fine* une centralisation des décisions. Le licenciement du secrétaire général de l'ASSME et son remplacement par un directeur général en juin 2018 symbolise l'évolution d'un fonctionnement structuré autour de la coordination des établissements vers la lente harmonisation des politiques d'établissement chapeautée par le siège. Cette croissance rapide du siège est favorisée par une exigence réglementaire croissante des financeurs (l'ARS principalement) et de besoins nouveaux liés à la croissance de l'organisation, dans la mesure où, depuis 2008, l'ASSME a absorbé quatre nouveaux établissements de taille moyenne. Cette mainmise doit garantir à terme, selon la responsable juridique de l'association, une homogénéisation des politiques RH, sociales et économiques, pour éviter trop de disparités entre les établissements et améliorer ainsi l'efficacité de l'ensemble de la structure[64]. Pour le siège, ces impératifs de

[64] Notons que réduire les disparités est également un moyen de se protéger juridiquement face à d'éventuels recours de la part des RP prétextant des inégalités de traitement.

réorganisation sont aussi un moyen de renforcer la visibilité de l'association qui s'est jusque-là faite au détriment de l'autonomie des établissements : la responsable juridique déplore en effet que de nombreux salariés n'aient pas conscience de travailler dans un établissement appartenant à l'ASSME. Elle pointe également l'absence d'outils de gestion transversaux entre les établissements tels qu'un intranet commun et un logiciel de gestion partagé, ce qui engendre selon elle « une perte de temps ». Ainsi, il est difficile pour l'ASSME d'établir des données et des indicateurs fiables pour évaluer et ajuster les politiques d'établissements avec la réalité de l'activité.

À côté de ce processus de verticalisation du fonctionnement organisationnel et de la relocalisation de la décision[65], les établissements associatifs connaissent tous des dynamiques de restructuration et de fusion en lien avec l'objectif de réaliser des économies budgétaires. À l'ESM, à la fin de l'enquête, le service des urgences est fusionné avec celui de l'hôpital général de la ville donnant lieu à une mobilisation conjointe des deux établissements. Le cas de la CLINIQUE est également symptomatique de cette dynamique. Cet établissement entre dans l'ASSME en 2008. En 2012, il fusionne avec une structure d'accueil pour personnes en situation de handicaps, appartenant aussi à l'ASSME et située sur le même terrain. Lors de l'entretien, les élus CGT évoquent le projet de faire venir sur le site un troisième établissement, composé de lits d'accueil médicalisé, situé dans l'agglomération – et déjà lié à cette structure d'accueil pour personnes en situation de handicap. Ce regroupement envisagé fait suite aux modalités de construction du CSE central au niveau de l'ASSME, puisque ces trois établissements sont regroupés au sein du même périmètre.

AIDOM qui appartient à la Fédération nationales des associations de l'aide familiale populaire n'est pas contrainte par un processus de centralisation des décisions et politiques d'établissement. Cette fédération employeur constitue seulement un appui juridique pour le directeur qui la sollicite peu souvent[66]. En revanche, en 2014, l'arrivée du directeur correspond à une phase de fusion de trois entités distinctes encouragée par l'ARS. Dans l'esprit du directeur, il s'agit de réaliser des économies d'échelle en unifiant les services administratifs afin de s'adapter du mieux possible à la rationalisation des procédures d'attribution de subventions entamée par la CAF, à un moment où celle-ci réduit les ressources à disposition. De même, l'objectif de la fusion est de maîtriser les effets en termes de coûts salariaux suite à l'adoption d'une convention collective unique de l'aide à domicile en 2012. Cette fusion a encore des effets dans les relations sociales dans l'association puisqu'elle a, à l'époque, engendré une détérioration des conditions de travail des TISF, plus diplômées, et le partage avec les autres entités d'un Comité d'établissement unique. La fin de l'enquête correspond à l'annonce d'une nouvelle fusion à venir avec une association d'aide à domicile qui génère de fortes tensions entre les élues et le directeur. Les logiques de ces restructurations sont avant tout déterminées par les contraintes de l'action publique et de l'obtention des financements. La stratégie d'accroissement de l'activité ne repose pas, par exemple, sur une diversification des activités, mais plutôt sur un accroissement du volume d'activité pour garantir une augmentation des financements en conséquence. Selon le directeur, ces fusions ne sont pas une réponse pour faire face à la concurrence – l'activité est garantie et la demande en croissance constante – mais relèvent d'un enjeu de taille pour peser sur les financeurs publics. À cet égard, le directeur est engagé dans des relations de coopérations

[65] Ce constat est observable dans d'autres contextes, par exemple à GRANDIST (modèle « néo-fordiste en tension ») ou la négociation au niveau des établissements a perdu de son autonomie au profit du siège.

[66] À l'inverse, l'ASSME constitue une ressource importante pour des petits établissements notamment en termes de politique RH, ce qui n'est pas le cas pour la CLINIQUE et l'ESM qui disposent chacun de services de directions relativement étoffés.

avec les cinq autres associations d'aide à domicile habilitées par le département (dont l'ADAPA, la Croix-Rouge, l'ADMR, etc.) pour monter et défendre des projets en commun, notamment l'acquisition d'une flotte de véhicule grâce au soutien des acteurs publics. Il semblerait que les injonctions à la rationalisation qui induisent des restructurations et des regroupements n'aient donc pas que des effets contraignants mais génèrent de nouvelles stratégies mises en œuvre par les établissements pour s'arranger avec les nouvelles règles (Grenier et Guitton-Philippe, 2011).

1.2 Adapter la gestion des établissements à la nouvelle rationalisation de l'organisation du travail

Les logiques d'attribution des budgets et des financements par des acteurs publics s'accompagnent d'une injonction à adopter de nouveaux modèles de gestion de la main-d'œuvre et d'outils de contrôle de l'activité. Les directions d'établissement sont ainsi contraintes de s'adapter à ses demandes et d'élargir leurs prérogatives, non sans résistance de la part des salariés et des représentants du personnel. Le cas de l'introduction des démarches de certification qualité par des agences de contrôle publique est tout à fait saisissant. C'est le cas de PRENDRE SOIN et de l'ESM qui, face à ces nouvelles exigences, ont été amenés à recruter des personnels de direction en charge de la « qualité » (Herreros et Milly, 2011). Afin de structurer cette nouvelle dimension managériale dans les établissements, les directions s'étoffent en créant des postes spécifiquement dédiés à cette mission. À l'ESM, cet aspect du travail de direction a longtemps été dévolu à la DRH qui, au vu de l'importance croissante de cette fonction, a été contrainte de créer un poste spécifique. Diplômée d'un DESS en Ressources humaines, elle arrive à l'ESM comme DRH en 1999 après avoir occupé des fonctions dans la grande distribution, d'abord dans les RH puis dans le contrôle de gestion, avant de devenir DRH au sein d'une mutuelle de 400 employés. À l'ESM, elle s'occupe par la suite pendant près de dix ans des enjeux de qualité et de gestion des risques. D'abord concentré au sein des services administratifs, le développement des exigences de qualité aux questions du soin aboutit à une charge de travail trop importante, la direction est obligée de se restructurer en créant un poste de directrice qualité deux ans avant l'enquête. L'établissement est ainsi investi dans deux programmes qualité, celui de la Haute autorité de santé (HAS) et celui piloté par l'OMS, « QualityRights »[67]. La DRH insiste sur le long travail mis en œuvre pour faire accepter l'introduction de ces nouvelles normes.

> *Et petit à petit les normes se sont mises en place effectivement en termes de bonnes pratiques sur le soin. Et de plus en plus. Y compris aujourd'hui sur les pratiques médicales. Donc ça c'est une évolution qui a été très très décriée hein par les professionnels soignants et médicaux, n'en parlons pas, qui estiment qu'il n'y a pas lieu d'appliquer des normes, des procédures, des protocoles… ça vous allez l'entendre et le réentendre. Les choses commencent un petit peu à évoluer, les gens se rendent compte quand même de l'intérêt pour la qualité de la prise en charge de ce type de démarches, mais ça a été très très long. Et pour mobiliser moi je sais que j'ai ramé pendant des années, les premières années pour mobiliser les soignants autour de ces questions-là. Mais même au niveau de la direction des soins hein. Et après on a eu un directeur des soins qui venait [d'un autre établissement] et lui était assez sensible à ces questions-là, qui du coup m'a beaucoup aidé à propulser une dynamique. En 2009. Après on a toujours été certifié sans réserve voilà »,* Claire, DRH de l'ESM[68].

[67] https://www.who.int/mental_health/policy/quality_rights/QRs_flyer_fr_2017.pdf?ua=1.
[68] Entretien réalisé le 30 avril 2019.

Malgré les craintes exprimées par la DRH quant aux critiques émises par les représentants du personnel sur les enjeux de qualité, cette thématique est peu revenue par la suite dans les entretiens avec les élus syndicaux. Didier, élu CHSCT pour la CFDT, est le seul enquêté à opposer à ces protocoles qui selon lui n'aident « *pas beaucoup* » l'« expérience de travail » des salariés eux-mêmes :

> *« De toute façon l'expérience c'est : ben j'essaie quelque chose, ça a pas marché, la fois d'après je vais pouvoir essayer ça puisque la dernière fois ça a pas marché, puis j'essaye autre chose, puis je découvre que ben tiens ça, ça marche, pour la prochaine fois je réessayerai. L'expérience c'est ça. On essaye des choses, ça marche pas, on essaye autre chose. Après on devient expert. »,* Didier, infirmier à l'ESM, CFDT, ex-élu CHSCT, CSE[69].

Cet élu CFDT déplore que la parole des personnels soit de moins en moins écoutée au profit de procédures bureaucratiques venant du « haut », générant un sentiment de dépossession. Cette tension qu'il pointe entre les savoirs profanes des soignants et ceux co-construits par l'action publique (Rolland et Sicot, 2012) ne se cristallise pourtant pas dans des revendications syndicales. En effet, l'enjeu de la qualité est même perçu par deux autres élus de la CFDT comme pouvant être bénéfique à terme, en permettant d'impulser une dynamique de réflexion sur le travail, d'autant plus nécessaire à leurs yeux dans un contexte de pénurie de médecins[70]. À l'ESM, les normes de qualité ne sont donc pas perçues comme étant un enjeu de négociation dans les IRP.

À PRENDRE SOIN, l'introduction de l'enjeu des normes qualité se traduit en 2017 par le recrutement d'un responsable du service qualité, d'abord pour préparer une évaluation à venir du Conseil départemental. Ce recrutement participe à faire évoluer la politique patronale paternaliste jusque-là en vigueur vers un management régi par l'adoption et l'application de règles bureaucratiques définies pour partie en-dehors de l'établissement. Ainsi, cette personne en charge de la qualité pense et met en place une série de dispositifs spécifiques pour mesurer l'activité à l'aide d'indicateurs. Ceux-ci permettent d'identifier les éventuels problèmes et de proposer des solutions en conséquence. Pour accompagner la mise en œuvre des recommandations et des procédures prescrites par les pouvoirs publics, le responsable du service qualité anime un comité de pilotage réunissant tous les trois mois de membres de l'encadrement, de représentants des familles des bénéficiaires et deux salariées choisis par la direction pour faire remonter les problèmes éventuels rencontrés dans la mise en œuvre de ces nouvelles normes de travail. De ce fait, l'instauration de ces normes qualités fait d'autant moins l'objet, dans cet établissement, de discussion avec les représentants du personnel, que ces derniers sont très peu actifs (cf. *infra*) et qu'ils sont de facto contournés dans leur rôle de représentation des salariés par l'instauration de ce comité de pilotage. Dans le même temps, il contribue à renforcer les missions de contrôle de l'activité dévolues à l'encadrement intermédiaire, qui doit désormais assurer un travail de consignation des actes pour tracer l'activité. Les responsables de secteur doivent également faire remonter régulièrement les contrôles qualité des bénéficiaires pour établir des bilans réguliers de l'activité, souvent parasitée par d'autres problèmes plus urgents comme la gestion des plannings des salariées dans un contexte de fort absentéisme. Cette gestion de l'organisation du temps de travail par l'encadrement réduit encore un peu plus l'autonomie des salariées dans la mesure où il leur faut suivre des protocoles établis par les normes qualité dont la réalisation est consignée et

[69] Entretien réalisé le 2 avril 2019.
[70] Sur ce point précis voir la deuxième section *infra*.

soumise à évaluation des destinataires des soins. À PRENDRE SOIN, l'introduction des normes de qualité participe ainsi d'un processus de professionnalisation du management qui tend à éloigner – sans le faire disparaître totalement néanmoins – la direction et l'encadrement d'un modèle de gestion très paternaliste du personnel, fondées essentiellement sur l'entretien de relations interpersonnelles et d'arrangements informels, au profit d'une pratique d'encadrement beaucoup plus rationalisée et bureaucratisée.

Ce processus de rationalisation de l'organisation du travail et des pratiques de gestion s'observe tout autant à AIDOM : la fusion de trois associations en 2014, mission pour laquelle le directeur actuel est recruté, s'accompagne d'une subvention exceptionnelle de 50 000 euros de la part de l'ARS qui incite dans le même temps à mettre à l'essai un outil de télégestion. Celui-ci fonctionne comme une pointeuse puisque les salariées badgent de cette manière lorsqu'elles arrivent et repartent du domicile d'un bénéficiaire, informant en temps réel leur responsable de secteur du début et de la fin d'une intervention. Ce dispositif de contrôle du temps de travail des salariés a également été mis en place à PRENDRE SOIN et constitue une caractéristique des évolutions managériales de ce secteur (Avril 2009). À AIDOM, cet outil de contrôle direct de la hiérarchie est critiqué par les représentantes du personnel comme n'étant pas en phase avec la réalité du métier :

> *« Et le problème, c'est que des fois, déjà tant que la personne elle ouvre, déjà c'est une personne âgée, elle a son déambulateur, elle arrive à la porte, on est déjà depuis cinq minutes dehors à attendre. C'est pas grave. Après elle ouvre, on dit bonjour. Mais ça elle se rend pas compte [la responsable de secteur] et elle voudrait qu'on fasse "Hop, badger". Mais les personnes âgées ils en rigolent. Des fois il dit "oh, vous avez pas fait votre truc", "oh ouais c'est pas grave je le ferai après". »*

À travers le discours de ces représentantes du personnel, on observe encore une fois l'opposition entre des savoirs managériaux et des savoirs professionnels profanes, justifiés dans ce cas par le « bon-sens » des aides à domicile. Pour autant, à l'image de l'introduction de ce nouvel outil de télégestion, les incitations à la rationalisation portées par la puissance publique se mettent en place sans véritable négociation avec les RP. Les représentants syndicaux se limitent le plus souvent à une critique discursive de ces réorganisations managériales sans en faire pour autant un enjeu de mobilisation collective des salariés pour en contester la mise en œuvre (Giraud, Pélisse et Penissat, 2018). Dans le cas d'AIDOM, l'adoption est directement conditionnée à la perception de financements desquels est entièrement dépendants l'établissement pour assurer son fonctionnement. En contrepartie, la direction fournit aux salariés « *un forfait [de téléphone] de 20 minutes par salariée, gratuit* », pour éviter qu'elles n'utilisent leur propre appareil pour prévenir la responsable ou les bénéficiaires d'un éventuel retard.

En plus d'obéir à une logique de mise en conformité des dispositifs d'organisation du travail des aides à domicile et des soignants aux normes de qualité imposées par les pouvoirs publics, la mise en œuvre de ces nouveaux outils d'encadrement du personnel obéit par ailleurs, dans la stratégie de la direction de PRENDRE SOIN, à une logique économique. En effet, dans le cas d'entreprises lucratives, les conditions de constitution du profit sur le marché de l'aide à domicile sont contraintes par l'action réglementaire et économique de l'État qui par son action encadre la concurrence entre les établissements présents sur le marché. Ainsi, l'impossibilité de réaliser du profit au moyen d'une politique tarifaire croissante – monter les prix leur ferait perdre des parts de marché au profit des

associations dont les prix sont fixes – oblige la direction de PRENDRE SOIN à se saisir pleinement des outils à leur disposition pour rationaliser l'organisation du travail et la gestion de la main-d'œuvre.

À travers ces trois établissements, on voit ainsi bien apparaître les effets d'homogénéisation des pratiques de gestion qu'impliquent les logiques de fonctionnement d'un marché encadré par la puissance publique, y compris pour une entreprise privée comme PRENDRE SOIN, et la pluralité des logiques (institutionnelles, professionnelles mais aussi économiques) dont ils découlent (Petrella, 2012). Dans ce contexte de profondes restructurations des modèles d'organisation du travail et de gestion du personnel, il semble alors cohérent que les changements organisationnels ressortent davantage comme une thématique de négociation dans ce type d'entreprises de service que dans d'autres modèles socio-productifs. À la lumière des trois cas étudiés, il apparaît néanmoins que la mise en œuvre des nouvelles normes de qualité, qui structurent et justifient l'adaptation des pratiques d'organisation du travail par l'ajustement aux injonctions des pouvoirs publics, reste essentiellement définies par les directions. Les représentants du personnel de ces trois établissements demeurent très peu enclins à investir le terrain des politiques d'organisation du travail comme champ de revendication (Lojkine, 1996), quand ils n'en sont pas tout simplement écartés. Ces changements organisationnels n'en sont pas moins l'objet de résistances et de critiques, qui agissent en retour sur les stratégies de mise au travail et de négociation employées par les directions de ces établissements.

2. Des transformations de l'organisation du travail sources d'une conflictualité souterraine

Ces établissements se caractérisent en effet par une conflictualité souterraine (Bouffartigue et Giraud, 2019) et diffuse, que ces changements dans l'organisation du travail et l'encadrement des employés contribuent pour une large part à amplifier. La fréquence des arrêts maladie ou des sanctions patronales déclarées dans les établissements de leur modèle socio-productif d'appartenance, révélée dans le cadre de l'enquête statistique, en sont un premier symptôme. Mais les enquêtes de terrain permettent aussi d'en révéler d'autres formes : un fort *turnover* des salariés et des tensions récurrentes avec l'encadrement intermédiaire en charge au quotidien de l'organisation du travail. Dans l'aide à domicile particulièrement, leur activité cristallise les tensions et rend compte plus largement d'une distance sociale et symbolique avec les salariées d'exécution qui s'est accentué avec la managérialisation. Ces trois cas d'étude permettent plus largement de saisir les raisons pour lesquelles les enjeux liés aux conditions de travail et aux relations de travail ressortent, dans l'enquête statistique, comme des motifs de conflits plus particulièrement saillants dans les établissements du secteur sanitaire et social, et plus largement des entreprises néo-tayloriennes de services, du fait des effets engendrés par les politiques d'organisation du travail. Cette situation de conflictualité larvée pousse les établissements à pallier ces difficultés au travers d'innovation managériales et de pratiques participatives qui aboutissent parfois à contourner le canal de la représentation collective des salariés.

2.1 Une conflictualité induite par les transformations de l'organisation du travail

Dans la lignée des critiques portant sur les enjeux de qualité et de mobilisation de savoirs professionnelles, les représentants du personnel déplorent un contrôle accru du travail qui a

notamment pour effet de produire une pression plus forte pour le réaliser dans des temps impartis[71]. Ils pointent plus largement l'aspect « industriel » (Lada 2011 ; Dussuet, Nirello, et Puissant 2017) de leurs activités soumises aux logiques de quantification, qu'ils comparent au travail usinier caractérisé selon eux par la répétition et la sérialisation des tâches. Ces modalités de la mise au travail viennent buter sur la compréhension que les enquêtés ont de leur travail.

> *« On me demande de faire comme à l'usine : recevoir, orienter, recevoir, orienter. Sauf du coup ben que moi je tiens une position parce que j'ai quand même un code de déontologie et une éthique, donc je refuse de rentrer dans ce principe et ben forcément c'est un affront parce que je tiens mes positions. Et chacun ici qui tient ses positions, les psychos c'est pareil hein qui tiennent leurs positions déontologiques elles sont attaquées. »,* Julie, Assistante sociale, CGT la CLINIQUE[72].

> *«* [à propos de la refonte de l'organisation du temps de travail] *Non c'est un cabinet de consultants* [qui a fait une étude]*. Mais parce que le cabinet avait pas compris qu'on était pas dans une usine de production. On était déjà face à de l'humain, et ça c'est important. Parce que face à nous quand même c'est des personnes qui ont aussi des besoins, qui faut aussi respecter parce que c'est pas parce qu'ils sont malades qu'ils ont pas le droit à du respect. Et donc pour les respecter on fait pas n'importe quoi. »,* Marc, aide-soignant, CFDT, ESM.

La distinction fondamentale avec le travail usinier de production réside dans le fait que les métiers du *care* sous-entendent des relations avec de « l'humain ». Les patients ou les bénéficiaires sont perçus comme singuliers au regard de leur parcours de vie, des prises en charge et des pathologies. Le besoin de temps revendiqué par les enquêtés pour leurs pratiques de soin est mis à mal par les logiques managériales de rationalisation qui tendent à minuter et standardiser les durée moyenne de séjour à l'hôpital ou les interventions auprès des bénéficiaires dans l'aide à domicile.

> *« On a quand même certains médecins qui sont là depuis plusieurs années, qui sont plutôt dans le registre bon élève. On est en clinique psychiatrique privée à but non lucratif, mais il faut quand même, voilà la direction leur rappelle souvent que faut faire attention à la durée de séjour, que les chambres soient bien remplies parce que ça rapporte 53 euros par jour, éviter de faire des sorties en permission pour éviter qu'elles se confrontent à la réalité qu'on puisse travailler. Enfin voilà ça, ça fait une perte d'argent. Au bout de 30 jours, certaines [patientes] de les faire sortir pour retoucher le ticket modérateur. Au bout de 30 jours on le touche plus, donc ça fait une perte pour la clinique, donc on les sort le vendredi, on les re-rentre, c'est pas une sortie définitive, on appelle ça une sortie thérapeutique. Donc on les fait sortir le vendredi et elles reviennent en entrée le lundi matin. Y a une nouvelle entrée. »,* Dénia, infirmière, la CLINIQUE.

Ce sentiment que les logiques managériales sapent le sens du travail fait écho à la défense de la professionnalité des salariées qui exercent des métiers fondés sur des savoirs particuliers. Chantal, secrétaire du syndicat CFDT d'AIDOM, TISF de formation, reproche l'orientation croissante de salariées

[71] Cette sous-partie s'appuie uniquement sur les entretiens menés avec les représentants du personnel de l'ESM et d'Aidom.
[72] Entretien réalisé le 12 février 2020.

précaires et sans-emploi vers l'aide à domicile sans véritable formation, alors que les publics souffrent de plus en plus de p,athologies lourdes et sont contraints de rester à domicile faute de places suffisantes dans les institutions spécialisées (EHPAD, psychiatrie, etc.).

> *« [il y a] du débouché dans l'aide à domicile, mais c'est un métier. Je me battrai toujours, c'est un métier. C'est pas parce que vous avez un CAP coiffure que vous savez faire de l'aide à domicile. Il faut un minimum de connaissances [… ça va faire dix ans que je suis pas partie en formation professionnelles. Je fais que de la formation syndicale. J'ai beaucoup plus évolué d'un point de vue syndicale que sur ma profession. C'est quand même grave. J'ai des connaissances sur les nourrissons qui ne sont plus adaptées »,* Chantal, TISF, CFDT, AIDOM.

De nombreux témoignages d'enquêtés pointent des conditions d'exercice qui se dégradent aboutissant à un sentiment de travail « empêché » (Clot, 2015) au profit de pratiques qu'ils perçoivent comme dénuées de sens.

Parallèlement à la menace de la standardisation du travail et à la perte de sens, les enquêtés de l'ESM regrettent les nombreuses interférences qui s'intercalent dans leur travail quotidien. On connaît toute l'importance qu'occupe l'outil informatique dans le travail quotidien des personnels soignants pour satisfaire aux exigences de quantification de l'activité (Juven, 2013a et 2013b). Contrairement à d'autres enquêtes que nous avons pu mener dans le secteur hospitalier, les représentants du personnel rencontrés ici ne témoignent pas de résistances à l'outil informatique ni de formes de réappropriation et de détournements de ses finalités – même si celles-ci sont critiquées.

Encadré n°2 : La débrouille des infirmières, le cas de Sylvie.

Sylvie est infirmière DE et représentante FO à l'ESM. La description qu'elle fait de son travail durant l'entretien illustre une forte insatisfaction au travail fondé sur le sentiment de devoir faire face à une multiplicité de tâches qui interfèrent avec le cœur de son métier, la relation de soin avec les patients. Dans son service, elle et ses collègues, quasiment toutes en fin de carrière et donc relativement expérimentées, se débrouillent dans leur travail pour assurer du mieux qu'elles le peuvent leur mission.

Née en 1959, Sylvie est diplômée IDE de l'école de Cognac en Charentes après avoir obtenu un baccalauréat littéraire. Elle occupe un premier poste durant quelques mois avant de déménager en Auvergne pour suivre son mari, militaire de carrière. Durant cette période, elle est au foyer, en charge de leurs quatre enfants. Puis la famille retourne en Charentes où Sylvie reprend un poste à l'hôpital de Cognac. Par la suite, son mari quitte l'armée pour la police et part travailler en région parisienne. Sylvie se fait alors embaucher dans une maison de retraite à Aubervilliers. À la suite d'une nouvelle mutation de son mari, elle s'installe dans la région et prend un poste à l'ESM en février 1995. Ayant eu sa carte à FO lorsqu'elle était en Charentes mais sans jamais militer, Sylvie entame une carrière de représentante syndicale à l'ESM occupant plusieurs mandats dans les IRP.

Le long extrait d'entretien qui suit témoigne des effets de la rationalisation de l'activité sur les conditions de réalisation du travail. Les tâches et les procédures administratives y occupent une place importante. Les effets de ces injonctions bureaucratiques sont renforcés par une réduction des personnels médicaux et administratifs faisant reposer une multiplicité de tâches sur la fonction infirmière. Dans une équipe en fin de carrière, les membres peuvent s'appuyer sur une longue

expérience du travail et des liens de proximité et de confiance avec les médecins pour surmonter les contraintes dans le travail.

R : « On se retrouve par exemple à avoir des petites réunions cliniques par-ci par-là, euh les points avec le médecin. Bon y a les tâches quotidiennes : avoir les lits, le patient qui sort faut pas oublier de le sortir pour la gestion administrative du patient, quand il revient avant 48h le re-rentrer avec des procédures particulières. Y a beaucoup d'oublis. Et je suis allé voir une fille ce matin à la gestion des patients justement, j'avais un truc à apporter, je lui ai demandé comment ça se passait. […]. *A un moment, elles m'ont dit "on a souvent des problèmes parce que les soignants ils oublient de muter le patient par exemple", faut le sortir parce qu'il a été muté quelques jours à* [l'hôpital général public de la ville]. *Il a des problèmes somatiques, il est hospitalisé. Et il est resté dans leur file-active de soin. C'est de l'administratif ça, mais c'est aux soignants de penser ou de signaler la sortie parce que sinon il est facturé son forfait tant qu'il est là. Et s'il est facturé ici c'est l'hôpital qui doit payer les frais à [l'hôpital général], alors que si on le sort c'est sa sécu, c'est un autre parcours de soin. Mais c'est des choses administratives et on a pas toujours des secrétaires. Donc c'est aux soignants de le faire ça et c'est à l'infirmier que ça incombe. Donc c'est des petites tâches en plus. Répondre au téléphone. Ah ce téléphone !*

Q : Vous répondez à qui ?

R : Les familles, les patients qui appellent, euh les autres services, les collègues de l'intra qui passent des infos ou qui veulent savoir la procédure, savoir si on peut accueillir les gens, donner des rendez-vous. Sur l'hôpital de jour, on fait des entretiens de préadmissions pour rencontrer les gens […] Mais ces rendez-vous c'est nous qui les donnons, donc on les donne, on les planifie aux médecins, nous on est pas une secrétaire hein. La secrétaire, elle a un mi-temps et encore même pas, elle est 0,40 et encore. On se débrouille, c'est des choses qu'on fait.

[…]

R : « C'est le manque de médecins surtout maintenant qui se fait sentir parce que les équipes on gère quand on a l'habitude. On connaît notre boulot, nos patients, on va les voir en entretien régulièrement. Et pour les prescriptions, il faut quand même un médecin. Encore nous sur l'hôpital de jour quand on a un problème et qu'on a pas de médecin, on passe un coup de fil directement à notre chef de service qui est sur le CMP euh il nous dit "tu me dis tel symptôme, tel problème", il modifie les prescriptions si y a nécessité et il nous tire les ordonnances, on va les chercher au CMP parce qu'on est à côté. On se débrouille comme ça.

Q : Donc il voit pas les patients ?

R : Il nous fait confiance parce qu'on le connaît bien. On est toute en fin de carrière. On est plus dans mon service plus de 57 ans. Donc on a toute du métier, on a l'habitude. Et puis parfois en urgence, il a accepté de les voir. Je me souviens l'été dernier on en a emmené [un patient] sur [nom de service] pour qu'il soit vu par le médecin quand y avait vraiment un problème. On prenait la voiture pour qu'il voit un médecin. Mais ouais ça devient difficile comme y a pas beaucoup de médecins. », Sylvie, infirmière, FO, ESM[73].

Les tensions générées par la transformation des modes d'organisation du travail, induits par l'instauration de nouvelles logiques de gestion ne sont pas uniquement liées au sentiment

[73] Entretien réalisé le 30 avril 2019.

qu'éprouvent une partie des salariés de ces établissements d'être dépossédés de la maîtrise de leur travail et du sens qu'ils pouvaient y investir. Outre qu'elles s'accompagnent d'une intensification de leur activité, ces réorganisations managériales impliquent également une reconfiguration des relations entre les salariés et l'encadrement intermédiaire dans une logique qui en accentue le caractère conflictuel. D'une part, en effet, ce personnel hiérarchique devient le dépositaire de la mise en œuvre de la rationalisation gestionnaire, et incarne aux yeux des salariés leur perte d'autonomie dans le travail et leur mise sous pression. D'autre part, la professionnalisation du personnel d'encadrement favorise le renouvellement de son profil et renforce la distance sociale qui les sépare des salariés qu'ils encadrent. Dans ces conditions, les tensions avec l'encadrement s'imposent comme un motif central des conflits qui se jouent à l'intérieur de ces établissements, et qui structurent la relation entre RP et RD.

2.2 Une intensification des tensions avec l'encadrement

> *Denia : « [On a] beaucoup de chefs, on a le chef, le surchef, le grand chef ! »*
>
> *Marc : « Le cadre du chef ! »*
>
> *Julie : « Même nous on s'y perd, on ne sait plus qui est notre chef. J'ai regardé l'organigramme hier pour savoir qui était dorénavant mon chef ».*

Les élus de la CGT de la CLINIQUE ironisent sur le nouvel organigramme mis en place à l'issu d'une récente restructuration de la direction. Dans le récit des enquêtés, les tensions au travail se sont cristallisées jusqu'en 2015 autour de deux cadres qu'ils jugent « très autoritaires », ce qui a donné lieu à deux alertes adressées à la direction pour des cas de souffrance au travail. Leur départ aurait permis de faire redescendre les tensions et de retrouver un travail « plus détendu », « sans pression » et de « bonne qualité ». Ce climat social apaisé serait aujourd'hui remis en cause par la nouvelle directrice des soins « plus menaçante ». Les salariés subiraient plus de pression et certains iraient travailler la « boule au ventre ». S'il nous est impossible de mesurer la réalité de ces tensions au travail et leurs raisons au travers du seul point de vue des élus de la CGT, cette situation fournit des indices des effets de la recomposition de l'encadrement dans le secteur hospitalier. La littérature a mis en évidence les évolutions du travail de cadre à l'hôpital. Sous l'effet du nouveau management public, les cadres de santé – dénommés surveillant infirmier jusqu'en 1995 – ont endossé un rôle de manager des équipes de soin suscitant une tension entre la fidélité au groupe infirmier d'origine et le rôle de passeur des dynamiques de rationalisation mis en œuvre par les directions d'établissement (Divay et Gadéa, 2015). Ces reconfigurations hiérarchiques participent des tensions qui apparaissent entre les salariés et leurs responsables et qui caractérisent tout particulièrement le modèle « néo-taylorien des services ».

Dans le cas de l'ESM, les entretiens avec les représentants du personnel révèlent eux aussi la distance professionnelle qu'ils perçoivent entre leur travail infirmier et celui des cadres de santé. Sylvie qui s'est vu proposer la formation de cadre par une ancienne responsable de service l'a ainsi refusée préférant rester au contact des patients. Bien qu'elle ait déjà été confrontée au travail de gestion des plannings des infirmières lorsqu'elle exerçait à la maison de retraite en région parisienne – elles n'étaient que quatre –, elle ne souhaite pas être « assise entre deux chaises » et devoir consacrer une grande partie de son temps à « la paperasse » au détriment du temps à « être avec les patients ». Didier, ex-élu CHSCT, qui avait demandé à suivre une formation pour devenir cadre de santé sans jamais en obtenir l'autorisation, se montre lui aussi très critique à l'égard de l'encadrement à qui il reproche d'être

éloigné des réalités du travail[74]. Il déplore dans le même temps que la direction prenne systématiquement partie pour l'encadrement lorsque des conflits éclatent dans les services :

> *« [Une cadre] a fait des choses qui sont… je veux dire qui… qui pourraient être du… ouais de la faute professionnelle quoi. Par rapport au secret professionnel, elle est allée fouiller dans des dossiers de… de patients… de salariés de l'ESM qui avaient leur enfant hospitalisé ici quoi, des choses graves. Ou des réflexions vis-à-vis de certaines personnes qui travaillent sur leur orientation sexuelle, sur des choses comme ça. Et ben ça, vous leur rapportez, vous leur dites "mais attendez ce qui se passe c'est grave quoi". Et ben "non, non ah ben non, c'est…". Ils protègent toujours leur encadrement et puis ils trouvent toujours une… comment dire… ouais ils trouvent toujours une excuse ils trouvent toujours… et puis ça vient jamais d'eux, c'est souvent, ou c'est bien souvent les salariés qui sont des profiteurs. Voilà quoi c'est vraiment. Vous voulez un café parce que du coup je l'ai fait couler ? ».*

La relation conflictuelle qu'entretient Didier avec l'encadrement est structurante de son engagement au CHSCT dans lequel, avec les autres élus[75], il s'évertue à inviter la direction et à l'encadrement à venir constater sur le terrain la réalité des conditions de travail, ce qui constitue selon lui le meilleur moyen pour pallier réellement les problèmes rencontrés. Encore une fois, comme la critique qu'il formule des protocoles liés à la qualité des soins, le point de vue de Didier ne se traduit pas forcément dans le discours syndical de la CFDT. Les entretiens avec Marc, aide-soignant, et David, psychologue, ex-secrétaire du CE, n'évoquent pas de conflits larvés avec l'encadrement, insistant sur les seuls rapports conflictuels avec le directeur et la DRH. Par ailleurs, la CFDT syndique de nombreux cadres[76]. La divergence des points de vue qui s'expriment à l'intérieur de cette section syndicale rappelle ainsi combien le rapport des représentants syndicaux aux questions d'organisation du travail reste profondément conditionné par leur propre position professionnelle et expérience de travail dans l'organisation (Giraud, Pélisse et Penissat, 2018).

Dans l'aide à domicile, l'organisation du travail mise en œuvre pour répondre aux contraintes économiques et institutionnelles (cf. *supra*) renforce le rôle de l'encadrement intermédiaire dans la gestion quotidienne de la main-d'œuvre. Outre le contrôle de l'activité des salariés, il leur échoit également l'organisation des plannings qui s'impose comme un enjeu central dans la dynamique des tensions et des stratégies d'arrangements qui se jouent entre les salariés et l'encadrement de ces établissements, et que l'on retrouve à AIDOM aussi bien qu'à PRENDRE SOIN, sous deux formes différentes néanmoins.

À AIDOM, les cinq responsables de secteur gèrent chacune une trentaine de salariées. En charge de l'organisation des plannings, les responsables les envoient une semaine avant le début du mois aux salariées. La convention collective prévoit à ce titre une heure d'échange entre les responsables et les salariées pour ajuster le calendrier prévisionnel. Auparavant, cette réunion regroupait l'ensemble des salariées d'un secteur, ce qui permettait selon les élues CFDT interviewées d'avoir des échanges plus larges sur les bénéficiaires, et surtout à ces salariées isolées de se rencontrer. Ces temps se limitent

[74] Sur la managérialisation du travail des cadres de santé et les transformations de leur activité qu'elle implique, voir Mathieu Detchessahar et Guy Minguet (Detchessahar and Minguet, 2012).

[75] Nous n'avons pas interrogé les autres élus.

[76] La CFDT est majoritaire dans ce collège (2 sièges) devant la CFE-CGC (1 siège), mais ces deux élus sont un psychologue et un médecin, alors que l'élue de la CFE-CGC est cadre supérieur de santé.

aujourd'hui à de petits groupes de salariées de deux ou trois, ce qui restreint les arrangements possibles dans l'attribution des bénéficiaires et des horaires de travail et accentue la force du lien hiérarchique qui s'exerce sur les salariés. D'ailleurs, les élues de la CFDT reprochent aux responsables de secteur de construire les plannings des salariés tout en méconnaissant les contraintes du travail « réel » des employées, et les temps d'intervention pertinents au regard des pathologies des bénéficiaires :

> *« Le problème qu'elles* [les responsables de secteur] *pourraient gagner 50 % de leur temps, si elles faisaient confiance aux salariés.* […] *S'il y avait entièrement confiance, t'as 17, t'as 20 salariés, tu te dis bon, elle, OK, je pense que je peux pas lui faire, je peux pas lui laisser tout de ça. Bon, elle, je peux lui faire confiance, elle va me dire que telle personne est à telle heure. Le problème, c'est qu'elles ont peur qu'on prenne leur place, et ça, excusez-moi, si, si, ton planning, tu peux le faire toute seule toi. »*

Les tensions autour de la mise en place des plannings se conjuguent au contrôle renforcé du travail, induit par l'instauration de l'outil de télégestion qui oblige les salariées à badger au domicile des bénéficiaires. Le directeur de l'établissement estime que le travail de l'encadrement n'est pas simple et que les changements de plannings dont pâtissent les salariés répondent à des exigences que les responsables ne contrôlent pas, les obligeant à adapter l'activité aux aléas (absence, maladie, etc.). Les nombreuses tensions entre les responsables de secteur et les salariées d'exécution s'apparentent selon lui « un peu à la lutte cols bleus contre cols blancs ». En effet, les tensions entre les salariées et les responsables ne tiennent pas qu'à l'organisation du travail à proprement dit, mais donnent également à voir des rapports de domination entre le travail de bureau et le travail d'exécution. Les enquêtées ont le sentiment de n'être assignées qu'au « sale boulot », celui des prises en charge, et de devoir accepter sans véritable discussion les consignes de leur supérieure qui travaillent en horaire de journée dans les locaux de l'association échappant ainsi aux conditions de travail difficile du métier ainsi qu'aux éventuelles violences morales ou physiques des bénéficiaires. Elles reprochent enfin aux services administratifs et de direction d'être largement fourni en postes – beaucoup plus selon elles que dans d'autres associations d'aide à domicile – au détriment des services d'intervention. Dans l'établissement, ces rapports hiérarchiques de domination se prolongent dans la représentation du personnel au sein des IRP. Jusqu'en 2019, la CFDT est le seul syndicat et détient de fait la totalité des sièges dans la DUP et au CHSCT. Lors des dernières élections qui instaurent le CSE, le *quorum* au premier tour n'est pas atteint et une liste sans-étiquette se présente au second tour. Les enquêtées de la CFDT y voit une manœuvre de la direction pour imposer des représentantes issues des bureaux, et expriment à ce titre « un sentiment de trahison » et une « perte de confiance », témoignant de relations conflictuelles grandissantes qui traversent l'association. Finalement, parmi les cinq élus, la CFDT conserve quatre sièges et la liste sans-étiquette en obtient un, occupé par l'assistante RH et sa suppléante, une responsable de secteur. Les premières réunions du CSE sont l'occasion pour les élues de la CFDT de pointer l'activité de ces deux nouvelles élues qui n'auraient pas pris la mesure de leur mandat – « *elles ne savent pas pourquoi elles sont là* » – en n'intervenant très peu durant les réunions. Les réunions du CSE constituent en quelque sorte une temporalité au cours de laquelle les rapports de domination au travail entre l'encadrement et les subordonnées sont remis à plat et le lien hiérarchique suspendu. Ce sont les savoirs et la maîtrise des pratiques utiles à la représentation des salariées qui priment, permettant aux élues CFDT de s'imposer face aux employées des bureaux et à l'encadrement.

Chez PRENDRE SOIN, la gestion des plannings s'impose tout autant comme un révélateur du processus de recomposition des pratiques de domination patronale, du type de résistance qu'elles rencontrent et des formes d'arrangement dont l'organisation du temps de travail fait l'objet, pour en faciliter l'acceptation. Dans cet établissement, le développement d'une domination rationnelle-légale qui s'appuie sur des outils de quantification (qualité, règlement intérieur étoffé, etc.) se conjugue au maintien d'un management de proximité et interpersonnel fondé sur la domination traditionnelle du rapport hiérarchique salarial. Cette dimension est d'autant plus forte qu'elle repose sur des dominations sociales et de race. En effet, les salariées de PRENDRE SOIN sont des femmes issues des fractions basses des classes populaires et pour beaucoup d'entre elles racisées et/ou immigrées. La relation asymétrique qui s'établit entre l'encadrement et les salariées repose dès lors sur un management par les affects (Schütz, 2018) qui se veut à la fois protecteur et encourageant pour celles qui respectent les règles de fonctionnement établies. L'encadrement cherche en fait à transmettre un rapport éthique au travail fondé sur le « bien faire » et le dévouement pour les usagers. Une politique incitative de primes invite par exemple les salariées à « se donner encore plus », en acceptant notamment les heures supplémentaires proposées pour combler les absences intempestives. Dans le même temps, les responsables de secteur mettent en œuvre de nombreux arrangements personnalisés dans la construction des plannings, les horaires de travail ou l'attribution des bénéficiaires[77], qui s'apparentent en fait à des récompenses du travail « bien fait », tandis que les employées les moins dociles se voient attribuer les horaires ou les bénéficiaires jugés les plus ingrats. Il arrive également qu'à la suite du décès d'un bénéficiaire, le responsable de secteur invite les salariées qui intervenaient auprès de cette personne à un repas au restaurant pour surmonter le coût moral et psychologique. Ces pratiques managériales, visant à entretenir la loyauté de certaines salariées à l'égard de l'encadrement, accentuent du même coup leur dépendance pour travailler dans de meilleures conditions. En même temps qu'elle s'impose comme un motif de tensions et d'arrangements possibles dans l'organisation du temps de travail des salariés, la gestion des plannings s'apparente donc aussi à un instrument de domination managériale et de division des salariés mobilisé pour faire adhérer les employées aux règles qui leur sont imposées. Elle ne suffit pas cependant à domestiquer toutes les formes de résistances qu'une partie des salariés peuvent opposer aux ordres managériaux ou à s'assurer de leur fidélité.

2.3 Une main-d'œuvre volatile qui fragilise l'organisation du travail

La difficulté des conditions de travail, l'absence quasi-totale de perspective d'ascension professionnelle et la concurrence d'autres secteurs ou territoires plus attrayants en termes de rémunération et de stabilité de l'emploi[78] favorisent en effet un phénomène de *turnover* structurel sur les différents terrains, couplé à un absentéisme marqué à PRENDRE SOIN. Pour cette entreprise d'aide à domicile, le *turnover* est de plus de 30% l'année précédant l'enquête, faisant du recrutement et de la formation d'une main-d'œuvre nouvelle un enjeu permanent et structurant des politiques d'établissements. Les conditions de travail difficiles et les conditions d'emploi précaires favorisent une pratique de *l'exit* pour ces salariées, dont la durée de présence dans l'entreprise est en moyenne de deux ans. À titre de comparaison, à AIDOM, 26% des salariés sont dans l'association depuis moins d'un an. À PRENDRE SOIN, les arrêts de travail, l'absentéisme et l'abandon de poste sont donc relativement

[77] Ceux-ci sont connus pour être plus ou moins compliqués.

[78] On peut penser aux EHPAD qui permet le travail en équipe, à l'inverse de l'aide à domicile ; mais aussi à la situation de territoire frontalier avec la Suisse qui propose des rémunérations beaucoup plus élevées.

fréquents. Un responsable de secteur se plaint que beaucoup d'intervenantes prennent « prétexte » de problèmes de transports pour refuser de se rendre chez une bénéficiaire et qu'elles n'hésitent pas à le « planter » régulièrement. Il perçoit également chez une partie d'entre elles des réticences persistantes à se plier aux procédures et aux « bonnes pratiques » qui leur sont prescrites. La représentante du personnel évoque quant à elle la difficulté pour les intervenantes de tenir les cadences de travail imposées, d'autant que, en raison des faibles rémunérations qui leur sont proposées, les employées ont tendance à accumuler les heures supplémentaires, ce qui accentue la pénibilité de leur travail. Dans ces conditions, les situations d'épuisement professionnel et de tensions avec la hiérarchie incitent d'autant plus ces salariées à quitter rapidement l'entreprise, que le marché de l'aide à domicile est un marché en tension, en particulier dans la grande agglomération où est implantée l'entreprise. De ce fait, les possibilités de retrouver un emploi après une période de chômage restent nombreuses.

La rotation très rapide de ses effectifs représente un coût pour la direction. D'abord parce qu'elle implique un travail continu de recrutement et de formation des nouvelles employées. Ensuite, parce que les nombreux départs et arrêts impromptus des salariées contribuent d'abord à désorganiser le travail, et contraignent les responsables de secteur à devoir accepter de faire des heures supplémentaires pour pallier l'absence de leurs collègues, en particulier lorsqu'il faut les remplacer dans l'urgence auprès des patients présentant les pathologies les plus lourdes. Ces difficultés sont d'ailleurs décuplées dans un contexte de croissance de l'activité. Dans ce domaine d'activité cependant, l'offre de travail importante permet cependant à l'entreprise de recruter très rapidement de nouvelles salariées :

> *« Les embauches, ça n'arrête jamais. C'est tout le temps, tout le temps. Le mois dernier, j'en ai fait une vingtaine. Les trois quarts du temps, quand elles viennent déposer un CV, elles sont embauchées le lendemain, voire elles commencent le soir-même. »,* assistante RH, PRENDRE SOIN.

Le recours à une main-d'œuvre peu qualifiée et facilement substituable limite dès lors grandement l'intérêt que peut percevoir la direction à vouloir fidéliser une main d'œuvre. Pour limiter les coûts d'un fort *turnover* (en recrutement, formation), l'encadrement redouble néanmoins d'efforts pour inciter les salariées à faire des heures supplémentaires, invoquant le dévouement et la primauté du bien-être des usagers, au nom de l'éthique du *care*. De plus, dans l'objectif de dissuader les salariées de quitter l'entreprise, la direction refuse de licencier celles qui abandonnent leur poste, les empêchant ainsi de percevoir leurs droits au chômage. Enfin, la direction a conclu avec la représentante du personnel non syndiquée un accord, rendu possible par les ordonnances Macron, pour baisser le taux de majoration des heures supplémentaires pendant les six premiers mois de contrat de travail. La signature de cet accord, conclu au bout de deux réunions avec une représentante du personnel manifestement bien en difficulté pour s'y opposer (cf. Chapitre 5), n'est en réalité que la mise en forme d'une décision unilatérale de l'employeur. Elle est une manière de faire de la négociation un outil managérial supplémentaire pour limiter le rythme du *turnover*, en cherchant à convaincre les nouvelles recrues de leur intérêt financier à rester fidèle à l'entreprise, tout en réduisant de facto leur coût salarial pour la direction de l'entreprise. Confrontée aux difficultés du secteur, la direction allie donc un management par les affects avec des méthodes beaucoup plus coercitives, très éloignées des pratiques de fidélisation mises en œuvre dans un établissement comme l'ESM, qui fait appel à une main d'œuvre autrement plus qualifiée et difficile à recruter.

À l'opposé de la hiérarchie salariale, la direction de l'ESM est confrontée à des difficultés importantes pour trouver les infirmières et les médecins dont elle a besoin. Dans le cas des infirmiers, la DRH de l'établissement reconnaît que la faiblesse des rémunérations ne favorise pas l'attractivité de l'établissement, d'autant que le travail du soin en psychiatrie est particulièrement prenant et fatiguant. De nombreux infirmiers préfèrent travailler en intérim et percevoir des rémunérations plus importantes pour des missions de courtes durées. En outre, en étant à proximité de la Suisse, il est relativement facile de se faire embaucher dans des établissements frontaliers pour des salaires beaucoup plus élevés – même si le temps de travail est lui aussi plus élevé. Face aux 30 postes vacants que prévoit l'établissement en septembre 2019, la DRH soumet un accord d'attractivité pour les jeunes infirmiers diplômés au travers d'une prime à l'embauche de 1 000 euros versée en deux fois, à la prise de poste et au bout de six mois. Cet accord qui visait à fidéliser une main-d'œuvre volatile n'a finalement pas été signé par les syndicats au prétexte qu'il générerait des inégalités de traitement entre différentes générations de salariés. La carence de médecins se pose avec beaucoup plus d'acuité puisqu'ils constituent la clé de voûte de l'institution hospitalière et sans eux, l'activité est paralysée. Recruter des médecins et les fidéliser constituent la préoccupation principale de la DRH :

> *« On arrive plus à recruter, on a dix ou douze postes vacantes depuis des mois. Enfin moi ça fait un an que j'ai recours à l'intérim médical, j'avais jamais recours à l'intérim médical.*
>
> *Q : que depuis un an ?*
>
> *Un an ouais. Mais de manière massive.*
>
> *Q : parce qu'il n'y a pas d'autres solutions ?*
>
> *J'ai aucune solution. J'ai des postes vacants partout. Y a plus un médecin en France. Quelle que soit la spécialité et des zones rurales comme nous, c'est la galère. L'hôpital d'X, ils font venir des anesthésistes de Paris en hélico. Je vous dis pas le prix jour [rire]. C'est hallucinant. Non, non, c'est pour ça que la gestion des médecins c'est devenu un enjeu fondamental pour les établissements de santé en général.*
>
> *Q : vous disiez qu'il y avait une soixantaine de médecins, c'est ça ?*
>
> *Oui quand je suis arrivée [en 1999] je crois qu'il y avait 100 psychiatres. On doit être à 60 avec des postes euh… vraiment pour tourner a minima il nous en faudrait dix, douze de plus pour être serein. Avec une démographie qui est très défavorable puisque là les gens partent en retraite. Toute la génération….*
>
> *Q : ils sont pas remplacés. C'est pas des départs en fait…*
>
> *Y a les deux parce qu'en fait les médecins psychiatres aujourd'hui ils passent deux coups de fils, ils triplent leur salaire. C'est comme ça que ça marche hein.*

Pour attirer des médecins et faire fonctionner l'institution *a minima*, la direction de l'établissement propose des rémunérations plus élevées à cette catégorie de salariés. Elle trouve pour cela un appui de poids auprès des organisations syndicales qui acceptent, contraintes et forcées, de signer de tels accords salariaux pour garantir la continuité de l'activité :

> *Q : Vous dites que les médecins, c'est une population un peu à chouchouter, ça veut dire aussi en terme salarial ?*
>
> *Ah ben la politique salariale complètement atypique vis-à-vis de l'institution. Euh heureusement on a la chance justement avec nos IRP d'avoir une véritable euh connaissance*

de ces enjeux et une vrai, enfin je veux dire, ils sont dans la même stratégie que nous parce que ils sont embêtés chaque fois qu'ils signent un accord. Ils nous ont encore signé un accord là d'attractivité médicale y a quelques mois.

Q : avec des salaires qui sont déconnectés vis-à-vis de ceux qui existent ?

Complètement déconnectés. La prime des médecins c'est le salaire mensuel d'un salarié de l'établissement. Des petites primes qu'on négocie avec les IRP. Voilà c'est, là aujourd'hui c'est assez particulier. », DRH, ESM.

Le recours à l'intérim médical entre pourtant en contradiction avec la continuité des soins et les temporalités des prises en charge. Sylvie, infirmière, regrette par exemple que ces médecins intérimaires interviennent en-dehors des projets de service et modifient parfois les orientations de traitement des patients, ce qui va à l'encontre de parcours de soin construits dans la durée.

La situation et les ressources de l'ESM rendent possible la conclusion d'accords salariaux de ce type pour attirer une main-d'œuvre médicale devenue rare. Toutefois, ces accords salariaux sont coûteux pour l'établissement puisqu'ils renforcent les inégalités de rémunération existantes entre catégories et métiers, d'autant plus lorsqu'une augmentation des rémunérations paraît peu envisageable pour les catégories subalternes. Cette carence en médecins explique aussi la dynamique de restructuration que connaît l'établissement depuis plusieurs années, notamment le regroupement de l'ensemble de l'activité sur un seul site, alors que jusque-là l'ESM disposait de deux sites principaux situés dans le centre-ville et en périphérie. La concentration des activités permet de pallier le déficit médical tout en assurant la continuité de l'activité, comme par exemple les gardes de service qui sont mutualisées.

On le voit, les politiques patronales de rationalisation de l'organisation du travail et de compression des salaires induites par les règles imposées par la puissance publique butent sur les résistances multiformes qu'une partie des salariés recrutés ou convoités peuvent opposer aux conditions de travail et de salaire existantes dans les établissements du secteur sanitaire et social. En réponse, comme le suggèrent nos trois cas d'étude, les pratiques de gestion du personnel mises en place pour conserver ou attirer les salariés d'une part, et les mettre au travail d'autre part, s'organisent selon des modalités très variées en fonction du type d'activité réalisée par ces établissements, le profil de la main-d'œuvre qu'ils emploient. D'un côté, la faiblesse des ressources dont disposent les employées des entreprises et des associations d'aide à domicile encourage la reproduction de pratiques de gestion de la main-d'œuvre néo-paternalistes. Celles-ci reposent sur le rôle déterminant d'un management fondé sur l'affect et la coercition pour inciter les salariées à accepter la flexibilité de leur emploi, notamment la réalisation d'heures supplémentaires. Dans ce cadre, la pratique de la négociation collective reste on ne peut plus limitée et s'inscrit uniquement dans une logique d'amplification des stratégies de réduction des coûts salariaux. À l'opposé, dans des univers professionnels faisant appel à une main-d'œuvre beaucoup plus qualifiée et dans lesquelles la pratique de la négociation collective est beaucoup plus institutionnalisée, la négociation salariale peut être réinvestie dans l'objectif de rendre plus attractives les offres d'emploi, afin de garantir la continuité du fonctionnement institutionnel des établissements.

2.4 Des dispositifs de participation et d'évaluation mis en place par les directions pour faire face aux évolutions

En plus des stratégies managériales destinées à encadrer la mise au travail et à domestiquer leurs comportements indociles, les directions d'établissements s'appuient également sur des dispositifs de participation ou d'échange avec les salariés, visant à favoriser leur implication dans le projet de la direction.

À l'ESM, leur mise en place a été tout particulièrement encouragé par le passage de la Contrôleuse générales des lieux de privation de liberté (CGLPL)[79] en 2016. Son rapport remet en effet fortement en cause la qualité des pratiques de soin rendues, trop contraignants. Le recours à l'enfermement des patients y est en particulier jugé trop fréquent. Dans les mois qui suivent, l'ensemble des acteurs de l'hôpital s'attelle, sur injonction des acteurs publics, à réévaluer les pratiques de soin. Les enquêtés (RP ou RD) y voient un mal nécessaire permettant d'entamer une réflexion collective sur les modalités du soin et ses finalités en psychiatrie qui aboutit à une refonte partielle des pratiques de soin. Au terme de notre enquête de terrain, Marc, aide-soignant et David, psychologues, deux élus de la CFDT, évoquent la mise en place d'un outil participatif de formation à destination des personnels de l'établissement[80]. Fonctionnant sur la base du volontariat, les salariés sont invités à témoigner de leurs expériences ou leurs difficultés au cours de séance qui durent entre 1H et 1H30. Celles-ci ont lieu dans une salle en présentiel ou en distanciel pour que les personnels travaillant en extramuros puissent participer. Un intervenant introduit une thématique qui donne lieu ensuite à un débat. Pour David, ce besoin de formation est réel et renvoie aux évolutions de la formation d'infirmier. En effet, jusqu'en 1992, il existe un diplôme d'infirmier destiné spécifiquement à l'exercice en psychiatrie, celui d'ISP[81], qui se fond dans la formation d'infirmier général, dite IDE[82]. Le nombre d'heures de formation portant sur la psychiatrie est fortement réduit. Selon David, il ne reste aujourd'hui à l'ESM plus que 43 ISP sur un total de 560 infirmiers. Ce dispositif de formation est donc soutenu par les élus de la CFDT qui y voit un bon moyen de dépasser le manque de formation propre à la psychiatrie, qu'ils estiment être une spécialité médicale à part entière (Mougeot 2019)[83].

À AIDOM, l'enquête fait ressortir plusieurs instruments de participation permettant de récolter la parole des salariés sur leur travail et son organisation. Des groupes d'analyse de la pratique sont organisés sous l'égide d'un psychologue et offrent un cadre au sein duquel les salariées peuvent aborder des sujets sensibles en lien avec les prises en charge qu'elles réalisent (décès d'un bénéficiaire, violence, démence sénile, etc.). D'autre part, 8H par an, elles sont invitées à échanger sur le plan de travail, c'est-à-dire la mise en place des plannings de manière collective et avec les responsables de secteur. Enfin, 6H par an, les salariées sont conviées, si elles le souhaitent, à des réunions dites de « droit d'expression ». En groupe d'une dizaine, les salariées sont invitées à lister les problèmes qu'elles rencontrent au cours de réunions animées par les responsables de secteur. À l'issue de la réunion, elles posent par écrit leurs demandes. Lorsque nous rencontrons le directeur, un droit d'expression vient de se tenir. Il nous lit quelques papiers qu'il a reçus. Il s'y exprime des demandes

[79] Il s'agit d'une autorité administrative indépendante en charge de contrôler les lieux accueillant des personnes privées de certaines de leurs libertés. Celle-ci concerne les prisons, hôpitaux psychiatriques, gardes à vue, zone douanière, centre éducatifs fermés, etc.

[80] Entretien réalisé le 20 janvier 2020.

[81] Infirmier de secteur psychiatrique.

[82] Infirmier diplômé d'État.

[83] Lorsque nous avions réalisé les entretiens avec la représentante de FO et avec la DRH, ce dispositif n'était pas encore en place, nous n'avons donc pas pu récolter leur point de vue.

récurrentes : augmentation du taux de tarif de remboursement des frais kilométriques ; problème de congés. Les réponses apportées par la direction n'ont rien d'obligatoire ni de systématique, contrairement à ce qui pouvait se passer lors des séances de questions avec les déléguées du personnel. À l'origine, les représentantes du personnel animaient ces droits d'expression, ce qu'a remis en cause le directeur au motif qu'elles ne pouvaient pas cumuler deux heures par groupe d'expression, ce qui « était peut-être un peu trop », en plus des heures liées à l'exercice de leur mandat. De leur côté, les élues de la CFDT déplorent que les groupes soient construits par les responsables de secteur. Elles craignent aussi que l'identité des salariées qui se plaignent ou revendiquent ne soit révélée au directeur, bien que la procédure écrite demeure anonyme. Pour les représentantes du personnel, cet outil de participation a une fonction ambivalente dans la mesure où il permet de réunir des salariées normalement atomisées, ce qu'elles cherchent à mettre en œuvre dans leur activité syndicale quotidien avec difficulté, tout en demeurant dépendante des modalités décidées par la direction et l'encadrement. De fait, ces espaces d'échange collectifs peuvent être justifiés par les membres de l'encadrement ou des directions comme le moyen de donner la possibilité aux salariées d'échanger sur leurs pratiques professionnels, de renforcer les liens de solidarité dans le collectif de travail et de réduire, par ce moyen, la charge émotionnelle subie par ces salariées, confrontées à des conditions et des activités de travail pénibles physiquement et moralement. Dans le même temps, la gestion de ces groupes de parole par le personnel d'encadrement contribue à réinscrire l'expression des griefs des salariées dans un rapport de domination hiérarchique, qui sont d'autant plus prégnants dans le cas de l'aide à domicile, quand on sait les difficultés des femmes, *a fortiori* dominées socialement, à s'approprier ces espaces construit autour de pratiques masculines (Palacios *et al.*, 2015).

La domination managériale qui s'exerce au moyen de ces dispositifs de participation apparaît d'autant plus évidente dans le cas de PRENDRE SOIN. Dans cet établissement, la mise en place de dispositifs de participation pour les salariées révèle d'abord la tension qui s'exerce entre une injonction à la rationalisation de l'organisation et le maintien d'un management néo-paternaliste. Afin de mieux encadrer le travail des intervenantes, la direction a mis en place des groupes de paroles avec une psychologue, espace duquel les responsables sont absents. Comme dans le cas d'AIDOM, il s'agit de donner l'occasion aux salariées de livrer leurs impressions sur le travail et les situations complexes qu'elles peuvent rencontrer. Par ailleurs, une multitude de réunions permettent à la direction et à l'encadrement de recueillir la parole des salariées tout en conservant un lien de proximité caractéristique du style managérial initial de cet établissement : entretiens individuels, réunion d'accueil des nouvelles, réunion du personnel d'un secteur. De plus, une fois par an, le directeur organise dans la salle de réception d'un hôtel un évènement réunissant l'ensemble des salariées de l'entreprise. L'assistante RH voit dans cette pratique un bon moyen pour le directeur de connaître les salariées et d'apaiser les relations conflictuelles qui peuvent émerger dans un contexte de travail contraignant. À l'inverse d'AIDOM, l'absence de représentantes du personnel syndiquées et revendicatives ne fournit pas le même sens à l'instauration d'espaces participatifs. Si dans le premier cas, il s'agit de construire des espaces de parole parallèle, et donc en concurrence avec le canal syndical et des IRP, à PRENDRE SOIN, ces outils permettent d'allier volonté de rationalisation et de professionnalisation du travail avec la persistance d'un style patronal fondé sur la proximité et la bienveillance.

Comme le mettent en évidence ces trois terrains d'enquête, la configuration des usages managériaux de ces dispositifs de participation et les modalités possibles de leur réappropriation par les salariés et leurs représentants comme espace d'expression de leurs griefs varient donc considérablement en fonction des contextes, institutionnels et sociaux, de leur mise en œuvre. Au croisement de logiques

d'action managériale différentes (favoriser l'expression des salariés, constituer des groupes de parole, des espaces d'échanges entre salariés), la capacité des directions à en faire des outils efficaces de mobilisation des salariés au service de ses attentes reste, on le sait, à relativiser. Bien d'autres enquêtes, plutôt menées dans des établissements industriels, ont en effet souligné les limites de l'efficacité managériale de ces dispositifs, en soulignant la faiblesse du travail de formation des salariés aux nouvelles injonctions managériales réalisé au travers de ces groupes (Lomba, 2018 ; Giraud Pélisse, et Penissat, 2018) et les stratégies de mise à distance des discours des directions déployées par de nombreux salariés (collectif du 8 août, 2017). Dans le même temps cependant, quand ils ne servent pas directement à contourner les représentants du personnel dans leur rôle de médiation des problèmes des salariés (Giraud, 2013), comme on l'observe ici directement dans les deux établissements d'aide à domicile, la capacité de ces représentants à en faire un usage plus offensif de construction et de mobilisation des salariés apparaît elle-même des plus limitée.

3. Les difficultés des représentants du personnel à s'opposer au processus de rationalisation

Plus généralement, ce sont précisément les difficultés des représentants du personnel à se maintenir ou à s'imposer auprès de leur direction comme des acteurs influents dans les relations sociales que mettent en évidence ces trois monographies. Leur confrontation montre sur ce plan une grande diversité de situations dans la structuration de la représentation du personnel. Tant la capacité des élus à s'opposer aux politiques patronales que le sens qu'ils attribuent à leur fonction varient d'un établissement à l'autre. La présence syndicale semble jouer un rôle non-négligeable dans la capacité des représentants du personnel à s'emparer des motifs de mécontentements des salariés et à dénoncer avec vigueur les réorganisations et restructurations. Toutefois, ces critiques se limitent à un registre discursif tant les représentants du personnel ont peu de prise sur le contenu et les débouchés de la négociation collective, fortement encadrée par la puissance publique, y compris dans des établissements de taille importante avec des relations professionnelles largement institutionnalisées comme cela est le cas à l'ESM. Les ressources à leur disposition ne suffisent pas à surmonter cette contrainte. En difficulté pour mobiliser les salariés sur leur lieu de travail et freiner les changements organisationnels et managériaux, les syndicalistes enquêtés investissent en réalité essentiellement des scènes de mobilisation extérieure à leur établissement, sectorielle ou interprofessionnelle.

3.1 Des représentants du personnel inégalement disposés à faire face aux politiques patronales

PRENDRE SOIN est le seul établissement sans représentation syndicale et avec une absence quasi-totale de négociation. Les formes de résistance au travail des salariées de cette entreprise (*exit*, absentéisme) ne se traduisent pas en action collective, ni ne s'institutionnalisent dans la représentation du personnel. Outre la création récente de l'entreprise en 2011, et la surreprésentation d'une main-d'œuvre précaire, atomisée, peu diplômée, féminisée et racisée qui ne favorisent pas l'engagement syndical et l'action collective, la direction de l'entreprise veille à tenir à l'écart toute présence syndicale perçue comme « revendicative » et « pas constructive ». Dans cette entreprise, les IRP sont avant tout investies comme des relais des politiques patronales et comme un moyen de faire remonter les plaintes

des salariés pour mieux les contrôler (cf. Chapitre 5). L'unique représentante du personnel a endossé ce rôle après avoir été invitée par son employeur à se présenter. L'entretien réalisé avec elle montre à quel point elle a du mal à s'approprier les règles de fonctionnement de la DUP d'abord, puis du CSE. Dans ce cadre, elle n'envisage pas son rôle comme un moyen de porter la parole autonome de ses collègues auprès de la direction. Au contraire, elle pense sa fonction comme une interface entre les salariées et la direction et n'hésite pas à effectuer un travail de conviction auprès de ses collègues pour justifier les politiques d'établissements mises en œuvre.

> *« Vous avez beaucoup de choses à lui dire [à votre patron] ? Elles se confient beaucoup vos collègues ?*
>
> *Ça dépend lesquelles [sourire]. Y'en a qui viennent d'autres associations, elles ont plus d'heures, mais elles trouvent que le salaire est un peu bas [sourire], qu'il y a pas de 13ème mois, y'en a qui trouvent qui sont bien comme ça. Y'en a qui se disent : on est mal payé, mais par rapport [au patron], on est tellement bien entouré, c'est tellement un bon patron, que je préfère rester là et être moins payée.*
>
> *Et sur la charge de travail ? Ou c'est surtout les salaires ?*
>
> *Charge de travail aussi, parce que des filles ont beaucoup d'heures, elles veulent changer un peu. En fait peut-être qu'on se rend pas compte, parce qu'au début on a besoin de travailler, on dit oui à tout, on dit : oui je suis disponible, je vais faire les nuits. Et c'est ça le problème, parce qu'après quand on les appelle, que [le patron] les appelle pour leur donner plus d'heures, c'est : non mais je suis trop fatiguée. Bah oui mais...c'est pour ça ce que je leur dis, quand je les forme : il faut vraiment mettre des barrières et après si on vous demande et que vous êtes libres, pourquoi pas. Mais dire oui à tout, je veux tout, après elles se retrouvent avec 220h, au bout de trois mois elles sont fatiguées. Elles se font leur 2500 euros, elles sont contentes, mais après elles sont fatiguées, et elles se plaignent*
>
> *Qu'est-ce que vous faites par rapport à celles qui se plaignent du salaire ?*
>
> *Alors je fais pas grand-chose, la vérité. Je leur montre plus le côté positif que ça, parce que ça a jamais changé, on a toujours été payé comme ça. En fait on est payé comme ça parce que Philippe il sur-facture pas les personnes. Et des personnes qui ont pas d'argent, ils font un mois pour économiser, et ils appellent personne. Pendant un mois ils sont – excusez moi du terme – dans la merde (…) C'est pour ça qu'on de plus en plus...parce que les gens ont vu que ça existe une association comme ça, c'est pour ça que Philippe il peut pas nous payer plus que ce qu'il perçoit. Donc j'essaye de leur expliquer ça, la plupart du temps j'essaye de leur expliquer, c'est tout ce que je peux dire. (…) »,* Mme Aziz, représentante du personnel non-syndiquée, PRENDRE SOIN.

Les propos de cette représentante du personnel témoignent de toute la force de persuasion du discours patronal auquel elle adhère pleinement. L'usage qu'elle a de son rôle d'élue du personnel illustre comment les IRP peuvent servir de tampon entre les salariés et la direction et amortir toute volonté revendicative. Plus que cela, elle intervient directement auprès des salariées pour légitimer l'organisation du travail. Cela a été le cas lors du seul accord signé par la DUP portant sur la modulation de la rémunération des heures supplémentaires. Cet accord prévoit une baisse de la majoration des heures supplémentaires de 25% à 10% durant les six premiers mois suivant l'embauche. Sa mise en place s'inscrit dans la stratégie mise en œuvre par la direction pour limiter le *turnover* et réaliser des économies budgétaires. La direction espère ainsi que les salariées restent au moins six mois jusqu'à

percevoir une hausse de leur rémunération par la suite. Comme nous l'avons constaté dans le chapitre précédent, la représentante du personnel, Mme Aziz, émettait d'abord des doutes quant à cette mesure avant d'être convaincue par son patron (cf. verbatim p. 195-196 du rapport). Cette enquêtée est prise dans des relations de domination et de dépendance à l'égard de son employeur dont elle ne peut se défaire, faute de ressources scolaires et culturelles suffisantes. L'accord est finalement signé après deux courtes réunions de discussion.

Les cas des autres établissements (AIDOM, ESM, la CLINIQUE) sont différents puisque la représentation du personnel se fonde sur une présence syndicale relativement importante et dynamique. Dans le modèle « néo-taylorien des services », qui connaît un taux d'établissement avec une présence syndicale de près de 70%, nos monographies enquêtées témoignent d'un taux de syndicalisation relativement élevé, supérieur à 10%[84]. En dépit des difficultés caractéristiques de l'activité syndicale, notamment dans le secteur privé (effectifs, renouvellement, charge de travail, etc.), les organisations présentes sont en mesure de mettre en œuvre un travail syndical conséquent et régulier. À l'ESM qui compte 1 200 salariés, FO déclare environ 30 syndiqués, la CFDT 184. À la CLINIQUE, sur environ 150 salariés une dizaine sont syndiqués à la CGT, seul syndicat. Enfin, à AIDOM parmi les 115 salariées, la CFDT compte 20 adhérentes. Ce dernier exemple constitue une exception dans le secteur d'aide à domicile où la présence syndicale est généralement très faible ou absente (Avril 2009), comme l'atteste en comparaison le cas de PRENDRE SOIN.

Le cas de la CFDT d'AIDOM illustre la situation particulière d'un syndicat implanté et dynamique dans un secteur constitué de femmes très peu diplômées, précaires et sans collectif de travail stable dans lequel s'insérer. Les enquêtés ont d'ailleurs pris conscience de leur force en rencontrant d'autres syndiquées de ce secteur et au vu des relations entretenues avec les membres du Conseil d'administration :

> *« On est une grosse équipe, on fait peur. On n'est que des femmes, mais on ose dire, on ose faire des choses. C'est d'ailleurs ce qui nous est reproché au niveau de notre conseil d'administration. C'est qu'on fait peur. […] Le président de notre association l'a dit clairement à notre secrétaire général, "c'est des salariées qui nous présentent des textes de loi et on n'aime pas ça" »,* élue CFDT, AIDOM.

Néanmoins, pour « faire peur » aux dirigeants de cet établissement, l'intensité et le niveau d'engagement est coûteux pour ces femmes *a priori* éloignées de l'action collective. Par exemple, les 20 heures de délégation qu'elles détiennent chacune ne leur est pas suffisant pour préparer les réunions correctement ou bien rédiger le compte-rendu de CSE. La moindre tâche intellectuelle et administrative nécessite un temps important pour la réaliser. Par exemple le jour de notre rendez-vous pour l'entretien, les élus sont dans l'obligation d'annuler. Elles ont dans l'urgence dû faire face à un problème informatique qui a supprimé l'ordre du jour de la prochaine réunion du CSE qu'elles avaient préparé. Elles nous précisent qu'elles auront besoin de l'après-midi entière pour le refaire et repoussent l'entretien à une date ultérieure. De même, le déroulé des réunions du nouveau CSE les met à rude épreuve lorsque celle-ci dure près de dix heures. Dans ce contexte, les élues s'appuient sur

[84] 30% des établissements ne déclarent aucune représentation syndicale, 28% un taux de syndicalisation entre 1 et 5%, 11% entre 5 et 10% et seulement 1% des établissements disposent d'un taux de syndicalisation entre 11 et 20%.

une équipe « *très soudée* » : leur activité militante déborde sur le cadre privé puisque régulièrement, pour faire face à la charge de travail, elles se réunissent au domicile des unes et des autres pour rédiger des tracts ou préparer les réunions, faisant dire à leurs enfants qu'elles « *vont acheter une grande maison ensemble* ». Les liens interpersonnels ainsi noués et la confiance qui en découlent constituent une ressource importante pour ces élues. Cependant, pour satisfaire aux exigences de leur engagement, ces femmes salariées sont dans l'obligation faire se chevaucher sphère professionnelle et sphère privée, ce qui semblerait plutôt accepter par leurs conjoints enfants, délestant ces syndicalistes du travail de justification de leur engagement dans la sphère familiale (Quentrec 2014). Pour pallier ces difficultés les militantes d'AIDOM trouvent également des ressources à l'extérieur de l'établissement, dans les réseaux syndicaux territoriaux et professionnel de la CFDT[85]. Elles participent régulièrement à des rencontres de syndicats du secteur du maintien à domicile ce qui leur permet d'évaluer leurs conditions de travail en comparaison d'autres situations. Cette insertion est facilitée dans la mesure où l'ancienne secrétaire du syndicat, qui est aujourd'hui la secrétaire du CSE, est devenue lors du dernier congrès départemental de la CFDT santé-sociaux, la nouvelle référente pour le maintien à domicile (cf. encadré n°3).

Encadré n°3 : « *J'ai beaucoup plus évolué sur le plan syndical que dans ma profession* »

Chantal a d'abord travaillé treize ans dans une entreprise familiale de distribution de boissons avant d'envisager une reconversion professionnelle. À l'occasion de la naissance de sa deuxième fille, elle prend un congé parental de trois ans et décide d'entamer une formation de Technicienne d'Intervention Sociale et Familiale (TISF) car elle « *ne se voyait plus dans un bureau* ». Elle suit cette formation durant deux ans à Lyon, est diplômée en juin 2002 et embauchée deux mois plus tard dans l'association, tant « *la pénurie de TISF est forte* ». Assez rapidement, elle discute avec ses collègues des conditions de travail, du non-respect de certaines dispositions de la convention collective. Le service famille est assez soudé, il y a beaucoup de réunions collectives et d'échanges, une certaine autonomie dans le travail ; « *l'ancien directeur ne s'intéressait pas à l'activité famille, il nous laissait gérer* ». Elle franchit le pas de l'adhésion en 2008. « *On était cinq, six syndiquées* ». Elle explique commencer alors à découvrir les valeurs de la CFDT. C'est cependant en 2014, alors que le projet de fusion suscite beaucoup d'inquiétudes et de tensions, qu'elle s'engage véritablement et accepte de prendre des responsabilités. En 2015, elle est élue déléguée du personnel et fait l'expérience des réunions avec le nouveau directeur. Le syndicat départemental lui propose très vite de suivre des formations. Elle constate beaucoup de dysfonctionnements. La section CFDT s'étoffe et devient plus active. En 2017, la collègue déléguée syndicale lui propose de prendre la relève. « *C'est autre chose* », dit-elle, « *c'est de la négociation. Il faut être au courant de beaucoup de lois* », ajoutant « *j'ai pris conscience de ce qu'était un syndicat, on n'est pas un électron libre, on appartient à un syndicat* ». Là encore, elle suit des formations syndicales qu'elle apprécie fortement. Elle constate d'ailleurs : « *Cela fait dix ans que je ne suis pas partie en formation professionnelle. Je ne fais que de la formation syndicale. J'ai beaucoup plus évolué sur le plan syndical que dans ma profession. C'est quand même grave*. » En 2018, elle est élue à la commission exécutive et au bureau du syndicat départemental Santé Sociaux lors du congrès de celui-ci. Elle s'y investit fortement, devenant la responsable départementale pour le maintien à domicile, ce qui la conduit à connaître les conditions de travail et la situation des salariés dans d'autres

[85] Nous pensons que Marc, représentant CFDT de l'ESM qui a des responsabilités au niveau départemental, suit cet établissement, sans que nous ayons pu vérifier.

associations. Elle participe également à des réunions régionales pour le secteur. Élue au CSE en janvier 2019, elle laisse son mandat de déléguée syndicale et devient secrétaire de l'instance. Elle ne dispose que de vingt heures de délégation, participant aux activités du syndicat départemental sur des congés économiques de formation ou grâce à des chèques syndicaux.

Cet engagement dans les réseaux syndicaux extérieurs à l'établissement se retrouve dans les deux autres établissements avec des modalités différentes. À l'ESM, plusieurs enquêtés sont en responsabilité dans les structures départementales ou fédérales de la CFDT ou bien sont mandatés dans des instances paritaires nationales : Marc est à la CE et au bureau du syndicat CFDT départemental de la santé ; Didier, cet ex-élu du CHSCT, est un des négociateurs au niveau national de la CCN 51 ; David est membre du groupe fédéral des psychologues de la fédération CFDT de la santé. Ces trois militants hommes occupent donc des postes de direction ou à responsabilité dans leur organisation, ce qui est à mettre en parallèle avec la forte autonomisation de la sphère des relations professionnelles à l'ESM. À cet égard, Marc a quitté quasi entièrement le travail pour n'y être plus que quelques jours par an. En plus de ces mandats dans les IRP, il occupe de nombreux mandats dans plusieurs instances paritaires en lien avec la formation professionnelle. Comme pour Chantal à AIDOM qui est TISF, Marc, trouve dans son engagement syndical des ressources intellectuelles et une reconnaissance synonyme d'ascension sociale que son métier d'aide-soignant ne saurait lui offrir à défaut de passer le concours d'infirmier – possibilité qui l'a envisagé un temps puis semble avoir abandonné.

Les militants de la CLINIQUE qui appartiennent à un syndicat moins doté en ressources organisationnelles et militantes – par exemple Julie connaît son premier mandat et découvre cet univers – ont un usage différencié des instances syndicales départementales. Ils n'y sont pas en responsabilité et profitent notamment des nombreuses réunions et de rencontres avec d'autres militants du secteur de santé privée. Ils y puisent des ressources pour faire face à leurs activités de représentants à la CLINIQUE :

> *« Et vous êtes en lien avec le secteur santé CGT du [département] ?*
>
> *Dénia : ah oui ! C'est super parce que tous les premiers jeudis du mois, à la bourse du travail y a l'USD [Union syndicale départementale] CGT, on a des réunions… alors en deux parties. Donc y a une première réunion avec tous les collectifs, alors les collectifs le privé, soit 51 et 66 [les conventions collectives]. On se fait une petite réunion où on parle des problématiques des différents établissements du privé, santé privé, action sociale euh voilà. On se donne des conseils. C'est comme ça que j'ai pu moi tisser des liens et dénoncer l'accord sur la prime là. Y a le public qui se réunit et après en fin de matinée on se retrouve privé-public pour décider un peu des actions à mener. Y a aussi les permanences juridiques c'est les premiers ou deuxième mardi du mois. Ça crée un réseau quand même.*
>
> *Julie : ouais c'est important, maintenant notre réseau il est quand même bien développé. Là quand on a eu les problèmes de désignation de délégué syndical, ben c'est au niveau de la fédération sante-action sociale qu'on s'en est référé.*
>
> *Dénia : sur Paris carrément.*
>
> *Julie : ouais donc dans un premier temps sur le Rhône. N'ayant pas de réponse sur le Rhône, c'est monté sur Paris. Et c'est vrai qu'ils sont d'un soutien.*

Dénia : mais là il a fallu que je monte à Paris, c'était en novembre dernier. Donc voilà je suis montée au congrès national des DSC sur la santé privée. Ça m'a permis aussi d'avoir des contacts, connaître le secrétaire général de la santé privée CGT. », Dénia, infirmière, et Julie, assistante sociale, CGT, La CLINIQUE.

Ces représentants syndicaux peuvent donc s'appuyer sur un soutien juridique et militant important. Grâce à ces ressources extérieures, ils réussissent à contester le refus de leur direction de nommer Julie DS dans le nouveau CSE, et à l'imposer comme RS au sein du comité. Suite à ses échanges avec d'autres élus CGT de son secteur, Dénia a été aussi en mesure de contester les critères d'attribution d'une prime proposés par la direction. Au-delà de ces aspects juridiques, le secteur départemental constitue aussi une ressource pour des actions militantes. Ainsi, lorsque ces militants veulent organiser une distribution de tracts devant leur établissement, ils peuvent demander du soutien au syndicat départemental de la santé et de l'action sociale. Leur insertion dans ce réseau participe donc de l'obtention d'une aide précieuse, même si les enquêtés en tirent un bénéfice ambivalent. En effet, le secteur départemental est dominé par la présence des établissements publics qui impulsent de nombreuses mobilisations pour la défense du service public de santé, dans lesquelles ces militants ne se reconnaissent pas totalement et pour lesquelles ils se sentant un peu à l'écart.

Ce constat est aussi établi par Sylvie, représentante de FO à l'ESM en tant qu'animatrice d'un syndicat bien moins dotée que la CFDT. Elle trouve de nombreuses ressources et conseils auprès du Groupement départemental des territoriaux dont elle est d'ailleurs invitée aux réunions de la Commission exécutive. En revanche, au niveau local, elle n'entretient pas de lien avec le Groupement départemental de la santé, déplorant qu'aucun représentant ne soit venu à l'AG de son syndicat malgré l'invitation que Sylvie a envoyé. Par ailleurs, elle est en lien régulier avec la branche santé privée de la fédération qui réunit les personnels des services publics et des services de santé. Elle participe aux congrès de ce secteur et entretient un rapport privilégié avec le secrétaire fédéral de l'Union nationale des syndicats Force ouvrière de la santé privée qu'elle peut joindre directement[86]. Elle trouve auprès de lui de nombreux éléments juridiques concernant la CCN 51 dont dépend l'ESM et que connaît très bien ce secrétaire puisque lui-même est issu d'un établissement couvert par cette convention collective.

Si l'inscription dans ces réseaux extérieurs constituent des ressources importantes pour ces militants qu'ils mobilisent face à la direction, celle-ci n'est toutefois pas suffisante pour imposer certaines thématiques de négociation et obtenir gain de cause, tant la négociation collective est limitée par les injonctions institutionnelles imposées par les acteurs publics.

3.2 Des négociations contraintes sur un marché réglementé

Des travaux récents ont montré combien la négociation collective dans le secteur sanitaire et social se menait « sous contrainte publique » (Garabige, 2017). En effet, les injonctions de la puissance publique à la maîtrise des coûts et à la rationalisation des activités contraignent fortement les possibilités de la négociation. Les marges de manœuvre sont restreintes pour les directions : il arrive même que les financeurs obligent les associations concernées à s'en tenir à l'application de la convention collective de l'aide à domicile et dès lors à annuler des accords d'entreprise (Garabige, 2015). La centralisation

[86] Durant l'entretien, elle reçoit d'ailleurs un appel de ce secrétaire.

des prises de décision rend d'autant plus difficile la mise en œuvre d'un « dialogue social » dynamique à l'échelle des établissements.

Certes, dans les établissements étudiés, l'intensité de la négociation reste variable. Par exemple, l'ESM qui constitue le plus grand établissement et qui dispose d'une représentation syndicale très institutionnalisée portée par des élus expérimentés et largement dotés en ressources militantes, connaît une dynamique de négociation relativement soutenue. Durant l'année, un cycle de négociation se déroule au niveau de l'établissement et un second au niveau du siège de l'association notamment sur la mutuelle et le régime de prévoyance. Localement plusieurs thématiques sont soumises à la négociation ou l'ont été récemment lorsque nous menons l'enquête de terrain : deux primes, une première dite « prime chaussure » pour financer l'achat par les salariés de chaussures spécifiques pour le travail, une seconde dite prime du conseil de l'ordre pour financer l'adhésion désormais obligatoire des infirmiers à cet ordre professionnel ; un accord mobilité pour prendre en charge une partie des frais liés à la location de vélo électrique ; une refonte de l'organisation du temps de travail souhaité avant tout par la direction ; la mise en place des CSE local et central.

L'enjeu des rémunérations constitue cependant un bon révélateur de la manière dont les dynamiques de la négociation collective restent, même dans cet établissement, entravées par les contraintes réglementaires et financières imposées par les pouvoirs publics et les logiques de restructuration en cours dans ce secteur. En effet, il est plus largement un des thèmes privilégiés de négociation pour le modèle « néo-taylorien des services » puisque 77% des établissements déclarent avoir connu une négociation sur le sujet des rémunérations au cours des trois années avant l'enquête quantitative, mais seulement 48% des établissements disent qu'ils n'ont pas eu de négociation sur les salaires. Autrement dit, les enjeux de rémunération ne se traduisent pas uniquement par une politique salariale, presque impossible à mettre en œuvre par les établissements faute de budgets suffisants octroyés par la puissance publique, mais par différents instruments d'ajustement à disposition des directions d'établissement (indemnités des frais kilométriques dans l'aide à domicile ou primes diverses). De fait, pour les établissements du secteur sanitaire et social, l'octroi de budgets encadrés et limités pour financer l'activité réelle qui se fonde sur le niveau de base des conventions collectives, rend quasi impossible une augmentation des rémunérations. À AIDOM par exemple, le directeur estime que les niveaux de rémunération sont effectivement bas au vu des responsabilités qui incombent à ces salariées et aux conditions de travail pénibles. Pourtant, il estime impossible toute augmentation des rémunérations allant au-delà de ce que la convention collective de l'aide à domicile prévoit.

> *« On me dit "vous pouvez toujours faire mieux que la convention collective"… oui, sur le plan strictement du droit, je peux faire mieux que la convention collective. Sauf que derrière, moi, les financeurs, si je leur dis que je suis en difficulté, ils vont pas me suivre. [rires] Je ne peux pas, si demain je dis au Conseil Départemental, "tiens, moi j'augmente la valeur du point dans mon association", ils vont me dire "oui, hein, mais nous, on vous payera à la valeur du point auquel il est reconnu" donc il y aura pas la compensation. »,* directeur AIDOM.

À cet égard, les élus de la CFDT reconnaissent que les marges de manœuvre de leur direction sont quasi-nulles car le directeur a les « *pieds et poings liés financièrement* » et qu'il ne décide « *rien du tout* ». Conscientes de cette réalité, les élues ne réorientent pourtant pas leurs revendications vers le conseil général ou l'agence régional de santé. Le minimum prévu par les CCN constitue dès lors la règle à laquelle les directions se plient avant tout parce qu'elles sont dans l'incapacité financière d'aller au-

delà, mais aussi parce que les directions d'établissement n'ont plus nécessairement l'autonomie de décision nécessaire, à l'intérieur de leur propre groupe, pour engager des négociations salariales, même quand elles seraient prêtes à le faire.

La DRH de l'ESM reconnaît que la faiblesse des rémunérations prévue par la CCN 51 explique en grande partie la difficulté à recruter et fidéliser des salariés dans le temps (cf. *supra*). Par exemple, lorsque la DRH entend accorder une augmentation des rémunérations à la suite « *d'exercices budgétaires favorables* », sa proposition se heurte à la direction de l'association dont dépend l'établissement. Cela a été le cas pour la revalorisation des aides médico psychologiques (AMP), un temps envisagé par la direction et appuyé par les représentants du personnel. Quelques années auparavant, la FEMSS[87] a revalorisé les rémunérations des aides-soignantes dans la convention collective 51. Estimant que leur métier est relativement similaire, les AMP ont demandé à leur tour une revalorisation, finalement refusée par la fédération employeur. La DRH considère que cette demande est « *presque justifié*[e] » et se dit « *assez favorable* ». Localement, une revalorisation salariale des AMP aurait un coût budgétaire relativement faible pour l'établissement puisque celle-ci ne concerne qu'une quinzaine de personnes sur près de 1 200 salariés. La DRH est pourtant contrainte d'abandonner le projet au prétexte qu'elle ne « peut pas aller à l'encontre d'une position de l'association » qui s'y est opposée. D'autres établissements membres de l'association ont une proportion d'AMP importante parmi leur main-d'œuvre, pour lesquels une augmentation salariale aurait des coûts plus élevés et impossible à assumer. Pour ne pas entraver la volonté d'homogénéisation des politiques d'établissements de l'association que nous avons évoqué précédemment, l'ASSME renvoie une telle revalorisation salariale aux négociations de la CCN 51. Cet épisode explique d'autant plus le sentiment d'injustice ressenti par les « petits » métiers qui à l'inverse des médecins se sentent délaissés et non reconnus par l'institution. Pour un élu CFDT, « *les sujets où la direction est prête à discuter c'est les sujets où y'a aucun coût, aucun frais* ». En d'autres termes, la négociation au niveau de l'établissement est en grande partie dépendante des logiques financières et budgétaires établis par le siège de l'association (Giraud et Ponge, 2016). D'autre part, cet exemple invite à penser les effets de cette négociation limitée sur les directions d'établissement. En effet, celle-ci ne vient pas que contrarier les revendications syndicales portées par les élus du personnel, elle a aussi des effets sur les recompositions des missions de direction d'établissement. La DRH de l'ESM estime qu'« *à terme les choses vont se restructurer pour tout, formation, négociation salariale, avec probablement euh des velléités d'harmonisation de la part des IRP sur l'ensemble des établissements* [du groupe] », participant à réduire l'autonomie dont elle jouissait jusque-là et à appauvrir sa fonction.

Les difficultés rencontrées par les représentants syndicaux de ces établissements (et de leurs directions) pour faire de la négociation d'entreprise un instrument opératoire pour adapter les règles d'organisation du travail et de rémunération explique que, dans ce secteur, la négociation collective de branche (Garabige, 2017), mais aussi la négociation d'accords territoriaux impliquant les représentants des collectivités territoriales qui règlementent les marchés locaux des services d'aide à la personne (Puissant, Richez-Battesti et Petrella 2013) restent perçus comme des échelons de négociation prioritaires à investir et à développer pour obtenir une amélioration des conditions de travail et de rémunération des salarié.e.s. Ce mode de structuration de la négociation collective n'est pas sans conséquence, en retour, sur les formes que prennent l'investissement militant des représentants syndicaux et les conflits qui se déploient dans ces établissements.

[87] Fédération des établissements médico-social et de santé dont dépend l'ESM.

3.3 Des mobilisations collectives impossibles ?

Le modèle « néo-taylorien des services » apparaît comme étant le plus conflictuel avec celui « néo-fordiste ». Il se caractérise tout particulièrement par des tensions avec les représentants du personnel et le recours à des grèves de moins de 2 jours, dans un contexte où les salariés de ce modèle sont les moins satisfaits respectivement aux trois autres. Cette dimension est d'autant plus forte que, nous l'avons vu, les modalités de la négociation collective sont peu favorables et ne permettent pas de répondre à leurs inquiétudes ou mécontentements. À l'exception de PRENDRE SOIN où aucun conflit collectif n'est apparu, les autres monographies donnent à voir l'existence de mobilisations collectives des salariés, même si celles-ci demeurent relativement rares et circonscrites le plus souvent à des mobilisations interprofessionnelles ou au secteur sanitaire et social dans son ensemble. La façon dont les enquêtés relatent ces mobilisations témoigne de leur caractère exceptionnel et des difficultés de leur mise en œuvre. Elles sont coûteuses pour les représentants du personnel et pour les salariés, notamment en ce qui concerne les mobilisations avec arrêt de travail comme la grève.

3.3.1 Des mobilisations collectives difficiles à mettre en œuvre et extérieures aux établissements

À première vue, les conflits collectifs sont rares dans les établissements et ne sont pas structurants dans les discours des enquêtés. Ce constat est particulièrement vrai à l'ESM où les représentants du personnel interviewés n'évoquent pas spontanément d'épisodes de conflits collectifs. Nous devons bien souvent les relancer spécifiquement pour avoir quelques bribes d'informations. Par exemple, lorsque nous la questionnons sur un « mouvement collectif », Sylvie a du mal à se souvenir de la date et du motif. Il semblerait finalement que ce soit durant la loi Travail en 2016 que FO a appelé à la grève, visiblement sans que grand monde ne participe. Elle évoque également très rapidement une pétition contre la mise en place du Conseil de l'ordre infirmier. Marc, de la CFDT, parle d'une mobilisation mais pas de pétition. Les deux se souviennent très bien en revanche d'un rassemblement à l'appel d'une intersyndicale devant les locaux de la direction qui aurait réuni une centaine de personnes au cours d'une soupe populaire. Il nous est pourtant difficile de savoir le motif de ce rassemblement, Marc évoquant la tenue d'un CCE, Sylvie la Convention collective nationale. Les conflits collectifs qu'ils évoquent tiennent cependant tous à des sujets extérieurs à l'établissement. Didier, ex-élu CHSCT, évoque, lui aussi, la tenue d'une journée de grève à propos d'un projet de restructuration commun avec l'hôpital général public de la ville, co-organisée avec les syndicats de cet établissement public quelques jours avant notre rencontre. En réalité, d'après le questionnaire RP de l'ESM, les conflits collectifs qui se déroulent dans l'établissement sont relativement caractéristiques du modèle « néo-taylorien des services » et corroborent les propos tenus en entretien. Le répondant – que nous n'avons pas interviewé – déclare que les conflits portent sur les salaires et les conditions de travail en lien avec des revendications sectorielles. Ceux-ci sont de faible durée et peu fréquents puisqu'il indique seulement un ou deux épisodes de grève de moins de 2 jours et un ou deux épisodes de rassemblement ou manifestation. Non évoqués par la DRH au cours de notre entretien, il est difficile d'apprécier les effets de ces actions collectives sur les pratiques de direction et le cours de la négociation.

Les élus de la CGT de la CLINIQUE semblent beaucoup plus enclins à participer à des mobilisations collectives, mais là-encore organisées dans le cadre de mobilisation nationales sectorielles ou interprofessionnelles. Ils participent aux journées de grèves et d'action contre la réforme des retraites

de 2019/2020 aux côtés du secteur santé départemental, porteur d'un syndicalisme très attaché à un répertoire d'action fondé sur le recours au nombre et la grève. Ils disent pourtant ne pas être plus que sept en manifestation. Les élues d'AIDOM tiennent sensiblement le même discours, témoignant de leur participation à diverses journées de mobilisation et de grèves sectorielles ou interprofessionnelles, les amenant à se déplacer dans la préfecture du département ou à aller à Paris.

Les enquêtés syndicalistes de ces trois établissements participent donc à des formes de conflits collectifs variés (grèves, rassemblement, manifestation), mais qui relèvent le plus souvent de dynamiques nationales sectorielles ou interprofessionnelles dont on voit très bien ici les effets de leur inscription dans les réseaux syndicaux hors du lieu de travail. En dépit de leur participation à ces conflits collectifs, les enquêtés ont du mal à construire des mobilisations localisées dans leurs établissements en réponse aux restructurations et aux transformations de la gestion de la main-d'œuvre.

Ce constat ne témoigne toutefois pas de l'absence de mécontentements de la part des salariés ou de conflits entre les représentants du personnel et les directions, bien au contraire (cf. *supra*). D'autres raisons tendent à montrer les causes des difficultés de mise en œuvre de conflits collectifs à l'échelle des établissements. Tout d'abord, l'ancrage militant est fragile et une grande partie des efforts militants consistent à assurer la vie interne des organisations. Cela est d'autant plus vrai alors que nous menons l'enquête de terrain dans le contexte d'élection au CSE obligeant les dirigeants syndicaux à constituer les listes. À La CLINIQUE par exemple, des candidats sur la liste CGT – seule organisation – ne sont pas adhérents du syndicat puisque la CGT ne compte pas suffisamment de syndiqués et qu'il faut distribuer les places en fonction des collèges. À l'ESM, la CFDT dispose de suffisamment de candidats sur les listes, mais David et Marc doutent que l'ensemble des élus investissent pleinement leur rôle. Cette inquiétude est renforcée par l'élection de certains élus en fin de carrière qui n'iront pas jusqu'à la fin de la mandature. Cette crainte pèse fortement sur les représentants qui participent à animer la vie de leur syndicat, de manière parfois bien isolée. Lorsque Sylvie nous contacte par téléphone pour fixer un rendez-vous pour l'entretien[88], elle insiste longuement sur sa crainte de voir disparaître le syndicat FO, dont elle ne voit pas comment à ce moment-là une liste pourrait se constituer[89]. Très mobilisée, elle confie pourtant ne plus trouver la force de continuer et se dit même prête à quitter son engagement. Cette difficulté à renouveler les équipes dirigeantes des organisations syndicales participe d'un phénomène de concentration des mandats et rend certains militants indispensables pour assurer le travail syndical. On peut faire l'hypothèse que cette crise des vocations tient davantage au fort *turnover* des salariés, dont beaucoup sont de jeunes salariés, qui empêche d'envisager une carrière militante à la suite d'une adhésion, plus qu'à un simple rejet de l'engagement syndical et des différentes modalités de participation lorsqu'elles existent (cf. Chapitre 3). Cette dimension est renforcée tout particulièrement dans l'aide à domicile par des conditions de travail et d'emploi précaires et difficiles, caractérisée par l'atomisation des collectifs de travail, qui entravent la constitution de « communautés pertinentes » (Segrestin, 1980) propices à l'action collective.

D'autre part, selon les enquêtés, l'engagement militant est risqué et expose aux réprimandes et à la répression. À AIDOM, le temps dédié au travail de représentation se conjugue à des relations conflictuelles avec la direction, difficiles à supporter dans la durée, ce qui peut freiner des velléités de

[88] La DRH de l'ESM qui avait accepté l'enquête a demandé à plusieurs représentants du personnel de prendre contact avec nous directement.

[89] Il faut avoir à l'esprit que jusqu'aux élections de 2015 il existait un syndicat CGT qui a disparu depuis. Nous n'avons pas beaucoup plus d'information à ce sujet.

mobilisation chez certaines salariées. À l'ESM et à la CLINIQUE où la main-d'œuvre plus diplômée est davantage susceptible de tenir tête à la direction, la prise de parole et l'engagement sont tout de même présentés comme risqués. Les salariés craindraient de contester les politiques managériales et les décisions des cadres supérieurs.

> *« Non la parole est quand même vécue comme quelque chose de dangereux ici puisqu'on voit bien aussi des revendications parfois des salariés qui viennent se plaindre au délégué du personnel etcétéra. Et quand le délégué du personnel leur dit "ben oui écoutez je peux faire remonter ça", "ah oui mais non !", parce que c'est vu comme trop dangereux. »,* Julie, assistante sociale, CGT, La CLINIQUE.
>
> *« Alors nous en tant que CHSCT euh on a une protection je veux dire, on est protégé parce qu'on peut se permettre de dire des choses. C'est vrai que les autres, les autres personnels ils vont peut-être rien oser dire parce qu'effectivement ils ont peur des représailles derrière quoi. […] Et puis c'est vrai que dès qu'on… ouais dès qu'on l'ouvre un peu ben on dit pas amen à tout, ben on est vite euh ouais on est vite un peu catalogué, on est vite un peu… en réunion les cadres sup tout ça, suffit que vous allez à leur encontre dans les services ouais ils font bien tout pour vous dégager parce que vous êtes un perturbateur. »,* Didier, ex-CHSCT, CSE, CFDT, ESM.

La conjugaison de ces différents éléments (le temps dédié à assurer la continuité organisationnelle, la précarité de certains profils de salariés, la crainte de se voir sanctionner) entrave les possibilités de mobilisation sur le lieu de travail. On comprend alors d'autant plus que ces syndicalistes, disposés à s'engager dans des mobilisations collectives mais impuissants pour surmonter ces contraintes, se tournent vers des conflits collectifs sectoriels ou interprofessionnels situés à l'extérieur de leur établissement en lien avec les réseaux dans lesquels ils sont insérés.

3.3.2 Les dilemmes moraux à faire grève

Parallèlement à ces contraintes, les logiques professionnelles du travail du *care* font surgir des dilemmes moraux pour les salariés, notamment lorsqu'il s'agit d'entrer en grève. Investis émotionnellement et moralement auprès de personnes fragiles et vulnérables, les salariés, mais aussi les syndicalistes, craignent de délaisser temporairement ces publics et les priver de soins ou d'une aide indispensable. Pourtant la grève n'est pas rejetée en soi et demeure pour les enquêtés un élément de leur répertoire d'action, même s'ils redoutent de se retrouver seul ou avec très peu de salariés. En fait, l'examen des conditions de mobilisation dans le secteur sanitaire et social permet de compléter les explications du recours à la grève privilégiant les seuls effets de taille et de la présence syndicale. Cette tension qui surgit entre la sphère professionnelle et la sphère de l'engagement, caractéristique du travail du *care* permet donc d'élargir la compréhension des causes de son éviction.

> *« Christian : Un jour je voulais faire grève mais j'avais vraiment pas l'intention de… c'est pour ça que moi je dis je me considère pas en conflit avec la direction. Je voulais qu'on fasse grève à la maintenance mais pour leur montrer notre bonne volonté et pour pas les embêter, on s'était tous décalés. C'est-à-dire qu'on débrayait à des heures différentes, vraiment on nuisait pas au fonctionnement du service. Puis le directeur est monté sur ses grands chevaux, "non t'as pas le droit de faire grève", "ah j'ai pas le droit de faire grève ! Tu vois on voulait débrayer*

tous une heure d'affilée, mais finalement on fait grève toute la journée". Alors là il était comme un fou, il a dit "je vais aller voir mon juriste", "mais va voir ton juriste !" […]. *Parfois ils nous poussent à être plus révolutionnaires qu'on serait pas quoi, moi je suis pas forcément…*

Julie : parfois ça nous renforce dans nos positions.

Dénia : on garde quand même notre conscience professionnelle, "voilà on va faire que [une demie journée]", "ah ben non", "ok on va faire toute la journée". », Christian, service technique ; Dénia, infirmière ; Julie, assistante sociale, CGT, la CLINIQUE.

Loin de refuser la grève comme mode d'action, les élus CGT de la CLINIQUE estiment opter pour cette modalité quand ils y estiment contraints par l'attitude de leur direction, illustrant par-là la dimension conflictuelle qui domine entre les représentants du personnel et la direction.

Les mobilisations collectives sont coûteuses parce qu'elles peuvent empiéter sur la bonne réalisation du travail, obligeant les salariés et les syndicalistes à mettre en œuvre des pratiques conciliant ces deux sphères (Alfandari, 2020), ici en débrayant plutôt qu'en faisant une journée entière de grève. À AIDOM, la question est sensiblement la même mais s'entrecroise au coût financier de la participation à une grève pour des salariées faiblement rémunérée. La grève est aussi perçue comme ayant des effets sur les collègues non-grévistes qui verraient leur charge de travail augmenter pour assurer la continuité des soins.

Q : Et des grèves euh… spécifiquement AIDOM ?

R : On n'a jamais fait.

R : Non, ça, ça…

R : Ça, ça pourrait venir.

R : C'est en train de se questionner[90].

[…]

R : Ah, même, même pas pour ça. Même si c'est pour un problème ici. Il y a deux questions déjà. Un, financièrement. C'est un jour de salaire de moins, et ça, pour certains, c'est compliqué. Et puis deux, c'est aussi, on a aussi ce côté, ah oui, mais bon, je dois aller chez monsieur Dupont pour le faire manger.

R : Voilà, on veut pas le laisser…

R : Ah, je vais l'emmener en course, je vais pas le laisser.

[…]

R : Mais je veux dire, il y a aussi ce côté humain. On travaille avec des humains et…

R : C'est bizarre de les laisser et puis ils vont être pénalisés.

R : On va pas les prévenir, on les emmène en course.

R : Ouais, on a ce côté bienveillance.

R : Dès qu'il y a une grève, ou quelque chose, enfin, euh… par le syndicat, on envoie à tous nos syndiqués[91], euh… une information comme quoi tel jour, telle heure euh…

[90] L'entretien est réalisé alors que de vives tensions éclatent entre les représentantes du personnel et le directeur.

[91] Elles évoquent ici les grèves nationales ou sectorielles du sanitaire et social.

R : C'est compliqué.

R : Voilà, que si elles veulent faire grève, il faut qu'elles euh… fassent savoir.

R : C'est l'avantage qu'ils ont en maison de retraite ou à l'hôpital. Ils savent très bien qu'il y aura un collègue qui va remplacer. Mais nous, nous c'est compliqué. Si on prévient pas, vous voyez, on doit aller à 14 h chez monsieur Dupont. Monsieur Dupont, il vient souvent lui.

R : Hum.

R : À 14 h chez monsieur Dupont et ben, si on prévient pas, il est pénalisé, la personne âgée. Et ça nous met pas, on n'est pas bien à l'aise.

R : On est obligé de prévenir.

R : Oui, mais bon pas assez. Ça veut dire que si on n'y va pas, on va imposer encore une collègue un remplacement. C'est pas cool. On n'est pas...

R : En fait, c'est nos collègues qui pâtissent aussi.

Les actions collectives avec arrêt de travail sont donc loin d'être une évidence dans ces établissements, alors même que la grève n'est pas rejetée comme un mode d'action inefficace ou « archaïque ». En effet, les représentantes CFDT d'AIDOM participent par ailleurs régulièrement aux journées de grèves nationales du secteur sanitaire et social ou interprofessionnelles. Certaines d'entre elles se sont par exemple rendues à Paris lors d'une journée d'action organisée par leur syndicat pour la revalorisation salariale. Elles participent aussi aux journées de grèves et aux manifestations qui se tiennent dans la préfecture locale, en précisant qu'elles sont seules à faire grève dans leur établissement : « *nous sommes sept élues, il y a sept grévistes* ».

Ces difficultés à mener des actions collectives sur le lieu de travail – celui-ci étant de plus éclaté pour les salariées de l'aide à domicile – ne sont pas certes propres aux établissements du secteur sanitaire et social. De nombreux facteurs se cumulent cependant pour rendre cette forme d'action particulièrement problématique, à commencer par les effets de la rationalisation du travail et l'absence de perspective pour les revendications salariales. Dans ce modèle « néo-taylorien des services », tout se passe comme si l'établissement d'un compromis entre salariés et direction était devenu impossible, en raison des contraintes de réduction des coûts auxquelles ces établissements sont soumis de la part de leurs financeurs et des effets que celles-ci ont sur les politiques managériales. Dans un contexte où les directions des établissements ne disposent pas d'autonomie, il devient encore plus compliqué pour les représentants du personnel de mobiliser des salariés et de les convaincre des possibilités d'obtenir des avancées par la négociation.

Conclusion

La mise en perspective des trois monographies relevant, dans notre dispositif d'enquête, du secteur sanitaire et social, apporte un double éclairage original sur la nature des relations entre modèles socio-productifs et configurations des pratiques du dialogue social. Ce secteur donne en effet d'abord à voir l'une des facettes des recompositions en cours des modèles socio-productifs de l'économie française et des contraintes qu'elles impliquent dans le processus de reconfiguration des pratiques de dialogue social en entreprise. Ces monographies illustrent en l'occurrence parfaitement la nature des tensions

engendrées dans les organisations par les contraintes réglementaires et budgétaires imposées par les pouvoirs publics sur ce marché réglementé, et les marges de manœuvre limitées dont les directions locales de ces établissements disposent pour les résoudre par le moyen de la négociation d'accords relatifs aux conditions d'emploi, de travail ou de rémunération. L'action des représentants du personnel et leur pouvoir de négociation se trouve de ce fait doublement entravée par des contraintes institutionnelles qui limitent drastiquement le champ du négociable à l'échelle des établissements et par les difficultés qu'ils peuvent rencontrer pour mobiliser les salariés de ces établissements. Sur ce plan cependant, ces monographies montrent aussi particulièrement la diversité des configurations locales de relations professionnelles que ce modèle productif recouvre, puisqu'il inclut des établissements dans lesquelles les modes de structuration des collectifs de travail, le niveau de qualification des salariés, comme l'historicité de l'implantation syndicale, sont très variables. De la mise en perspective des deux monographies d'établissements du secteur de l'aide à domicile, il ressort en outre particulièrement bien que le fonctionnement des IRP n'est pas uniquement une variable dépendante des caractéristiques des modèles socio-productifs. Elle est aussi liée à la capacité inégale des organisations syndicales à s'implanter dans les établissements des secteurs dépourvus de tradition syndicale et à y soutenir l'action de leurs adhérents pour les former à leur rôle de représentants du personnel. À cet égard, si ces trois monographies mettent en évidence la manière dont la capacité d'agir des représentants syndicaux du secteur sanitaire et social est percutée par les réformes institutionnelles et organisationnelles auxquelles ils se trouvent confrontés, elles donnent néanmoins à voir également l'utilité que les organisations syndicales dans leur capacité à faciliter l'accès des représentants du personnel aux ressources, aux savoirs et aux savoir-faire, techniques et militants, nécessaires à leur capacité à entrer en négociation avec les RD et à prendre en charge la défense au quotidien des intérêts de leurs collègues. En somme, ces monographies montrent que, de la même manière que la configuration des modèles socio-productifs agit comme un facteur de différenciation dans la dynamique des négociations et de conflits en entreprise, les modes de structuration de la représentation du personnel agit également en retour comme un facteur de différenciation dans la nature des compromis sociaux qui se construisent à l'intérieur des établissements d'un même modèle productif.

Références bibliographiques du Chapitre 6

Alfandari, François. 2020. « Le défi du renouvellement militant dans un syndicat hospitalier de la CGT. L'apprentissage du travail de représentant syndical et ses contraintes ». In *Le syndicalisme en actes*, Presses universitaires du Septentrion, 267-89. Villeneuve d'Ascq, France.

Avril, Christelle. 2009. « Une mobilisation collective dans l'aide à domicile à la lumière des pratiques et des relations de travail ». *Politix* n° 86 (2): 97-118.

Béroud, Sophie. 2013. « Une campagne de syndicalisation au féminin ». *Travail, genre et societes* n° 30 (2): 111-28.

Bertillot, Hugo. 2016. « Des indicateurs pour gouverner la qualité hospitalière. Sociogenèse d'une rationalisation en douceur ». *Sociologie du travail* 58 (Vol. 58-n° 3): 227-52..

Bouffartigue, Paul, et Baptiste Giraud. 2019. « Conflictualités ordinaires au travail. Présentation du Corpus ». *La nouvelle revue du travail*, n° 15.

Clot, Yves. 2015. *Le travail à coeur*. La Découverte.

Detchessahar, Mathieu, et Guy Minguet. 2012. *11. Santé au travail : l'enjeu du management*. *Risques du travail, la santé négociée*. La Découverte.

Divay, Sophie, et Charles Gadéa. 2015. « Aggiornamento managérial des établissements publics et dynamiques professionnelles ». *Gouvernement et action publique* VOL. 4 (4): 81-99.

Dussuet, Annie, Laura Nirello, et Emmanuelle Puissant. 2017. « De la restriction des budgets des politiques sociales à la dégradation des conditions de travail dans le secteur médico-social ». *La Revue de l'Ires* n° 91-92 (1): 185-211.

Garabige, Alexandra. 2015. « L'aide à domicile : un métier à l'épreuve des contraintes financières ». *CEET*, Connaissance de l'emploi, 123 (août).

———. 2017. « Agir dans un secteur peu propice à l'action syndicale ». *Terrains travaux* N° 30 (1): 101-20.

Garabige, Alexandra, Bernard Gomel, et Loïc Trabut. 2015. « Dynamiques de transformation des modeles economiques des structures de l'ESS dans les services à domicile ». 90. Centre d'études de l'emploi.

Giraud, Baptiste. 2013. « Derrière la vitrine du « dialogue social » : les techniques managériales de domestication des conflits du travail ». *Agone* n° 50 (1): 33-63.

Giraud, Baptiste, Jérôme Pélisse, et Etienne Penissat. 2018. « Adapting While Resisting: The Ambivalence of Union Action in the Face of Lean Production ». *Sociologia del lavoro*.

Giraud, Baptiste, et Rémy Ponge. 2016. « Des négociations entravées. Les ressorts ambivalents de l'institutionnalisation de la négociation collective en entreprise ». *La nouvelle revue du travail*, n° 8 (avril).

Gramain, Agnès, et Jingyue Xing. 2012. « Tarification publique et normalisation des processus de production dans le secteur de l'aide à domicile pour les personnes âgées ». *Revue française des affaires sociales*, n° 2: 218-43.

Grenier, Corinne, et Sandra Guitton-Philippe. 2011. « La question des regroupements / mutualisations dans le champ sanitaire et social : l'institutionnalisation d'un mouvement stratégique ? » *Management Avenir* n° 47 (7): 98-113.

Herreros, Gilles, et Bruno Milly. 2011. *La Qualité à l'hôpital: Un Regard Sociologique*. Editions L'Harmattan.

Ibos, Caroline. 2019. « Éthiques et politiques du care. Cartographie d'une catégorie critique ». *Clio. Femmes, Genre, Histoire* n° 49 (1): 181-219.

Juven, Pierre-André. 2013a. « Codage de la performance ou performance du codage : Mise en chiffre et optimisation de l'information médicale ». *Journal de gestion et d'économie médicales* Vol. 31 (2): 75-91.

———. 2013b. « Produire l'information hospitalière ». *Revue d'anthropologie des connaissances* Vol. 7, n° 4 (4): 815-35.

Lada, Emmanuelle. 2011. « Les recompositions du travail d'aide à domicile en France ». *Formation emploi* n° 115 (3): 9-23.

Lomba, Cédric. 2018. *La restructuration permanente de la condition ouvrière: de Cockerill à ArcelorMittal*. Vulaines-sur-Seine, France: Éditions du Croquant.

Mougeot, Frédéric. 2019. « Le travail des infirmiers en hôpital psychiatrique ». Toulouse, France: Érès Éditions.

Palacios, Jone Martínez, Igor Ahedo Gurrutxaga, Alicia Suso Menzada, Lara Zuriñe Rodriguez, et Jean-Nicolas Bach. 2015. « La participation entravée des femmes. Le cas des processus d'innovation démocratique au Pays basque ». *Participations* N° 12 (2): 31-56.

Pierru, Frédéric. 2020. « Agences régionales de santé : mission impossible ». *Revue francaise d'administration publique* N° 174 (2): 385-403.

Puissant, Emmanuelle, Laurent Gardin, et Nadine Richez-Battesti. 2013. « Propos introductifs. Syndicalisme et dialogue social dans l'aide à domicile ». *La Revue de l'Ires* n° 78 (3): 3-24.

Puissant, Emmanuelle, Nadine Richez-Battesti, et Francesca Petrella. 2013. « Dialogue social territorial : origines, enjeux et leviers d'action pour la qualité de l'emploi dans l'aide à domicile, à partir de deux études de cas ». *La Revue de l'Ires* n° 78 (3): 127-55.

Quentrec, Yannick Le. 2014. « Heurts et bonheurs des militantes : le travail syndical face au travail domestique ». *Nouvelle revue de psychosociologie* n° 18 (2): 147-61.

Rolland, Christine, et François Sicot. 2012. « Les recommandations de bonne pratique en santé ». *Gouvernement et action publique* VOL. 1 (3): 53-75.

Schütz, Gabrielle. 2018. *Jeunes, jolies et sous-traitées: les hôtesses d'accueil*. Paris, France: la Dispute.

Segrestin, Denis. 1980. « Les communautés pertinentes de l'action collective : canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France ». *Revue française de sociologie* 21 (2): 171-202.

CHAPITRE 7. Des revendications syndicales adaptées au capitalisme financier ? L'exemple d'`INDUS`, entreprise « néo-fordiste en tension »

Sophie BÉROUD

Introduction[92]

Dans son analyse de « l'entreprise néo-libérale », Thomas Coutrot montre combien celle-ci s'inscrit en rupture avec le modèle hégémonique d'organisation du travail et de relations professionnelles précédent, celui du fordisme (Coutrot, 1998). L'entreprise néo-libérale fait subir à ses salariés une double contrainte : celle des marchés et celle des clients. Les relations sociales y sont structurées sous le poids de dispositifs disciplinaires externes que constituent l'exigence de rentabilité exigée par les actionnaires, mais aussi l'exigence de compétitivité des produits et celle d'« employablité » des salariés (Coutrot, 2006). Le compromis qui se situait au cœur du régime fordiste de production, soit un échange de gains de productivité contre des hausses de salaires pour les travailleurs, a volé en éclats. L'entreprise post-fordiste s'est ainsi imposée depuis la décennie 1980 comme un lieu de partage très inégal des bénéfices au profit des actionnaires et au détriment des salariés.

L'entreprise étudiée dans cette monographie relève de la quatrième configuration socio-productive dite « néo-fordiste en tension ». Comme 40% des établissements recensés dans celle-ci, elle appartient au secteur industriel, avec cependant un nombre de salariés relativement important (1 200) qui la situe parmi les 13 % ayant plus de deux cents salariés. Il s'agit à l'origine d'une *start-up* qui a progressivement grossi pour devenir une entreprise industrielle de premier plan, passant ainsi du modèle des « PME innovantes et dynamiques » à celui des « entreprises néo-fordistes en tension ». Autre caractéristique importante, cette entreprise s'inscrit dans un marché mondial (30 % des établissements). Mono-établissement industriel (ce qui est le cas uniquement de 26 % des établissements de cette configuration), cotée en bourse (10 % seulement n'appartenant pas à un groupe), elle ne se positionne pas comme sous-traitante (contrairement à 50 % des établissements de ce modèle).

Cette appartenance à la quatrième configuration en fait un cas d'étude intéressant pour explorer à la fois la diversité des formes post-fordistes d'organisation du travail, la question de l'autonomie décisionnelle des directions et l'hypothèse d'une disparition de tout compromis possible comme mode de gestion des relations sociales. Car au sein de cette entreprise du CAC 40 qui relève du domaine de la technologie de pointe et qui a réalisé plus de 570 millions de chiffres d'affaire en 2019, des « arrangements » sont bien à l'œuvre. Ceux-ci reposent sur la capacité de syndicats encore bien

[92] Il avait été prévu que les monographies questionnant les dynamiques de ce modèle socio-productif « néo-fordiste en question » seraient réalisées après les autres, de manière à donner la priorité à l'analyse des relations professionnelles dans des contextes d'établissements moins souvent investie par la sociologie des relations professionnelles. Toutefois, en raison du contexte sanitaire, nous n'avons pas pu réaliser autant de monographies que nous le souhaitions initialement et nous avons été retardé dans le travail de recueil et d'analyse des données tirées de ces deux monographies – INDUS et GRANDIST. C'est pourquoi ce chapitre ne repose pas, comme les précédents, sur la mise en comparaison de nos deux terrains d'enquête, mais uniquement sur l'un d'entre eux – INDUS – , car il nous est apparu comme le plus pertinent pour apporter un éclairage original sur la dynamique des relations professionnelles qui se jouent à l'intérieur de ce modèle.

implantés au sein des collectifs de travail à obtenir de façon régulière des augmentations de salaires et des dispositifs d'intéressements. Ces arrangements ou ces formes renouvelées de compromis social sont directement liés à la forte valorisation boursière de l'entreprise et aux retombées de celles-ci. C'est ici un élément extérieur qui pèse non pas comme un dispositif limitant les revendications sociales, mais comme un dispositif qui entretient au contraire celles-ci. Un conflit survenu entre 2015 et 2017 est fortement révélateur de cette situation. Il a profondément déstabilisé les relations sociales chez INDUS en révélant l'attribution d'un plan d'actions gratuites, représentant 5 % du capital de l'entreprise – proportion jusqu'alors jamais atteinte – à un cercle très restreint de cadres dirigeants. L'existence de ce *Management Incentive Plan* (MIP), autorisé par les pouvoirs publics, a engendré un profond malaise au sein de l'entreprise, voire un sentiment d'injustice particulièrement marqué chez les cadres, ce qui a finalement conduit le conseil d'administration de l'entreprise, après des semaines de tensions, à mettre en place un deuxième plan d'actions gratuites pour l'ensemble des salariés. En étudiant de façon précise ce conflit, nous verrons comment il met en lumière à la fois des dynamiques de conflictualité originales, l'inscription des relations sociales de cette entreprise dans les logiques du capitalisme financier, ainsi que l'adaptation des revendications syndicales à celles-ci. Nous verrons également que l'un des enjeux du passage au CSE, survenu quelques mois après la mobilisation sur le Plan d'actions gratuites, consiste à ne pas modifier les équilibres existants, en maintenant en particulier les possibilités d'ancrage des syndicats dans les différents espaces de travail.

Encadré. Les conditions de l'enquête

L'accès aux différents acteurs de cette entreprise a été facilité par le fait que nous connaissions déjà une partie d'entre eux. En effet, nous avions eu l'occasion de nous rendre sur le site à deux reprises, une première fois dans le cadre d'une enquête sur les activités sociales et culturelles (ASC) des comités d'entreprise et une deuxième fois pour présenter un cursus de formation universitaire ouvert à des représentants syndicaux en formation continue. Nous avions déjà réalisé deux entretiens avec des élus CGT et rencontré le DRH.

Durant la période de l'enquête, deux représentants syndicaux d'INDUS (de la CGT et de FO) suivaient le diplôme universitaire dont nous nous occupons. Outre qu'ils ont été nos intermédiaires pour réaliser le terrain dans l'entreprise, nous obtenir les rendez-vous, nous faire visiter le site, etc. ; nous avons pu discuter avec eux de façon fréquente de l'histoire des relations sociales dans l'entreprise, ainsi que du conflit relatif au MIP. Ils nous ont fourni un nombre conséquent de documents : intégralité des tracts syndicaux sur la période du conflit sur le MIP, données sur les élections professionnelles, rapport des élus CSE suite au dépôt d'un droit d'alerte pour danger grave et imminent en mars 2020, etc. L'un d'entre eux a réalisé un mémoire de fin d'étude sur le passage au CSE. Nous avons réalisé six entretiens enregistrés (DRH, DS CGT 1, DS CGT 2, DS CFE-CGC, DS CFDT, DS FO), auxquels se sont donc ajoutés de nombreux échanges sur une période de deux ans avec les deux DS CGT et le DS FO. Début 2021, nous avons eu l'occasion de réaliser un septième entretien par visio avec des élus CGT membres de la CSST du CSE et d'une cellule sanitaire instaurée au début de la pandémie.

1. Un univers industriel bien particulier : technologie de pointe et position dominante sur le marché

L'entreprise dont il est question est souvent présentée dans les médias sous le prisme de la « *sucess story* » : celle de la mise au point d'un procédé innovant dans le domaine de l'industrie électronique par deux ingénieurs membres d'un laboratoire lié au Commissariat à l'Energie Atomique (CEA). Ces derniers obtiennent une licence exclusive sur l'ensemble des applications du procédé et lancent avec l'appui du CEA une *start up*, laquelle pilote une première ligne de production expérimentale en 1992. L'entreprise connaît ensuite un développement continu, en s'associant à un fournisseur japonais, ce qui lui permet d'atteindre une véritable capacité de production industrielle dès 1998 avec l'ouverture d'une première unité. Elle emploie alors une centaine de salariés. L'entrée en bourse se fait en 1999, avec un actionnariat très internationalisé (et un maintien de l'État comme actionnaire minoritaire *via* le CEA). Cet accès rapide aux marchés financiers internationaux est lié au potentiel de l'entreprise qui, sur son domaine de prédilection, possède une énorme marge de progression.

Une autre particularité d'INDUS réside dans son ancrage territorial au sein d'une une zone d'activité industrielle située près d'une métropole régionale, fortement soutenue par les collectivités territoriales ainsi que par l'État. En raison de cette histoire, le siège de l'entreprise, ainsi que tout le département de recherche et développement, sont situés sur le même site que les unités de production. En 2004, l'entreprise dépasse les cinq cents salariés et ouvre une filiale commerciale en Asie. La stratégie de l'entreprise sur le marché international est fondée sur la recherche et l'innovation autour d'un produit à forte valeur ajoutée : l'exploitation du premier procédé technologique, puis son amélioration, lui ont conféré une place de leadership mondial, avec toute une gamme de clients. INDUS se différencie donc des établissements rassemblés dans le quatrième modèle socio-productif par la prédominance de l'innovation dans sa stratégie (seulement 11 % des établissements de cette configuration), même si la qualité des produits s'avère également déterminante (21 % des établissements). Surtout, sa direction bénéficie d'une réelle autonomie décisionnelle, liée à la position occupée sur le marché (l'un des produits d'INDUS occupant 80 % du marché). L'entreprise subit donc moins un marché hyper-concurrentiel que d'autres établissements de ce modèle « néo-fordiste en tension », même si sa localisation en Europe et la concentration de sa production sur un seul site peuvent apparaître comme des faiblesses.

La maîtrise d'un savoir-faire technologique qui n'est pas (encore) concurrencé par d'autres entreprises sur le marché mondial de l'électronique est donc au fondement de cette autonomie décisionnelle. La réussite industrielle et commerciale de l'entreprise passe cependant à la fois par une amélioration permanente de la technologie, mais aussi par la recherche de nouvelles applications pour celle-ci. La direction mise également sur une diffusion plus forte des produits fabriqués sur le marché asiatique de l'électronique. Une usine a été ouverte en 2008 dans ce but à Singapour.

Au début des années 2010, alors qu'INDUS compte désormais sur son site français deux unités de production et mille salariés, le PDG de l'entreprise – qui est encore l'un des deux fondateurs – décide d'investir un autre secteur, celui du solaire, en mettant au point des applications dérivées de la technologie qui a fait la renommée de l'entreprise. Ce choix se traduit par des investissements financiers très importants notamment aux États-Unis et dans la constitution d'un bureau parisien regroupant une trentaine de cadres de direction. Cependant, cette tentative de diversification se révèle un échec cuisant et INDUS connaît alors une situation financière compliquée, avec la perte de plusieurs centaines de millions d'euros, ce qui met en péril l'ensemble de l'entreprise et lui vaut une

convocation au tribunal de commerce. Un DRH est recruté en 2015, en plus du DRH déjà en place, pour gérer de façon spécifique la liquidation de l'activité solaire :

> « *Je viens là gérer le volet social, soit céder cette activité, soit qu'elle soit complètement fermée. C'est une partie qui était gérée de manière dispendieuse, alors que c'était un puits sans fond. Donc des locaux somptueux à Paris... Alors que c'était un truc, une espèce de satellite par rapport au reste d'INDUS, avec des dirigeants payés très cher, qui avaient été attirés là, mais qui n'étaient pas forcément des stars non plus…Un truc vraiment très chaotique…* »

Deux plans de sauvegarde de l'emploi successifs et concernant le site français sont négociés avec les syndicats en 2014 et en 2015, prévoyant au total la suppression de quatre cents postes. Les délégués syndicaux parviennent lors des négociations à en réduire l'ampleur et il n'y aura au final qu'une dizaine de licenciements secs (la réduction des effectifs passant avant tout par la fin des contrats à durée détermine – CDD – qui peuvent concerner jusqu'à 25 % des effectifs dans les unités de production et du prêt de personnel). Surtout, cette situation de crise, avec un effondrement de la cotation en Bourse, débouche sur un changement à la direction de l'entreprise en 2015, le fondateur étant, d'une certaine façon, évincé – certains de nos interlocuteurs parleront d'un « putsch » – par le numéro deux en charge de l'activité liée à l'électronique. Selon nos interlocuteurs syndicaux, le style de direction se modifie à cette occasion : le premier PDG était vu comme une figure tutélaire, ayant découvert un nouveau procédé technologique et lancé l'entreprise. Paré d'une légitimité scientifique, connu des salariés, il demeurait associé à une image assez paternaliste. Son successeur, lui-même ingénieur, entré chez INDUS au milieu des années 2000, semble davantage perçu comme un dirigeant fortement inscrit dans les logiques de rentabilité du capitalisme financier. Ces perceptions sont cependant à relativiser tant, à part l'abandon de l'activité solaire, il ne semble pas y avoir eu de rupture dans les politiques managériales au milieu des années 2010.

Néanmoins, ce moment de crise de direction s'avère très important dans l'histoire de l'entreprise car il donne lieu à la fois à une opération de recapitalisation et à la mise en place, par le nouveau PDG, d'un plan d'action gratuites destiné aux hauts cadres afin que ceux-ci restent en place malgré la situation financière (cf. *infra*). La Banque Publique d'Investissement (BPI) entre alors au capital d'INDUS avec 11 % des actions, soit au même niveau que le CEA. L'État chinois, très intéressé par la technologie mise en œuvre par l'entreprise, prend également une part du capital au travers d'un fonds d'investissement (également à hauteur de 11 %). Dès 2016, l'entreprise liquide ses activités liées au solaire et se recentre sur son « cœur de métier » : elle connaît très vite une nouvelle phase ascendante.

Industrie de pointe, INDUS emploie à part quasi égale des cadres – pour la quasi-totalité des ingénieurs et des docteurs –, des techniciens et des ouvriers. En 2020, la répartition est la suivante : sur un effectif de 1 206 salariés, 34,5 % d'ingénieurs et cadres (dont un tiers de femmes), 32,5 % d'ETAM (dont 31 % de femmes) et 33 % d'opérateurs (dont 42 % de femmes). Cette répartition entre les catégories socioprofessionnelles dans l'entreprise constitue là encore une singularité par rapport au modèle « néo-fordiste en tension », puisque dans 57 % des établissements de celui-ci la catégorie ouvrière est la plus importante. Si l'ensemble de ces salariés travaille sur le même site, une forte division existe entre l'univers des bureaux – ceux des services R&D et des services administratifs – et celui de la production. Les services RH d'INDUS – une quinzaine de personnes – sont d'ailleurs organisés en deux branches : l'une pour les activités de siège et de recherche (300 salariés au total dont 100 en R&D et

200 pour les activités administratives et commerciales), l'autre pour celles liées à la production (près de 900 salariés). Le site de l'entreprise est classé en SEVESO en raison du stockage de produits chimiques nécessaires à la fabrication des composants électroniques. Celle-ci s'opère en continu, nuit et jour, sans interruption, en raison des coûts de fabrication. Elle se réalise surtout en « salles blanches », aucune poussière ou impureté ne devant être introduite (celles-ci sont détruites en permanence grâce à un flux laminaire). Rentrer dans une salle blanche nécessite plus d'un quart d'heure de préparation en raison de la nécessité de se vêtir de tenues complètes de protection en polyester. Le travail ouvrier, très contraint par ces fortes protections de sécurité, est avant tout un travail de pilotage de robots-machines à commande numérique ; celui des techniciens, un travail de maintenance. Une fraction importante des techniciens et beaucoup plus réduite des cadres est également en poste sur les lignes de production. S'il existe une politique de formation interne et de promotion de postes d'opérateurs vers des postes de techniciens, ce qui tend à rapprocher ces deux catégories, ce n'est pas le cas pour l'accès aux postes de cadres. Ceux-ci sont soit diplômés des grandes écoles d'ingénieurs, soit docteurs en physique. De fait, le faible *turnover* qui existe dans l'entreprise concerne surtout les techniciens dont les carrières peuvent rapidement être limitées et qui peuvent chercher de meilleurs débouchés dans des entreprises également spécialisées en micro-électronique. Mais dans l'ensemble, les niveaux de salaires relativement élevés et surtout les multiples formes d'intéressements financiers contribuent à une stabilité des effectifs. L'entreprise a un recours limité à la sous-traitance et à l'intérim. Seules les activités de gardiennage, de sécurité et de maintenance, ainsi que le restaurant d'entreprise, donnent lieu à la mise à disposition de salariés par des entreprises sous-traitantes (une centaine de salariés au total mais sur des temps de présence très divers). La politique de recrutement d'INDUS passe avant tout par le recours aux CDD, ces salariés étant, comme signalé plus haut, les premiers remerciés en cas de baisse de l'activité.

L'univers industriel d'INDUS est donc bien particulier, avec une présence encore forte sur le site d'ouvriers et d'ouvrières, lesquels sont recrutés à un niveau Bac et se forment *in situ* aux exigences très pointues et très codifiées de la production en salle blanche. Le travail en équipes y est pratiqué, incluant une relative autonomie de celles-ci et des primes collectives. Cependant, des sommes colossales étant en jeu dans chaque opération de production, les équipes doivent se référer aux supérieurs hiérarchiques dès qu'un problème surgit. Elles ont à garantir en permanence les conditions d'une qualité totale, d'une production sans défaut. En raison de ces contraintes très strictes de sécurité, la mobilité entre les postes s'avère très réduite. Une certaine hybridation entre un encadrement très contraignant des opérations de production – bien que l'on ne soit pas ici dans le « juste à temps » – et une relative autonomie des équipes dans les salles blanches caractérise ainsi l'organisation du travail. Cinq régimes horaires coexistent sur le site, ce qui constitue l'un des principaux problèmes à gérer pour la DRH, mais aussi pour les représentants syndicaux. Parmi les équipes postées, certaines sont du matin, d'autres de l'après-midi, d'autres de nuit, d'autres du week-end (à quoi s'ajoutent les horaires classiques de bureaux). Les équipes de week-end et de nuit, présentées par nos interlocuteurs comme les « équipes décalées », ont connu durant les dernières années plusieurs changements successifs d'horaires, ce qui a entraîné des tensions avec la direction, mais aussi l'émergence d'une nouvelle organisation syndicale, la CFDT, visant à les représenter (cf. *infra*).

Les salariés affectés à la production doivent pointer, tandis que les cadres qui travaillent dans les bureaux sont pour la plupart au forfait jour. Cette différence de traitement contribue, selon le DRH, à entretenir la distance entre les deux univers, celui de la production et celui des bureaux. Cette distance se matérialise aussi dans des cultures professionnelles distinctes et un rapport différencié à l'action

collective. Cependant, l'univers des bureaux est loin d'être homogène. Le fait de relever de l'industrie de pointe, d'être en recherche permanente d'innovation technique pour maintenir une position monopolistique sur le marché de la micro-électronique fait des ingénieurs dans les services R&D, qui sont donc pour la plupart titulaires de doctorats, la catégorie la plus valorisée parmi les salariés. Le délégué syndical de la CFE-CGC qui n'est pas ingénieur, mais technicien, raconte en avoir longtemps souffert : *« Ayant commencé technicien à l'époque, j'ai connu ce mépris très français de l'ingénieur. Quand je suis arrivé ici en 2007, j'étais scandalisé. Il y avait un bureau pour les ingénieurs qui avaient une certaine dimension et le bureau du technicien était plus petit. »* Au regard de cette configuration, il n'est pas très étonnant que la politique RH de l'entreprise soit surtout axée sur la satisfaction des cadres, en développant des outils de rémunération individualisée (primes, part variable des augmentations de salaires). Cette politique est également longtemps passée par une alliance privilégiée avec la CFE-CGC dont la création a été en partie poussée par la direction.

2. Des relations sociales dynamisées par l'enjeu du partage des bénéfices

INDUS se caractérise par une activité de négociation intense et diversifiée, mais aussi par des relations sociales conflictuelles, ces deux dimensions constituant des caractéristiques saillantes du modèle « néo-fordiste en tension ». En ce qui concerne INDUS, les éléments saisis dans le questionnaire REPONSE « Représentant de la direction » indiquent qu'entre 2014 et 2016 des négociations ont eu lieu sur pas moins de huit thèmes, sur les salaires et des primes, le temps de travail, les qualifications, les emplois, la formation professionnelle, le droit syndical, l'égalité professionnelle et l'épargne salariale. La direction, comme les représentants syndicaux, ont également recours assez régulièrement à différents outils de participation comme l'organisation de consultations, mais sans que cela ne constitue pour autant des circuits parallèles de dialogue social. L'usage des outils de participation est au contraire imbriqué dans des pratiques de représentation et de négociation fortement instituées.

Ce dynamisme des relations sociales chez INDUS renvoie au moins à deux grands facteurs : l'appartenance de l'entreprise à un secteur industriel en plein expansion d'une part et la solidité de la représentation syndicale, d'autre part.

En dehors de la période de crise qui a marqué l'entreprise au milieu des années 2010 et qui a donc été liée à une erreur stratégique en termes de diversification des débouchés, INDUS est en effet une entreprise riche et la question du partage des bénéfices comme des profits occupe une place centrale dans les relations sociales. L'importance accordées aux NAO est révélatrice de ces enjeux. Le DRH intérimaire recruté en 2015 pour gérer la fin de l'activité solaire devient DRH de l'entreprise l'année suivante. Il explique combien il a été étonné, en arrivant chez INDUS, de la centralité des NAO. Ce cadre dirigeant qui a la cinquantaine passée connait pourtant bien le monde industriel puisqu'au cours de sa carrière, il a occupé des postes au sein de grands groupes français dans différents secteurs (agro-alimentaire, production automobile...) :

> *« Je n'avais jamais vu ça ailleurs »,* explique-t-il. *« Sur 25 ans d'existence* [il parle d'INDUS], *il y a dû y avoir un an ou deux ans où il n'y a pas eu d'accord de NAO signé, sinon la politique salariale résulte toujours d'un accord. Ce n'est pas courant. Et ce n'est pas qu'un sujet dialogue social. C'est un véritable, c'est une campagne électorale, enfin c'est un évènement annuel qui mobilise toute l'entreprise, pendant, pendant un mois, un mois et demi… Les NAO,*

comme c'est un truc pris au sérieux, du coup c'est un vrai sujet quoi, alors que je les ai toujours connues dans les autres entreprises comme une espèce d'exercice obligé auquel personne ne prêtait beaucoup d'attention. »

Les représentants syndicaux préparent effectivement en amont les NAO en s'appuyant sur des éléments d'analyse des comptes de l'entreprise et de l'évolution des salaires que leur fournit l'expert auprès du CSE (anciennement CE) avec qui ils sont en lien de façon très régulière. L'un des enjeux, qui constitue un clivage entre la CFE-CGC et la CGT, concerne la part fixe des augmentations des salaires et la part variable, liée à l'appréciation du mérite et aux promotions. La CFE-CGC a toujours soutenu dans l'entreprise la politique d'augmentation individuelle tandis que la CGT défend une approche plus égalitaire pour l'ensemble des salariés, cadres et non cadres. L'ensemble des négociations donne lieu à un suivi très rigoureux des délégués syndicaux, la CGT ayant également l'habitude d'organiser une consultation des salariés avant de signer l'accord obtenu.

« *Du coup, ça m'a, ça m'a impressionné la première fois* […] *»,* explique ainsi le DRH. « *En fait, on négocie deux enveloppes qui sont l'une, l'enveloppe consacrée aux augmentations individuelles et une autre enveloppe pour les personnes qui sont promues. Et on s'accorde à la fois sur les enveloppes et parfois sur des modalités pour répartir l'enveloppe. On met des minimums, des maximums…Donc c'est assez encadré et aussi assez contrôlé par l'expert du CE, par les organisations syndicales et la manière dont c'est réparti, la manière dont les mesures sont mises en œuvre d'un service à l'autre, si c'est équitable, d'un service par rapport à un autre. Tous ces éléments-là sont vraiment des éléments scrutés plus que dans d'autres entreprises. Il y aussi une rétribution de l'ancienneté puisqu'en plus de ces augmentations, les non-cadres prennent 1 % par an pendant 18 ans, en plus du reste. L'expert du CE a rendu son rapport cette semaine et montrait du coup que, en moyenne, les salaires, toutes catégories confondues, ont évolué l'an dernier de 5 % par rapport à l'année d'avant* ».

L'action de la CGT, organisation dont le poids est déterminant chez INDUS (cf. *infra*), pour limiter une politique d'individualisation des salaires et des primes est intéressante à souligner dans le cadre de cette configuration socio-productive néo-fordiste. À partir de 2016, le nouveau DRH fait le choix de changer radicalement le système d'alliance sur lequel reposait jusqu'alors les relations professionnelles. Selon lui – ce qui est confirmé par les représentants de la CGT – cette organisation était fortement ostracisée par la direction. « *Il y avait une vision très manichéenne de la CGT dans l'équipe RH. C'est des gens avec lesquels on ne pouvait pas parler, pas travailler et on en tirait toutes les conséquences. Donc, on ne leur parlait pas, on ne travaillait pas...C'était un peu bizarre quand même d'avoir un syndicat majoritaire et avec lequel on ne parlait pas*. »

Ce nouveau DRH présente un profil relativement atypique. Diplômé d'une grande école de commerce au milieu des années 1980, il s'engage dans le domaine des RH, tout en indiquant qu'il aurait préféré s'orienter vers la haute fonction publique. Sa progression de carrière se déroule sans accroc durant vingt ans, avec des postes dans des grandes entreprises du commerce et de l'industrie. Il connaît cependant une situation conflictuelle à la fin des années 2000 au sein du groupe industriel dont il est le DRH. A la suite de son licenciement, il décide de faire une coupure pour s'engager dans un Master 2 de sociologie. Nommé DRH chez INDUS alors qu'il ne pensait y réaliser qu'une mission temporaire, il choisit pour sa part de renouer le dialogue avec les représentants de la CGT, bousculant de ce fait une

relation jusqu'alors privilégiée avec les élus de la CFE-CGC. Ce changement s'opère notamment par l'acceptation d'une partie des revendications de la CGT sur la politique salariale lors des NAO de 2017.

> « *Un des éléments pour obtenir un deal notamment avec la CGT* », explique-t-il, « *et qui, à moi comme DRH, me paraissait un bon deal, était qu'il y ait un minimum d'augmentation non pas exprimé en pourcentage, mais en euros. C'était une mesure très CGT compatible puisqu'on augmentait au minimum, du même montant en euros un opérateur et un cadre sup. Après cela a suscité un vent d'hostilité de la part des cadres en disant c'est c'est un bolchévique qui est arrivé...* »

Une partie décisive des activités de négociation tourne ainsi autour de la politique de rémunération – *via* la question des salaires, mais aussi celle de l'intéressement –, ce qui constitue l'une des caractéristiques fortes des relations sociales chez INDUS. Les deux syndicats les plus implantés chez les opérateurs et les techniciens, la CGT et FO, portent ces enjeux de négociation en s'appuyant à la fois sur le registre de l'expertise, mais aussi sur celui de l'action collective. Lors de la préparation des NAO, le recours à des débrayages est ainsi fréquent ; il l'a été également au début des années 2010 pour protester contre une augmentation de 100 % de salaire que s'était attribuée l'ancien PDG et fondateur de l'entreprise après le premier PSE[93]. En 2018, pour la première fois dans l'histoire de l'entreprise, les NAO ont été menées en intersyndicale par l'ensemble des syndicats (CGT, CFE-CGC, FO et CFDT) qui avaient négocié auparavant entre eux un socle commun de revendications. Comme on le verra plus loin, ce rapprochement inédit découle du conflit qui a marqué l'entreprise entre 2015 et 2017 sur les plans d'action gratuites. L'accord obtenu lors des NAO a été soumis aux salariés à l'initiative des organisations syndicales et a recueilli 80 % des suffrages exprimés, tous collèges confondus.

Le fait que l'entreprise dégage de forts bénéfices et que son activité soit croissante n'est cependant pas suffisant pour expliquer le caractère à la fois dynamique et positif des négociations sur les salaires. L'assise sociale des organisations syndicales au sein d'INDUS comme leur capacité à analyser les choix stratégiques de l'entreprise s'avèrent tout aussi déterminantes. Là encore, le fait qu'il y ait une forte implantation syndicale, avec des délégués syndicaux actifs, inscrit pleinement ce cas d'étude dans le modèle socio-productif « néo-fordiste en tension » qui se caractérise par une forte présence de DS dans les établissements enquêtés (61 %) et par des taux de syndicalisation relativement plus élevés que dans les autres configurations.

Quatre organisations existent aujourd'hui au sein de l'entreprise dont trois jouent un rôle central, la CGT qui occupe la première position, la CFE-CGC et FO. La CFDT connaît une situation plus fragile : une section s'est relancée au milieu des années 2010, mais en étant implantée uniquement parmi les équipes de production du week-end. Ne comptant que trois membres actifs, elle n'a pas été en capacité de présenter des listes pour les élections CSE de décembre 2019. La proximité entre la CGT et FO s'avère forte, les deux syndicats se retrouvant souvent sur la même ligne, le plus souvent en opposition avec la CFE-CGC, et partageant une implantation parmi les opérateurs et les techniciens.

[93] Passant ainsi de 600 000 euros mensuel à 1,2 million.

Tableau 1. Les résultats des élections CE/CSE de 2010 à 2019 (en %)

	Elections CE 2010	Elections CE 2013	Elections CE 2016	Elections CSE 2019
CGT	41,4	50,2	38,3	49,7
CFE-CGC	29,9	35,4	30,8	33,1
FO	16	14,4	17	17,3
CFDT	12,7		13,8	

Ces quatre organisations n'ont pas toujours été actives au sein d'INDUS. Le Comité d'Entreprise est créé en 1997 avec de premiers élus sans étiquette. La négociation d'un accord de RTT au tout début des années 2000 conduit à une première implantation de la CGT et de la CFDT, avec l'appui des UD de chaque confédération. Les effectifs syndiqués sont alors très réduits. En parallèle, la direction semble avoir poussé quelques cadres à monter une section CFE-CGC qui gagne la majorité lors des élections suivantes. La CGT remporte les suivantes (les mandats CE étant alors de deux ans). Cette organisation connaît cependant une scission interne suite à des conflits individuels. La majorité des militants actifs fondent alors un syndicat FO, lequel est au cours des années 2000 la seule force d'opposition face à la direction et à la CFE-CGC. La CGT est cependant relancée au début de la décennie suivante par l'arrivée d'un jeune militant, ingénieur et donc cadre, qui va parvenir à impulser de nouvelles pratiques non seulement de mobilisation, mais aussi d'expertise.

En effet, et malgré un recul aux élections de 2016 (cf. tableau 1) lié à la relance d'une section CFDT chez une partie des opérateurs, la CGT occupe, sans conteste, une position dominante dans la représentation syndicale. Disposant aujourd'hui de plus d'une centaine d'adhérents, elle comptait avant la mise en place du CSE 24 élus et représentants. Parmi les trois délégués syndicaux, l'un appartient donc à la catégorie des cadres, étant docteur en physique, les deux autres sont des opérateurs. « *Il n'y a pas un opérateur qui ne connaît pas les délégués de la CGT, ils sont très présents en salle blanche* » commente au sujet de l'implantation de la CGT l'un des rares membres actifs de la CFDT. Effectivement, l'une des forces de la CGT dans cette entreprise est la présence de ses représentants sur le terrain, aucun élu ou mandaté n'étant dégagé à plein temps. Comme on le verra plus loin au sujet du passage au CSE, la CGT s'efforce d'avoir des représentants qui relèvent des différentes zones de travail, des différents bâtiments de l'entreprise et des différents régimes horaires. « *Il est important que chaque salarié sache à qui il peut s'adresser, qu'il identifie nos élus* » explique encore l'un des DS CGT. On est là sur une conception de la représentation syndicale qui demeure donc très ancrée dans les collectifs de travail. L'organisation peine cependant à accroître plus encore son audience chez les cadres, puisque celle-ci oscille entre 15 à 20 % selon les scrutins. Cependant, le discours de l'organisation et le fait qu'un de ses porte-parole les plus en vus soit un ingénieur fortement diplômé contribuent à ce qu'elle exerce quand même une certaine influence parmi les cadres.

Tableau 2. Participation électorale chez INDUS

	2013	2016	2019
Taux de participation	69%	78%	76%

En effet, la CGT chez INDUS mobilise très fortement le registre de l'expertise, s'appuyant en cela sur un compagnonnage de longue haleine avec un expert du groupe Secafi. Les tracts produits par la CGT – et parfois repris par l'intersyndicale – sont particulièrement riches en informations et en analyse de la stratégie de l'entreprise ; ils reprennent ainsi souvent des extraits des rapports d'expertise et fournissent aux salariés des clefs d'interprétation. Le syndicat CGT d'INDUS entretient également des liens importants avec l'Union départementale et la fédération de la métallurgie, l'un des animateurs du syndicat étant membre de la Commission exécutive de celle-ci. Cette forte insertion dans les structures de la CGT à l'extérieur de l'entreprise lui permet de profiter des réseaux de la confédération – par exemple pour solliciter des entrevues sur la politique industrielle au sommet de l'État – et pour récupérer des informations.

On retrouve ici des caractéristiques de certains syndicats CGT dans l'industrie qui demeurent très actifs dans leur entreprise tout en s'efforçant de ne pas être enfermés à ce niveau (Rouxel, 2019) : des militants de la CGT INDUS sont ainsi très impliqués dans les mobilisations locales sur les enjeux liés à l'emploi, à l'environnement ou lors des grands mouvements interprofessionnels. Ils participent également à différents types d'initiative culturelles, sur la gestion des ASC par exemple ou en lien avec les universités populaires.

Le syndicat FO entretient également des liens importants avec son UD, mais semble moins présent en dehors de l'entreprise. À l'opposé de la CGT, la CFE-CGC apparaît au contraire comme une petite structure disposant d'une vingtaine d'adhérents. Son principal animateur, délégué syndical, qui est technicien relate ainsi son entrée dans le syndicalisme et son accès à des mandats :

> *« En fait, je me suis syndiqué, au début je me suis mis au CHSCT en 2012. Euh, je me suis mis là-bas parce que en fait (rires), j'étais encore dans la vue de la direction et c'est le directeur des opérations qui m'a demandé d'y aller parce que certaines personnes de la CGT qui devenaient, enfin qui se servaient et qui commençaient à se servir du CHSCT comme un outil de... Pour moi, ils s'en servaient comme un outil pour en fait, voilà pour, comment dire venger… Même pas revendiquer, mais c'était plutôt venger leur espèce de frustration pour certains qui parce que voilà, ça n'allait pas très bien, ils n'avaient pas la carrière qu'ils voulaient ou ils n'étaient pas reconnus comme ils voulaient… ça commençait vraiment à faire chier le monde, quoi. J'ai mis le pied là-dedans comme ça. Et puis après une expérience de deux ans, la CGT est devenue majoritaire, donc ils ont élu essentiellement des gens de la CGT. Et puis après comme la CGT était devenue majoritaire et est devenue, comment dire, impossible à vivre, en fait vraiment ils étaient impossibles à vivre, ils étaient infects, on va dire. Euh, du coup, ils m'ont tanné pour que je me présente aux élections à la CFE, parce qu'à l'époque il y avait une collègue à moi qui, enfin, qui ne faisait pas vraiment vivre son truc, bon elle y allait comme ça puis c'était pas… Elle n'animait rien du tout. Donc j'ai dit non pendant très longtemps et puis ils m'ont tellement poussé que toujours pareil, un peu le sens du devoir, ok je vais y aller, je me suis mis là-dedans comme ça. Puis finalement on était deux ou trois dans ce cas-là. On a été élus. Et, il faut reconnaître que la première des choses qu'on a fait c'est que, c'était le conflit contre la CGT quoi. Clairement c'était ça. L'ambiance était très mauvaise. »*

Cet extrait d'entretien permet de saisir le système d'attentes que la direction entretient par rapport aux cadres et à certains techniciens assimilés à cette même catégorie. Le fait de « rendre service » – en acceptant de se présenter sur des listes de la CFE-CGC – apparaît comme une façon de faire partie

d'un entre-soi, celui des cadres qui sont fortement impliqués dans le projet industriel de l'entreprise et qui profite sur le plan financier de la réussite de celle-ci. Cependant, la révélation d'un plan d'action gratuite réservée à une part très restreinte des cadres a ouvert une brèche dans ces représentations d'une réussite partagée et profitable à tous, déstabilisant fortement une partie de l'encadrement et contribuant à un rapprochement qui semblait improbable entre la CFE-CGC et la CGT.

3. Le conflit sur le MIP ou comment adapter l'action syndicale aux logiques du capitalisme financier

INDUS a en effet connu entre 2015 et 2017 un conflit singulier qui est fortement révélateur de l'inscription de cette entreprise dans des logiques de valorisation financière. Le fait que de hauts dirigeants de l'entreprise aient manœuvré pour s'octroyer un plan d'action gratuites représentant 5 % du capital de l'entreprise – une proportion jusqu'alors jamais atteinte dans d'autres plans de ce type qui avaient concerné au maximum 1,5 % du capital – a ébranlé la confiance que les salariés pouvaient avoir dans leurs dirigeants et surtout dans l'idée d'un compromis relativement stabilisé sur une répartition certes non équitable mais profitable pour tous des bénéfices de l'entreprise. Ce plan d'action gratuites qui était destiné à rester confidentiel – connu des seuls actionnaires – est devenu en quelques mois « *une affaire collective et globale, une espèce de scandale* » selon les mots de certains de nos interlocuteurs. « *Tout le monde s'est scandalisé* » confirme ainsi le DS de la CFE-CGC quand celui de la CFDT parle d' « *indécence* ». Ces éléments de vocabulaire, présents chez l'ensemble de nos interlocuteurs, montre à quel point le conflit s'est joué sur un registre moral, celui de l'injustice. Les plus hauts dirigeants de l'entreprise ont ainsi été perçus comme des « *mercenaires* », cherchant à s'enrichir personnellement, plutôt que comme les garants du projet industriel et technologique. Il faut dire que les sommes en jeu donnent le vertige puisqu'en 2019, les 34 dirigeants concernés par ce plan d'actions se sont partagés près d'une centaine de millions d'euros en cédant 3,3 % du capital (sur les 5 % qui leur a été attribués).

L'existence de ce *Management Incentive Plan* (MIP) n'a pourtant pas d'emblée été interprété comme un accroc dans le pacte de confiance établi au sein de cette entreprise de type néo-fordiste. Les représentants de la CGT ont largement contribué à faire de l'existence de ce plan un problème interne et à l'inscrire dans un processus de « scandalisation »[94].

Le MIP est négocié en 2015 avec l'État par celui qui est alors le numéro deux de l'entreprise et qui va prendre ensuite la place du PDG historique. Il s'agit, alors qu'INDUS traverse donc une période difficile et qu'un plan de recapitalisation est en cours, d'adopter un dispositif financier susceptible de fidéliser les membres du « top management ». Selon le DRH actuel :

> « [le MIP] *a été conçu par un directeur financier en management de transition qui était un peu mercenaire, qui n'est pas resté, qui l'avait fait aussi dans son intérêt personnel, dans l'hypothèse où il resterait. Le DRH qui était avant moi, qui n'avait pas un poids très fort dans l'organisation, qui n'a pas de compétences sur ces trucs-là, avait peu pesé dans le truc. Donc*

[94] Sur ces processus de « scandalisation », cf. de Blic (2020) et de Blic et Lemieux (2005).

finalement c'était un truc quand même très… dont on pouvait se douter qu'il était socialement pas, pas facile à accepter quoi. »

L'un des DS de la CGT insiste pour sa part sur l'habileté dans les négociations menées avec l'État :

> *« L'ex-numéro deux qui est notre directeur général, il arrive et il est en négociation avec l'État à la fois pour sauver la boîte et aussi pour ses propres intérêts. Il dit clairement, "ben moi c'est clair, là il y a tout le monde, tous les dirigeants, ils ont qu'une envie, c'est de partir, c'est des personnes à forts potentiels, s'ils ne sont pas dans la boîte, elle ne repartira pas, donc que ce soit pour moi et pour ceux qui m'entourent, il faut mettre un plan d'action en place... Voilà, c'est soit vous mettez en place et ça se fait avec la réalimentation d'INDUS en liquidités, soit tout le monde se barre et moi le premier"… »*

Le registre de justification du MIP qui sera mis en avant par la direction lorsque celui-ci deviendra un problème dans l'entreprise reprend cette idée d'une récompense exceptionnelle suite à une épreuve décisive pour l'entreprise. Il sera fortement contesté par les animateurs de la CGT qui déplorent de leur côté une survalorisation du rôle supposé décisif de quelques hauts dirigeants et surtout le fait que le futur PDG est alors responsable de la branche en pleine expansion, celle de l'électronique. Il aurait ainsi pleinement connaissance, au moment où il négocie avec les représentants du ministère de l'Économie, du caractère passager et non structurel de la crise que traverse l'entreprise ; ce qui implique que les actions pourront remonter. Lorsque le MIP est adopté, les actions d'INDUS ne sont en effet cotées qu'à quelques centimes d'euros.

Le syndicat CGT découvre l'existence de ce plan grâce aux deux représentants du Comité d'entreprise au CA (qui ne sont autres que les DS de l'organisation). Le syndicat a obtenu à la même période, *via* la fédération de la métallurgie CGT, un rendez-vous au ministère de l'Économie afin de discuter du devenir de l'électronique en France. Accompagné de l'expert auprès du CE, les deux responsables syndicaux commencent à rassembler de éléments sur le MIP et interpellent leurs interlocuteurs au ministère, en particulier le directeur de cabinet d'E. Macron, à ce sujet. Ceux-ci jouent l'étonnement, en particulier sur les montants financiers concernés. Dès leur retour, les représentants de la CGT produisent des tracts sur le sujet et informent les autres syndicats. « *On a communiqué dans le désert* » rapporte l'un des animateurs de la CGT, le sujet n'intéresse pas ou ne surprend pas dans une entreprise où les dispositifs d'intéressement financiers sont fréquents. Leur échange au ministère est cependant rapporté à la direction, ce qui leur vaut une convocation par le PDG.

Le MIP ne va devenir un fort sujet de polémique interne que deux ans plus tard, au printemps 2017, à l'occasion de la négociation d'un nouvel accord d'intéressement. Suite à l'augmentation significative du cours de bourse de l'action INDUS (qui atteint alors deux euros), les cotisations sociales liées à la distribution d'actions gratuites dans le cadre du MIP ont fortement augmenté ce qui a un impact sur les résultats financiers annuels de l'entreprise et par là-même sur les primes d'intéressement. La direction d'INDUS annonce ainsi des primes d'intéressement particulièrement basses. Aidée par l'expert du CE, la CGT chiffre alors pour l'ensemble des salariés, selon leur statut et coefficient, la perte occasionnée sur la prime d'intéressement liée à cette sous-estimation du « forfait social » du MIP. La circulation de ces informations commence à faire réagir les salariés et en particulier les cadres qui sont les plus directement concernés par la réduction conséquente de leur prime d'intéressement. « *Là, forcément tout le monde monte au créneau en disant, mais vous vous rendez compte, il y déjà une*

injustice à distribuer un plan à quelques-uns, à une caste et en plus, en plus de se gaver, ils viennent prendre en plus dans les poches des autres salariés quoi », commente le DS CGT. D'une certaine façon, le fait que les membres du comité de direction (COMEX) d'INDUS se soient attribués un volet plus que conséquent d'actions gratuites a été perçu, dans un premier temps, comme un acte « normal » dans une entreprise de type néo-libéral. Par contre, que la « part du gâteau » revenant aux autres, et en particulier au reste des cadres, en soit réduite, est devenue un motif de protestation et une cause d'injustice.

Les quatre syndicats se constituent en intersyndicale pour exiger que les primes d'intéressement qui auraient dû être perçues soient rétablies. « *Il n'y a pas eu de négociation Je n'ai jamais vu la direction être aussi rapide* » ironise le deuxième DS CGT, « *c'est-à-dire qu'ils quittent la réunion, ils disent, non, non, attendez, on va voir ce qu'on peut faire et en 24 heures, on est reconvoqués, c'est bon, ne vous en faites pas, votre intéressement, vous allez le toucher, comme si de rien n'était.* »

La logique de construction d'un scandale interne est cependant enclenchée. « *Ils ont utilisé l'intéressement en pensant qu'en faisant cela, ça allait satisfaire les salariés* » commente le DS CFDT, « *mais ils se sont aperçus que la colère continuait à gronder* ». Un nombre important de cadres exige davantage d'informations sur le MIP. Le représentant de la CFE-CGC est vite débordé par les sollicitations, certains le poussant à être bien plus revendicatif. « *Enfin, c'était incroyable »,* explique-t-il, *« parce que souvent les cadres de par la formation qu'ils font, les ingénieurs, etc., on vous apprend à être docile. L'école c'est ça. L'école jusqu'à 27 ans, forcé d'être docile, ben on est toujours docile dans sa vie. Alors que les opérateurs sont plus revendicatifs.* » Du côté de la CGT, les sollicitations se multiplient également : « *Alors, en plus, c'est marrant parce que ceux qui viennent nous voir, c'est plutôt des gens qui auraient pu à un moment espérer être dans le plan* [MIP], *enfin, c'est ça qui fait qu'à un moment, il y a des gens qui viennent voir la CGT, qui rentrent dans le local syndical, qui n'y avaient jamais mis les pieds, parce qu'il y a une histoire d'injustice...* »

La délimitation du groupe des 34 bénéficiaires du MIP est au centre de la polémique. Les membres du comité de direction en font partie, ainsi que neuf autres cadres qui ont été retenus de façon discrétionnaire par les premiers au motif d'avoir contribué au redressement de l'entreprise Or, d'autres cadres, ayant parfois davantage d'ancienneté dans l'entreprise, estiment qu'ils ont également joué un rôle important lorsqu'INDUS connaissait des difficultés. Le fait que certains cadres soient ainsi fortement récompensés par une véritable manne financière et que d'autres ne le soient pas crée une rupture forte au sein de ce groupe, faisant éclater une solidarité d'intérêt qui pouvait exister auparavant et qui était le socle d'un contrat de confiance avec la direction. « *Cela discutait énormément* » se rappelle le DS CGT, « *et on a senti en plus que ce n'était pas les mêmes personnes que d'habitude qui discutaient… Ça intéressait beaucoup plus le 35e, le 36e, le 37e, ceux qui n'auraient pas le plan, donc on avait des gros... En plus, c'est marrant, parce qu'historiquement il y avait des personnes qui étaient dans les quinze, vingt plus gros au départ, qui avec l'arrivée de la nouvelle direction se sont fait déclasser. Et tous ces gens-là, ils auraient dû être dans les 34, mais ils se sont fait virer quoi, parce que les 34, en fait, il n'y a pas un classement clair dans l'entreprise…* » La liste des 34 cristallise les mécontentements. Elle est diffusée hors canal syndical par un salarié qui repère les participants à une réunion confidentielle et qui ajoute des commentaires sur chacun des noms (ce salarié sera ensuite licencié). Le fait qu'une personne arrivée récemment dans l'entreprise, et ne relevant pas du top management, y figure nourrit en particulier de forts ressentiments. Par-delà cette focalisation sur la liste, l'importance des discussions qui se déroulent dans l'ensemble des espaces de

travail contribue à une véritable politisation du sujet. Celle-ci est amplifiée par le fait que les établissements de R&D et ceux de production sont rassemblés sur un même site : les salariés se croisent régulièrement, voire se connaissent. Les hauts cadres dirigeants sont accessibles physiquement ; la direction ne constitue pas une entité abstraite située dans un autre lieu, ce qui est souvent le cas dans des groupes industriels côtés en Bourse. Ainsi et alors que durant les NAO, des clivages forts séparent les opérateurs, les techniciens et les cadres – ces derniers étant particulièrement attachés à des augmentations fondées sur le mérite –, l'opposition à un plan jugé « *indécent* » soude des catégories jusqu'alors éloignées. « *Et là, en fait, au niveau de l'entreprise »,* se rappelle le DS CFDT, *« c'est quelque-chose que je n'avais jamais vu avant et que je n'ai pas revu depuis. C'est-à-dire que quand on est en salle de pause, il y a un opérateur, un technicien, un ingénieur, on parle du MIP, et c'est bon, les trois, ils sont d'accord*. »

Portée par ce mécontentement, l'intersyndicale décide donc de mener la bataille sur le MIP. Plusieurs points clivants sont discutés. Le premier concerne la revendication centrale à défendre : la CGT plaide pour l'annulation du MIP quand la CFE-CGC propose son élargissement. La CGT se ralliera cependant assez vite à cette deuxième position, appelant « *les 34 collègues bénéficiaires de ce plan à rétrocéder une partie de leurs actions au bénéfice de l'ensemble des salariés de l'entreprise* » (tract du 13 mai 2017). Le choix des modalités d'action pour mener la lutte fait également l'objet de négociations entre les syndicats. La démarche qui est portée de façon unanime est l'interpellation des pouvoirs publics. Une deuxième réunion est ainsi obtenue en juillet 2017 au ministère des Finances, par l'intermédiaire du député LRM, cette fois-ci pour parler du MIP. Reçu alors par le directeur de cabinet de la ministre délégué auprès du ministre des Finances et chargée de l'industrie, les membres de l'intersyndicale sont aussi écoutés par des représentants des actionnaires publics d'INDUS. « *Il y a eu des tensions* » reconnaît ainsi le DRH, « *notamment quand les actionnaires publics ont été convoqués à Bercy à l'initiative de l'intersyndicale et où il y a eu une forme de recadrage avec le conseiller industrie à Bercy. Cela inquiétait un peu, pas qu'un peu, enfin c'est un un risque avec une exposition personnelle des administrateurs. Donc c'était pas neutre pour eux… Pour les administrateurs représentants des entités publiques, ils avaient aussi des comptes à rendre à leur hiérarchie* ». La pression exercée *via* les pouvoirs publics est sans doute celle qui a eu le plus d'effet, poussant le CA d'INDUS à proposer un nouveau plan d'action gratuite, complémentaire au premier et destiné à l'ensemble des salariés.

D'autres modalités d'action sont envisagées par l'intersyndicale dont le recours aux tribunaux et la médiatisation. Cependant, le choix est fait de ne pas les mettre en œuvre, dans l'idée de laisser une marge de manœuvre à la direction. La publicisation de la situation est vue comme une arme décisive par les syndicalistes dans la mesure où elle viendrait ternir fortement la réputation de l'entreprise. Assez vite, en juin 2017, la direction d'INDUS annonce que s'il est impossible d'annuler un plan d'action gratuite déjà acté et mis en œuvre, il est en revanche envisageable d'en mettre en place un deuxième. Celui-ci porterait sur 0,5 % du capital de l'entreprise. Les syndicats, la CGT en tête, opposent les 5 % du capital attribués à 34 salariés aux 0,5 % pour l'ensemble des 1 100 autres. « *Le montant moyen valorisable par bénéficiaire de* l'incentive plan *(MIP) serait 200 fois supérieur à celui des salariés dans le cadre de ce nouveau plan* » analyse ainsi un tract de l'intersyndicale. Les quatre organisations s'accordent sur la tenue d'un rassemblement le 13 juin à l'heure du déjeuner devant le portail de l'entreprise. Du côté de la CGT, plus habituée à appeler à des débrayages, l'initiative est vue comme minimale. Certains militants protestent contre une action jugée trop timorée. Du côté de la CFE-CGC, il s'agit au contraire d'une première forme d'action protestataire, inédite dans l'histoire de cette organisation chez INDUS. « *On avait les plus durs de la CGT* », résume l'un des DS de cette organisation,

« *qui nous disaient "mais qu'est-ce que vous foutez quoi" et on avait l'intersyndicale qui nous disait, "mais attendez, on ne va pas faire n'importe quoi, on n'est pas la CGT". Donc c'est tout cet équilibre-là, syndicalement, c'était un peu chaud, ça a créé des tensions* ». Alors même que les responsables syndicaux n'ont pas d'éléments pour évaluer *a priori* le succès possible de cet appel, ce sont plus de quatre cents salariés – sur environ sept cents présents en journée – qui participent au rassemblement, dont une grosse part de cadres. Un appel à porter le même jour des polos blancs offerts par l'entreprise et arborant le logo de celle-ci est également très suivi, en particulier par de hauts cadres.

À la suite du rassemblement organisé par l'intersyndicale, mais aussi de la rencontre obtenue au ministère de l'Économie en présence des actionnaires publics, le PDG avance la proposition de plan d'action gratuites pour l'ensemble des salariés représentant 1 % du capital. Le constat par la direction de l'entreprise d'une très forte mobilisation des cadres a fortement pesé dans l'évolution de la proposition comme la menace d'un désengagement éventuel de la BPI ou du CEA.

En plus de l'objet du conflit et l'ampleur des résultats obtenus par l'intersyndicale, l'une des singularités de cette mobilisation concerne les modalités de sortie de crise. Ce n'est pas la DRH placée sous l'autorité de la direction générale qui négocie avec les représentants syndicaux. Comme l'explique le DRH, « *il n'y a pas eu de vraie négo, puisque c'est une décision discrétionnaire du conseil d'administration* ». C'est en effet ce dernier qui apparaît comme l'acteur déterminant dans le processus de décision conduisant à mettre en place un deuxième plan d'actions gratuites. Or, le CA n'est pas présidé par le PDG d'INDUS, mais par une personnalité indépendante, par ailleurs cheffe d'entreprise. Après avoir reçu une délégation de l'intersyndicale, celle-ci demande au comité de rémunération de soumettre une proposition de plan soumise au vote du CA et d'élaborer des critères d'attribution. « *D'habitude* », note le DRH, « *il y a une distance énorme entre la base, les syndicats, et le conseil d'administration, et là, d'un seul coup, ça s'est télescopé.* » Ayant repéré l'existence du MIP grâce à leurs représentants au CA, les syndicats ont finalement obtenu *via* la présidente de ce dernier une réponse à leurs revendications, ce qui constitue une sorte de circuit parallèle aux canaux institutionnels du dialogue social. La construction de cette réponse est ainsi illustrative du déplacement des lieux de décision stratégique dans les entreprises relevant de la quatrième configuration socio-productive « néo-fordiste en tension ».

Une fois la décision du CA actée d'attribuer 1 % du capital à l'ensemble des salariés, les points de discussion ont porté entre les équipes de la DRH et les représentants de l'intersyndicale sur la division de ce plan d'action pour tous (PAT) en plusieurs « enveloppes » : une complètement égalitaire (0,4 % sans condition d'ancienneté), une liée à l'ancienneté (0,2 %) et la troisième liée à la performance[95]. Les syndicats ont alors effectué un gros travail d'accompagnement pour la définition des critères d'attribution, mais aussi un intense travail d'explicitation de ces derniers auprès des salariés en organisant plusieurs réunions et en faisant circuler toute une série de documents.

Ce travail d'accompagnement de la mise en place du PAT dont la CGT est partie prenante parle également de la façon dont ce syndicat à la fois combatif et contestataire s'adapte aux logiques financières qui orientent la stratégie de l'entreprise. Le discours de la CGT a ainsi évolué au fur et à

[95] Au moment où le PAT est discuté en 2017, la valeur de l'action a déjà atteint près de 60 euros. Les projections faites à l'époque permettent à un opérateur avec deux ans d'ancienneté d'espérer un gain de 17 000 euros (près de 30 000 euros pour un technicien avec un peu plus d'ancienneté). Ces sommes ont été augmentées au fur et à mesure que la cotation de l'action INDUS a augmenté en Bourse, celle-ci valant environ 170 euros en 2020.

mesure du conflit sur le MIP. Les porte-parole de l'organisation espèrent dans un premier temps faire annuler le plan, en explorant avec l'expert et un avocat les possibilités d'un recours juridique. Ils vont ensuite s'orienter vers une demande de reconfiguration du plan (redistribuer le capital concerné pour l'ensemble des salariés) puis accepter l'idée d'un deuxième plan. Le registre discursif mis en avant par l'ensemble des syndicats est celui de la colère, de l'indignation et de l'injustice. Il s'agit du discours qui est adressé aux salariés, mais qui est également tenu en direction des autorités publiques. Les arguments avancés sont que le MIP a créé un malaise en raison de sa dotation « indécente » et qu'on peut craindre, au regard de cette injustice, une démotivation des salariés pour s'investir dans leur travail. Ce cadrage des enjeux est celui qui permet de maintenir une unité syndicale, le discours de la CGT n'étant pas dissociable au plus fort du conflit de celui de l'intersyndicale. Lors de leur déclaration devant le Conseil d'administration le 14 juin 2017, les représentants des quatre organisations formulent les choses ainsi : « *Près de 400 personnes dont une majorité d'ingénieurs cadres ont réaffirmé que ce plan est disproportionné par sa taille et injuste dans sa répartition. Il brise l'accord social qui prévaut depuis les débuts de notre entreprise et qui a fait son succès : tous les salariés s'engagent sans compter et les fruits de ce travail collectif sont justement redistribués entre tous* ». Ils ajoutent : « *Malgré le mécontentement général, la réaction des salariés et de leurs syndicats a jusqu'à maintenant été raisonnable et responsable afin de ne nuire en aucune façon à notre entreprise dont nous sommes si fiers* ». Ce discours est bien sûr à situer dans son contexte car il est destiné aux administrateurs. On voit cependant bien combien la rhétorique utilisée s'inscrit dans le registre moral, « l'accord social » ayant été rompu. La mise en avant de l'argument de la confiance parle sans doute davantage aux cadres – base sociale de la CFE-CGC – qui s'estimaient jusqu'alors complètement inclus dans le projet stratégique de l'entreprise qu'aux techniciens et aux opérateurs. Ceux-ci ont cependant intégré qu'une contrepartie de leur travail chez INDUS passe par des surcroîts exceptionnels de rémunération, en plus du salaire, ce qui leur permet d'entretenir un niveau de vie supérieur à celui d'autres ouvriers.

Après le rassemblement du 13 juin, l'intersyndicale organise une consultation des salariés avec un vote sur deux options : « 1. Nous acceptons l'offre d'un plan réévalué à la hausse 2. Nous continuons notre mobilisation et nos actions sur la base de nos revendications actuelles. » Un tableau résume dans un tract les avantages et les inconvénients :

	Avantages	**Inconvénients**
Choix 1	Chaque salarié touchera peut-être une somme non négligeable sous forme d'actions gratuites	Le malaise va persister : le dimensionnement et la répartition de *l'incentive plan* restent toujours indécents, le différentiel aussi, le non-partage des 34, la démotivation pour les autres…
Choix 2	La défense de ses valeurs face à un véritable scandale qui est un danger pour le futur de l'entreprise	Prendre le risque de perdre le plan pour l'ensemble des salariés. Dégâts collatéraux (image de INDUS dans la presse, cours de l'action…)

Sur 390 répondants (dont 25 % d'opérateurs, 36 % d'ETAM et 39 % de cadres), le choix 2 est majoritaire à 71 %. Les résultats détaillés montrent bien cependant les différences de position entre les PCS dans l'entreprise :

Tableau 3. Consultation sur la stratégie de mobilisation, 3 juillet 2017 (sources syndicales)

	Total	OPE	ETAM	CADRES
Choix 1	29%	23%	20%	41%
Choix 2	71%	77%	80%	59%

L'intersyndicale, et en particulier la CGT, met alors très en avant ce résultat : « *Le second choix est celui que nous avons suivi jusqu'à présent, c'est-à-dire de refuser toute solution actant le MIP actuel* […]. *Nous pensons que si le MIP est maintenu, la rupture avec les 34 sera si profonde que la perte d'engagement collectif va nous mener droit dans le mur. D'autre part, les montants sont tels qu'ils constituent de véritables "parachutes dorés" ce qui pose problème pour la pérennité de l'entreprise après ce plan. Ainsi une part significative du plan actuel doit être partagée entre tous les salariés. C'est la seule solution* […] » (tract de l'intersyndicale juillet 2017). À la suite de l'augmentation de la dotation du deuxième plan (le PAT), cette position va être abandonnée par l'intersyndicale pour finalement entériner la proposition de la direction. Celle-ci organise à son tour une consultation des salariés pour faire valider la structuration interne du PAT (les différentes enveloppes) et les critères d'attribution.

Malgré une mobilisation d'ampleur inédite dans l'entreprise et en dépit des forts compléments de rémunération que peuvent espérer les salariés *via* l'attribution d'actions gratuites, la CGT n'a donc pas obtenu ce qu'elle revendiquait au début, c'est-à-dire l'annulation du MIP ou sa reconfiguration. Ce résultat doit être apprécié en prenant en compte deux éléments : d'une part, le fait que la base sociale de la CFE-CGC a été la plus mobilisée contre le MIP et d'autre part, les animateurs de la CGT ont surtout investi sur la construction d'une intersyndicale, laquelle s'est avérée durable. Il est aussi à comprendre comme une forme d'adaptation des revendications syndicales à une entreprise industrielle gouvernée par des logiques de forte valorisation financière. La CGT comme la CFE-CGC ont bénéficié de la conduite du conflit, avec une progression de leurs résultats électoraux aux élections de décembre 2019 pour le CSE. Cette progression côté CGT est en partie liée au fait que la CFDT n'a pas réussi à présenter de candidats. On peut également remarquer que la CGT a un peu mordu sur l'électorat cadre (en recueillant 24,4 % des suffrages dans le 3e collège, cf. *infra*).

Le conflit n'a pas été complètement réglé par la mise en place du PAP dans la mesure où les 34 cadres dirigeants ont commencé à bénéficier du MIP en septembre 2019 – une cotation très élevée de l'action leur permettant alors de réaliser des gains exceptionnels –, ce qui a ravivé des tensions. Une partie de ces cadres dirigeants ont en effet quitté l'entreprise, une fois les actions distribuées, ce qui est de nouveau apparu comme une rupture dans le contrat de confiance avec les autres salariés. On voit ici à quel point ce qui est en jeu est bien une forme de compromis social, voire d'économie morale, liée au statut de l'entreprise et à la place qu'elle occupe sur le marché.

4. Le CSE, espace stratégique durant la crise sanitaire

La mise en place du CSE chez INDUS n'a pas modifié en profondeur les relations sociales, ni les rapports de force existants. La direction, secouée par la mobilisation sur le MIP et focalisée sur les enjeux d'une augmentation croissante de la production en raison d'une très forte hausse de la demande sur un des produits phare de l'entreprise, n'a visiblement pas souhaité faire du passage au CSE un terrain conflictuel. De l'avis de l'ensemble des représentants syndicaux rencontrés, et comme nous le verrons plus avant, l'accord CSE constitue un « bon accord », notamment pour les moyens (heures de

délégation) accordés aux élus. La nouvelle instance, mise en place en janvier 2020, n'a cependant guère eu le temps de se roder et le déclenchement de la crise sanitaire a rapidement fait du CSE un lieu central dans la prise de décision sur les mesures à prendre.

La mise en place du CSE se déroule chez INDUS entre septembre 2018, date de la première réunion à ce sujet entre les syndicats et la direction, et le 5 décembre 2019, date des élections professionnelles. Ce changement institutionnel est vu comme un « non-événement » par la DRH qui doit gérer depuis le conflit sur le MIP une nouvelle situation, celle d'une entente forte entre l'ensemble des organisations syndicales de l'entreprise. Du côté de ces dernières, l'ensemble du travail de préparation de la mise en place de la nouvelle instance se réalise en effet dans un cadre unitaire. La CGT et FO sont ainsi à l'initiative d'un groupe de travail qui réunit des représentant des quatre organisations. Celui-ci compte neuf personnes[96] et est animé par un des plus anciens militants de FO, technicien, qui a été un temps secrétaire du CE. Son rôle est celui d'un coordinateur : il établit un plan de travail et de comptes-rendus des séances. Très féru de droit social, il va également être à l'initiative de la rédaction d'une proposition d'accord CSE et de droit syndical. Cependant, son rôle n'est pas décisionnaire, toutes les décisions se prenant au consensus. Le premier travail réalisé par le groupe est celui d'un décompte précis des mandats existants par instance, mais aussi par organisation (sachant qu'une même personne occupe souvent plusieurs mandats) et des heures de délégation. Avant le passage au CSE, le paysage institutionnel d'INDUS est composé de 14 élus et suppléants au CE, 6 titulaires au CHSCT, 9 délégués du personnel et 8 suppléants (en raison d'une démission) auxquels s'ajoutent 9 délégués syndicaux. Le groupe de travail estime le volume global des heures de délégation à 810 heures. Les mandats se répartissent ainsi entre organisations :

Les mandats et les heures de délégation avant le passage au CSE

CGT- 24 élus et représentants : 7 élus au comité d'entreprise et 1 représentant syndical CE, 7 délégués du personnel, 3 délégués syndicaux, 4 élus au CHSCT, 1 représentant syndical CHSCT et 1 secrétaire de syndicat.
CFE-CGC - 17 élus et représentants : 4 élus au comité d'entreprise et 1 représentant syndical CE, 6 délégués du personnel, 2 délégués syndicaux, 2 élus au CHSCT, 1 représentant syndical CHSCT et 1 secrétaire de syndicat.
FO - 9 élus et représentants : 1 élu au comité d'entreprise et 1 représentant syndical CE, 3 délégués du personnel, 2 délégués syndicaux, 0 élu au CHSCT, 1 représentant syndical CHSCT et 1 secrétaire de syndicat.
CFDT - 8 élus et représentants : 2 élus au comité d'entreprise et 1 représentant syndical CE, 1 délégué du personnel, 2 délégués syndicaux, 0 élu au CHSCT, 1 représentant syndical CHSCT et 1 secrétaire de syndicat.

« *Au fur et mesure de l'avancée des discussions* », explique l'animateur du groupe de travail, « *il nous a semblé pertinent de travailler nous-mêmes sur un projet d'accord de dialogue social* ». L'initiative mérite d'être soulignée : elle montre d'une part comment les équipes syndicales reprennent à leur compte des techniques d'organisation que les salariés appliquent dans leur activité professionnelle (groupe de travail, feuille de route, définition des indicateurs pertinents…) ; elle atteste d'autre part d'une réelle capacité d'initiative et de proposition du côté syndical. Pour établir le projet, le groupe de

[96] Trois personnes de FO dont l'animateurs du groupe, trois de la CGT, deux de la CFE-CGC et une de la CFDT.

travail réalise un travail chronophage et fastidieux pour recenser les accords CSE existants et les comparer. Il obtient de la direction le financement d'une aide apportée par un cabinet d'expert pour l'accompagner dans ce travail et établit notamment plusieurs organigrammes types du future CSE. L'animateur du groupe précise que certains membres de la DRH lui auraient garanti un intérêt pour une proposition d'accord venant de l'ensemble des syndicats avant qu'il ne se lance dans cette opération. Pourtant, le projet entièrement rédigé ne sera finalement pas pris en compte par la DRH qui en élaborera un autre de son côté, sans chercher à amender le premier. « *Une erreur a été que les règles n'ont pas été clairement définies en amont* » regrette l'animateur du groupe. « *Il aurait été indispensable pour ce type de démarche d'avoir au préalable une validation complète et entière de la direction avant d'entamer la rédaction d'un accord par les représentants du personnel* ». Malgré l'enterrement du projet, il estime cependant que ce long travail d'élaboration et de concertation a d'une sorte façon outillé les représentants syndicaux pour les négociations avec la direction.

Lors des réunions de préparation de l'accord, l'un des enjeux pour les représentants de la CGT et de FO consiste à maintenir le même volume d'heures de délégation malgré la réduction du nombre de mandats. La répartition de ces derniers ne fait pas débat entre les syndicats en raison de l'équilibre existant entre les PCS dans l'entreprise. Le groupe propose que le CSE dispose de 21 élus titulaires et 21 suppléants, dont 14 opérateurs, 14 techniciens et 14 cadres. En revanche, les représentants de la CFE-CGC estiment que le volume d'heures de délégation envisagé est excessif et elle n'appuie pas la demande de représentants de proximité. Cette position envoie à des pratiques syndicales fortement différenciées, comme on l'a vu plus haut, avec des militants de la CGT et de FO qui sont très attachés à assurer une présence au plus près des salariés dans les différents espaces de travail (en prenant en compte aussi les différents régimes horaires), alors que les élus de la CFE-CGC entretiennent une conception bien plus relâchée de leurs liens de représentation avec les cadres.

Dans une deuxième phase en mars 2019 se déroule une série de réunions avec la direction pour aboutir à l'accord CSE. La DRH entame les négociations en proposant de se baser sur le socle légal et minimal du nombre d'élus pour une entreprise de la taille d'INDUS. Les représentants syndicaux vont ainsi batailler pour, d'une part, intégrer la centaine de salariés présents sur le site et mis à disposition dans le décompte du nombre total de salariés et, d'autre part, obtenir davantage d'élus. Au bout de quelques semaines, ils parviennent à faire passer la proposition de 34 élus au total à 42 (21 suppléants et 21 titulaires), ce qu'ils avaient eux-mêmes établi comme proposition. Ils obtiennent également des moyens supplémentaires (132 heures e délégations mensuelles supplémentaires, outre les 408 heures légales dont 110 heures de crédit non individuel). L'une des exigences portées par la CGT et par FO consiste en effet à pouvoir mutualiser les heures de délégation et à pouvoir les reporter d'un mois sur l'autre. S'ils s'estiment donc relativement satisfaits quant au volume global des heures de délégation et à leur usage possible et quant au nombre de commissions mises en place, les syndicats n'obtiennent pas en revanche de représentants de proximité. Une commission « questions remontées du terrain » est instaurée, mais avec un nombre de questions mensuelles limitées et la présence d'un seul membre du CSE. L'accord de droit syndical et de dialogue social est finalement signé par l'ensemble des organisations syndicales le 8 novembre 2019. La négociation du protocole d'accord préélectoral se déroule en parallèle. La campagne électorale débute véritablement après le 8 novembre et dure un mois, le premier tour du scrutin ayant lieu le 5 décembre. Il est intéressant de repérer ici le dispositif de campagne des syndicats. Le groupe de travail qui s'était investi dans la préparation d'un accord de dialogue social tient par exemple un stand lors du forum des associations CE de l'entreprise pour expliquer le fonctionnement de la nouvelle instance et organise un jeu concours pour intéresser les

salariés. L'équipe de FO exige des candidats pressentis pour être sur ses listes qu'elles et ils signent une lettre d'engagement après un premier rendez-vous avec les principaux animateurs du syndicat pour expliquer les attentes et exigences liées aux mandats (cf. *infra*). Sur le fond, la campagne est l'occasion de revenir sur le conflit du MIP et sur la stratégie industrielle de l'entreprise, laquelle est alors en forte expansion.

ELECTIONS CSE – 5 décembre 2019				
	COLLÈGE 1	**COLLÈGE 2**	**COLLÈGE 3**	**TOTAL**
NOMBRE D'INSCRITS	358	381	389	1 128
NOMBRE DE VOTANTS	272	282	313	867
NOMBRE DE SUFFRAGES VALABLES	265	277	311	853
NOMBRE DE SUFFRAGES VALABLES OSR	265	277	311	853
SYNDICAT	**COLLÈGE 1**	**COLLÈGE 2**	**COLLÈGE 3**	**TOTAL**
CGT	200	146	76	422
CFE-CGC		71	212	283
FO	65	60	23	148

	SUR LA TOTALITÉ DES RÉSULTATS		**SUR LES SEULES OSR**	
	% GLOBAL	**% CATEGORIEL**	**% GLOBAL**	**% CATEGORIEL**
CGT	49,47 %		49,47 %	
CFE-CGC	33,18 %	68,17 %	33,18 %	68,17 %
FO	17,35 %		17,35 %	

Comme dans d'autres entreprises, la situation de pandémie liée à la Covid 19 et la décision du gouvernement d'instaurer un premier confinement en mars 2020 ont laissé peu de temps pour que les élus trouvent leurs marques au sein de la nouvelle instance. De l'avis de plusieurs enquêtés, le CSE à 21 élus qui doit traiter de l'ensemble des sujets auparavant impartis à des IRP distinctes est un « bateau lourd à piloter ». Les réunions y sont très longues.

Une réunion extraordinaire du CSE se tient le 18 mars, au lendemain de la mise en œuvre effective du confinement. La situation au sein d'INDUS est très clivée : si la quasi-totalité des ingénieurs et cadres sont en télétravail, les opérateurs demeurent sur site afin que la production ne s'arrête pas. La distance entre les catégories socio-professionnelles, déjà présente en temps normal mais atténuée par la fréquentation d'un même site, s'accroît ainsi pendant la crise. Si les risques de contamination en salles blanches s'avèrent très limitées en raison des règles strictes que les process de fabrication imposent, ils existent cependant dans d'autres espaces de l'entreprise, à commencer par le restaurant collectif. Ces situations encore mal maîtrisées, sans obligation du port du masque, engendrent de la peur chez une partie des opératrices et des opérateurs mobilisés. Durant les premiers jours du confinement, les pompiers interviennent ainsi à plusieurs reprises sur ce site Seveso en raison de crises d'angoisse de salariés.

L'option d'une fermeture est toutefois écartée par la direction en raison d'un carnet de commandes plein, mais aussi de la place stratégique qu'occupe INDUS sur le marché de la micro-électronique et qu'elle ne veut pas perdre au bénéfice de concurrents asiatiques. Confortée comme première organisation syndicale avec près de 50 % des suffrages exprimés lors des élections professionnelles de décembre 2019, la CGT ne met pas non plus en avant un impératif de fermeture. Alors même que d'autres syndicats CGT dans l'industrie réclament l'arrêt d'activités « non-essentielles », la CGT chez

INDUS endosse d'une certaine façon la logique de l'entreprise, en pointant la nécessité de continuer la production pour maintenir les emplois. Le syndicat défend cependant l'idée que la présence sur site devrait reposer sur du volontariat, position de principe que ses responsables pensent un temps obtenir de la direction. Ce n'est finalement pas le cas et des managers maintiennent même des objectifs de production élevés dans certaines unités malgré un fort absentéisme. La situation conduit les élus CGT au CSE, soutenus par ceux de FO et de la CFE-CGC, à déposer le 24 mars un droit d'alerte pour danger grave et imminent. Cette démarche est vue par la direction comme un acte de défiance important par rapport à sa gestion de la crise, ce qui contribue à tendre fortement durant quelques semaines les relations avec les représentants du personnel. Dans l'objectif évident de disqualifier la démarche, le directeur général de l'entreprise affirme ainsi, lors d'une réunion, que la quasi-totalité des signataires du droit d'alerte sont des salariés en télétravail (ce qui n'est en fait le cas que pour la moitié d'entre eux).

Le dépôt du droit d'alerte pour danger grave et imminent est une façon pour les syndicats, à commencer pour la CGT, de montrer aux salariés qu'ils demeurent mobilisés et qu'ils continuent à investir de façon offensive le registre de l'expertise, alors même que les contacts sur site sont devenus compliqués et qu'ils ne peuvent plus distribuer de tracts. Les syndicats demandent à renforcer leur droit de communication *via* l'intranet ; ils constituent également des groupes fermés dans la messagerie interne de l'entreprise. L'enquête conjointe auxquels des élus CSE participent afin d'établir un rapport en avril 2020 suite au danger grave et imminent constitue pour eux une occasion forte de recueillir des témoignages, de faire entendre la parole des salariés restés en poste, mais également des salariés en télétravail. La CGT mène une offensive sur plusieurs points. Elle reproche en premier lieu à la direction de ne pas fournir aux élus du CSE suffisamment d'éléments sur les taux effectifs d'absentéisme dans les différentes unités, sur la désorganisation de la production et sur les dangers que celle-ci peut faire courir aux opérateurs et opératrices présents sur site, ainsi qu'aux techniciens réquisitionnés en appui. Elle exige ainsi que la direction adapte la charge de travail au sous-effectif chronique. Elle critique également la direction, en deuxième lieu, sur la gestion des droits de retrait. Alors même que l'idée du volontariat avait pour corolaire celle d'un retrait possible des salariés, la direction semble avoir fait pression sur certains salariés pour les dissuader d'exercer ce droit. Pour la CGT, cette situation s'avère compliquée car ses élus sont interpellés sur la défense du droit du retrait, mais aussi sur le caractère non essentiel – et particulièrement lucratif – des activités de production[97].

La période du premier confinement, puis celui du déconfinement, conduit ainsi les élus CSE à se saisir de façon très active de leurs nouvelles prérogatives, tout en articulant leur action avec celle des délégués syndicaux. Les élus dénoncent par exemple la façon dont la direction a modifié de façon unilatérale, au nom de la gestion de la crise, le règlement intérieur (mise en place de caméras thermiques à l'entrée du site). Si les élus de la Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail sont fortement impliqués et participent à une cellule de crise mise en place avec les médecins du travail et les équipes en charge des installations, certains d'entre eux pointent la faiblesse des pouvoirs attribués à la CSST : « *On discute les doléances, mais tout se joue à l'étage au-dessus* », celui du CSE.

Les négociations NAO qui se déroulent en juin 2020, en pleine période de déconfinement, sont de nouveau l'occasion de mettre la politique de rémunération au centre des relations sociales, et ce

[97] Exemple significatif d'une recherche d'utilité sociale durant la période du confinement, quelques salariés se sont lancés dans la production de gel à partir des produits chimiques stockés sur le site de l'entreprise et ont décidé d'en distribuer aux pharmacies environnantes.

d'autant plus que les syndicats bataillent sur la question des primes. De nombreuses primes individuelles et collectives sont en effet attribuées aux opérateurs et aux techniciens, liées à la présence et à la productivité. Or, la période du confinement comme les exigences sanitaires de « quarantaine » ont brouillé les repères, privant certains salariés d'une partie de ces primes. Dans le cadre des NAO, la direction accorde 2 % d'augmentation des salaires en 2020, ce qui est vu par les syndicats comme une provocation alors que les résultats financiers de l'entreprise ont atteint des niveaux très élevés (augmentation de 30 % sur un an du chiffre d'affaires). Du côté de la direction, la justification mise en avant consiste à souligner combien la politique globale de rémunération chez INDUS ne se limite pas aux salaires, mais intègre les plans d'intéressement et d'actions gratuites (un nouveau plan d'action gratuite, de bien moindre ampleur que le MIP, étant acté en 2020). Du côté des syndicats, et notamment de la CGT, cette vision est contestée pour insister au contraire sur l'importance des augmentations de salaires. Les syndicats sont cependant eux-mêmes pris dans le jeu de la diversification des formes de rémunération très caractéristiques du modèle « néo-fordiste en tension ».

Si la question des salaires et de primes continue à occuper une place stratégique dans les relations sociales chez INDUS, en raison de la réussite industrielle et financière de l'entreprise, celles des conditions de travail et des risques pour la santé y prennent une importance croissante. La période du confinement l'a montré avec force. La situation actuelle d'INDUS est celle d'une très forte augmentation des commandes, avec des capacités de production qui ont été amplifiées, mais qui demeurent insuffisantes. Cela se traduit par des charges de travail accrues pour les salariés, à tous les niveaux de l'entreprise. Une très forte pression s'exerce sur les opérateurs, sur les techniciens et sur les managers. Certains opérateurs relatent ainsi que les lignes hiérarchiques sont parfois complètement court-circuitées et qu'ils reçoivent directement des SMS de leur responsable N+3 sur leur portable d'entreprise pour surveiller au plus près la production. Ces anecdotes sont également révélatrices des pressions qui s'exercent sur les cadres dirigeants de l'entreprise.

Forte de son succès, INDUS connaît une crise de croissance qui donne à la direction encore plus de moyens financiers – ce qui se répercute sur les thèmes et objets de la négociation collective et sur la conflictualité – mais transforme aussi le style des politiques managériales en vigueur. INDUS s'éloigne ainsi très fortement de son modèle d'origine, celui des « PME innovantes et dynamique », pour incarner encore plus l'une des formes de l'entreprise « néo-fordiste en tension ».

Conclusion

Cette monographie n'est évidemment pas représentative de la variété des configurations de pratiques de dialogue social que recouvre le modèle des entreprises « néo-fordistes en tension ». Le second établissement associé à ce modèle que nous avons étudié dans le cadre de cette enquête collective donne précisément à voir une configuration bien différente. Dans cet établissement, qui est rattaché à l'un des leader français du marché de la grande distribution, les syndicats sont également présents en nombre et portés par des militants très aguerris. À la différence de leurs homologues d'INDUS, leur pouvoir de mobilisation des salariés et de négociation avec la direction se révèle beaucoup plus contraint. À l'image du type d'établissements de la grande distribution (Benquet, 2013) ou de l'industrie (Lomba, 2018, Giraud *et al.*, 2018) que plusieurs autres enquêtes ont déjà pris pour objet

d'étude, cet établissement vit au rythme de processus de restructuration continu, dicté par des logiques de rentabilité financière de court terme. Les représentants syndicaux sont en difficulté, non seulement pour en empêcher la mise en œuvre, mais aussi pour en amortir les effets qu'elles impliquent en termes de dégradation des conditions d'emploi et de travail des salariés. D'une part en effet, dans ces entreprises multi-établissements, les négociations collectives en établissement se trouvent vidées d'une grande partie de leurs enjeux du fait de leur déconnexion avec les lieux de décision économique. D'autre part, le pouvoir de mobilisation des représentants syndicaux s'est incontestablement affaibli, alors même que les motifs de tension s'intensifient dans ces contextes de restructuration, sous l'effet conjugué de la précarisation des conditions d'emploi et de rémunération des salariés, de la transformation de leur rapport à leur carrière professionnelle et à l'engagement syndical, et des difficultés qui en découlent pour créer les conditions d'un possible renouvellement des équipes et des pratiques militantes des sections syndicales de ces établissements. Le choix que nous avons fait de nous focaliser sur la présentation de la monographie d'INDUS ne doit donc évidemment pas occulter de l'analyse la manière dont la financiarisation de la structure capitalistique de ces grandes entreprises vient considérablement déstabiliser la capacité des représentants syndicaux à s'emparer des motifs d'insatisfaction des salariés pour en faire des enjeux de mobilisation collective et de négociation avec la direction. L'intérêt du cas d'INDUS est cependant de mettre en évidence que la financiarisation de ces grands groupes ne produit pas des effets mécaniques sur la reconfiguration des dynamiques des relations professionnelles, mais des effets variables en fonction des types de marché sur lesquels évoluent ces établissements industriels. Dans bien des contextes, elle conduit à désarmer les représentants syndicaux dans leur capacité à peser sur la nature du compromis salarial, en dépit de leur intégration dans une multitude de dispositifs de négociation et de concertation. Dans d'autres contextes d'établissements en revanche, notamment ceux de l'industrie de haute technologie qu'incarne le cas d'INDUS, les conditions économiques, sociales et organisationnelles sont davantage réunies pour que les syndicats conservent la capacité à imposer des formes de compromis salarial renouvelées, par le moyen de modalités d'action et d'objectifs revendicatifs ajustés aux logiques de financiarisation des politiques de gestion des établissements.

Références bibliographiques du Chapitre 7

Benquet M. (2013), « Le circuit de secours syndical. Quand représentants patronaux & syndicaux cogèrent les conflits professionnels », *Agone*, 2013/1, n° 50, pp. 135-157.

de Blic D. (2020), « Le Crédit lyonnais, un quart de siècle de scandale financier en France (1994-2020) », *Entreprises et histoire*, vol. 101, n° 4, pp. 64-74.

de Blic D. et Lemieux C. (2005), « Le scandale comme épreuve. Éléments de sociologie pragmatique », *Politix*, vol. 71, n° 3, pp. 9-38.

Coutrot T (1998), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte.

Coutrot T. (2006), « Face au despotisme du marché, quelles stratégies syndicales ? » *in* Petit et Thevenot, *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte, p. 197-212.

Giraud B., Pélisse J., et Penissat E. (2018), « Adapting While Resisting: The Ambivalence of Union Action in the Face of Lean Production », *Sociologia del lavoro*.

Lomba C. (2018), *La Restructuration permanente de la condition ouvrière. De Cockerill à ArcelorMittal*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant, 386 p.

Rouxel P. (2019), *Spatialités syndicales dans le capitalisme global. Une ethnographie comparée de quatre collectifs syndicaux en France et en Argentine*, Thèse de science politique, IEP de Rennes.

Annexe du Chapitre 7

Annexe 1 : Exemple de lettre d'engagement pour les élections au CSE établie par le syndicat FO d'INDUS

Nom :

Prénom :

N°tel (privé, travail) :

Date d'ancienneté :

Catégorie type de contrat :

Je soussigné , confirme être candidat aux élections professionnelles du CSE (Comité Social et Économique) de décembre 2019 à décembre 2022 sur la liste de FO XXXX.

Si je suis élu(e), je suis particulièrement intéressé(e) par :

J'ai pris note, qu'il s'agit d'un travail d'équipe et je m'engage à prendre le temps nécessaire avec l'équipe pour mener à bien le ou les tâches et missions qui me seront confiées.

En tant que candidat, **j'aurai accès à des informations confidentielles, personnelles, et sensibles de l'entreprise et du syndicat, je m'engage à ne pas les divulguer.**

Seuls les DS et RS sont habilités à transmettre les informations du syndicat.

Fait à le

Signature :

SYNTHESE CONCLUSIVE. Pour une approche dynamique des relations entre modèles socio-productifs et relations professionnelles

Sophie BÉROUD et Baptiste GIRAUD

Il est parfois attendu de changements juridiques et institutionnels – telle la réforme des règles de la représentativité syndicale ou la fusion des instances représentatives du personnel – des impacts profonds sur les formes prises par le « dialogue social » ou plus largement les relations professionnelles en entreprise. On a alors tendance à ne considérer qu'un seul paramètre, en laissant de côté la façon dont ces changements interfèrent avec bien d'autres dimensions. La démarche à la fois méthodologique et analytique défendue dans ce rapport entend, au contraire, et à l'opposé d'une telle perspective, montrer la complexité des dynamiques sociales. **La principale originalité de notre étude a en effet consisté à penser ensemble les évolutions des modèles socio-productifs et les implications des changements institutionnels sur les pratiques des acteurs sociaux**. L'idée défendue est que les changements juridiques et institutionnels ne s'opèrent pas en vase clos : ils ne prennent pas le même sens, ne sont pas saisis et investis de la même façon par les acteurs des relations sociales selon les dynamiques économiques, structurelles et organisationnelles dans lesquels ils s'inscrivent. Cette entrée par les modèles socio-productifs – à la fois pour les actualiser, les discuter, mais aussi pour en faire des outils heuristiques afin de comprendre les stratégies des acteurs et leurs usages des instruments et des ressources à leur disposition – permet de mettre en lumière des points de comparaison et de différenciation. Elle permet de questionner la façon dont les différents modèles sont ou non traversés par des phénomènes comparables, à commencer par les logiques de financiarisation de l'économie, mais aussi à une échelle plus micro, par des pratiques d'individualisation des salaires et des primes ou encore de reconnaissance de formes d'autonomie dans l'organisation du travail. Dans cette optique, la configuration des relations sociales, les formes prises par les négociations et les conflits, ne sont pas des variables dépendantes et figées : s'il est possible de repérer des caractéristiques marquantes dans chaque grand modèle socio-productif, l'intérêt de notre étude consiste aussi à montrer combien les usages différenciés des IRP, la possibilité pour les représentants des salariés de peser sur la répartition de la valeur ajoutée et des profits *via* des pratiques de négociation et de conflits, constituent aussi des facteurs de différenciation et d'hétérogénéité à l'intérieur des modèles.

Car la deuxième originalité de notre étude a consisté **à réinvestir l'analyse des dynamiques de la représentation, de la négociation et des conflits collectifs à partir d'un questionnement sur les manières dont se déterminent les formes contemporaines du rapport salarial (Gourgues et Yon, 2018) au sein de chaque modèle socio-productif.** Quels sont les conditions et les facteurs qui rendent encore possible, aujourd'hui, un compromis salarial en partie profitable aux salariés ? À l'opposé quels sont ceux qui vident la négociation de toute substance, en raison de la très faible autonomie dont les RP disposent de fait vis-à-vis des directions, et contribuent ainsi à démonétiser le « dialogue social » ? Les analyses en termes de modèles socio-productifs ont longtemps été marquées par les discussions autour de la disparition progressive du compromis fordiste et la montée en puissance d'un nouveau type d'entreprise, l'entreprise néo-libérale, dont l'une des

principales caractéristiques est d'être soumise au « despotisme du marché » (Burawoy, 1983). Dans cette perspective, les ressources dont disposent les salariés et leurs représentants pour peser sur la répartition de la valeur au sein de leur entreprise sont très fortement réduites ; elles le sont en raison des contraintes exercées par la financiarisation de l'économie, par la forte mobilité du capital, la permanence d'un chômage structurel, mais aussi en raison des modalités d'organisation du travail et de la pression exercée de façon individuelle sur les salariés par les politiques managériales. Dès lors, la promotion de la négociation collective à l'échelle des entreprises et de la production de la norme sociale à ce niveau apparaît en fort décalage avec la réalité des rapports de force qu'il est possible d'y construire pour les salariés. Le rapport semble ainsi inverse entre un processus d'institutionnalisation accrue du dialogue social et la capacité effective des salariés à peser sur les dimensions du rapport salarial auxquels ils sont soumis. Tout en reprenant à son compte ces hypothèses, le présent rapport les questionne en explorant la diversité des situations au sein des différents modèles socio-productifs, ce qui conduit à introduire dans l'analyse d'autres dimensions comme la structuration des rapports de classe dans l'entreprise, l'histoire sociale des territoires où les établissements sont établis, mais aussi la diversité des formes de domination au travail et de résistances à celles-ci.

Actualiser les modèles socio-productifs et en faire des outils heuristiques pour comprendre les dynamiques des relations professionnelles

Dans la continuité des travaux menés par Thomas Amossé et Thomas Coutrot (2008) et qui reposaient sur les précédentes éditions de l'enquête REPONSE, nous avons d'abord cherché à identifier les grands modèles socio-productifs qui se dégagent des données recueillies en 2017. Ces modèles, construits à partir de quatre dimensions principales – les modes d'organisation du travail, les politiques de GRH, la structure des relations sociales et le contexte socio-économique dans lequel s'insèrent les établissements enquêtés – permettent de sortir d'approches trop statiques car focalisées uniquement sur une ou deux variables (taille des établissements ou secteur d'activité notamment). En tenant ensemble ce qui relève de l'insertion de l'entreprise dans le marché, de sa structure capitalistique, mais aussi de la division et de l'organisation du travail que y prévalent, des formes de contrôle managérial en vigueur, l'objectif consiste à rendre compte à la fois d'un ensemble dynamique et des formes d'interdépendance entre ces différentes dimensions. L'analyse des données de l'enquête REPONSE 2017 a ainsi permis de dégager quatre grands modèles socio-productifs : les petites entreprises paternalistes, les PME innovantes et dynamiques, les entreprises néo-tayloriennes de services et les entreprises néo-fordistes en tension. L'exploration de ces modèles permet de nuancer l'idée d'une convergence forte des entreprises vers un seul modèle dominant qui serait marqué par une très forte emprise des logiques de financiarisation sur les choix stratégiques des dirigeants, des politiques d'individualisation des salaires, d'autonomie dans l'organisation du travail et par des formes de représentation des salariés fortement intégrées à l'ordre managérial.

En croisant l'exploitation des données de l'enquête statistique et des enquêtes monographiques réalisées en complément, nous nous sommes efforcés de montrer que ces modèles socio-productifs s'articulent à des formes pour partie singulières de configurations d'acteurs et de pratiques de « dialogue social ». En conclusion de ce rapport, nous souhaitons en particulier insister sur la manière dont l'entrée par les modèles productifs constitue une approche

heuristique pour saisir les lignes de démarcation dans la manière dont se construit et se négocie le rapport salarial, le travail et l'emploi au sein des établissements de plus de 10 salariés relevant du secteur marchand. Ces quatre modèles se distinguent tout à la fois sous l'angle du profil dominant de la main-d'œuvre employée, des stratégies de mise au travail et des régimes de domination patronales qui s'y exercent. Ces caractéristiques agissent en retour comme des variables structurantes sur les formes plus ou moins institutionnalisées que prennent les échanges entre directions et représentants du personnel comme sur les modalités, les possibilités et les motifs de négociation et de conflit qui les impliquent dans la construction du compromis salarial.

La première configuration des petites entreprises paternalistes (47 % des établissements, 24 % des salariés) se distingue en premier lieu par la sur-représentation en son sein des petits établissements de moins de 50 salariés, qui emploient de façon très majoritaire des fractions dominées du salariat, ouvriers et employés à part égale. Positionnés très majoritairement sur des marchés locaux ou régionaux, il s'agit d'établissements le plus souvent indépendants, majoritairement détenus par une famille ou un particulier. Les services RH y sont en effet très peu développés, le nombre d'échelons hiérarchique très limités. En outre, alors que l'autonomie dans le travail progresse de manière générale depuis les années 1990, l'organisation du travail reste au contraire très contrôlée dans cette catégorie d'établissements, et repose pour cela sur le maintien d'un modèle de contrôle simple ou direct par la hiérarchie, déjà maintes fois identifié empiriquement – de contrôle et/ou structure simple (Mintzberg, 1982). Dans ces contextes organisationnels, enfin, les négociations collectives comme les conflits collectifs restent rares et l'absence d'IRP demeure la règle.

Sous ces différents aspects, cette première catégorie d'établissements tend donc pour l'essentiel à échapper aux transformations économiques, managériales et institutionnelles qui touchent par ailleurs le tissu productif français. Elle semble correspondre au maintien d'un capitalisme familial et présenter les traits caractéristiques d'un régime paternaliste, reposant sur des formes de domination rapprochée articulées à des systèmes d'arrangements personnalisés entre directions et salariés. Le style de management emprunte ainsi tout autant des formes de gestion coercitive de la main-d'œuvre et des stratégies consistant à garantir aux salariés un ensemble de protections ou de petites faveurs en échange de leur engagement dans leur travail. Même si le recours aux prud'hommes y est peu souvent déclaré, les enquêtes de terrain que nous avons menées conduisent cependant à déconstruire l'image de petites entreprises familiales pacifiées, en faisant au contraire apparaître les multiples formes de tensions souterraines qui opposent les salariés à leur direction. Elles révèlent notamment la fragilité du compromis salarial qui peut se construire dans une partie de ces établissements, en particulier parmi ceux engagés dans un processus de rationalisation de leurs politiques d'organisation du travail, sous l'effet du développement de leur activité ou de leur dépendance économique à d'autres entreprises. Si ce contexte organisationnel favorise également la mise en place d'IRP, leur création vise alors moins à créer les conditions d'une gestion plus négociée de l'entreprise, qu'à doter la direction d'un point d'appui supplémentaire pour contrôler une main-d'œuvre peu qualifiée et s'assurer de sa loyauté, par l'intermédiaire de salariés de confiance, cooptés par ses soins au rang de RP. Dans ce cadre, les IRP ne servent guère à faire émerger la parole des salariés, ni à engager des négociations ou des discussions collectives informelles, mais uniquement, dans de rares cas, à ratifier sous la forme d'accords collectifs des décisions unilatérales imposées par l'employeur.

La deuxième catégorie, celle des PME dynamiques et innovantes (classe 3 de notre typologie qui regroupe 16,5 % des établissements et 23,5 % des salariés) partage certains traits communs avec cette première classe d'établissements, ce qui les distingue des deux autres sous-ensembles. Les conflits collectifs y restent peu fréquents, même si là encore, ces établissements ne sont pas exempts de tensions. Elles prennent cependant d'abord la forme de démissions, plus fréquentes que dans les autres configurations d'établissements, ou de recours aux prud'hommes. Cette classe regroupe par ailleurs des établissements plus souvent dotés d'IRP (72 %) – ce qui peut s'expliquer par la proportion plus importante de grands établissements en son sein – mais le plus souvent dépourvus de DS au niveau de l'établissement comme de l'entreprise. À la différence des établissements de la première classe, les PME dynamiques et innovantes se situent plus souvent sur des marchés nationaux ou mondiaux, ont une activité plutôt en croissance, avec une stratégie plus souvent basée sur l'innovation, l'originalité de leur offre commerciale et la qualité de leur produit. Dans cette optique, les politiques patronales de gestion de ces établissements se distinguent nettement des précédentes, du point de vue du type de main-d'œuvre beaucoup plus qualifiée à laquelle ils ont recours, comme du modèle d'organisation du travail et du style de management privilégié pour attirer et fidéliser ces salariés. En l'occurrence, l'organisation du travail de ces établissements est caractéristique du modèle apprenant car elle associe technologies ou méthodes d'organisations du travail innovantes, dispositifs de participation des salariés, forte autonomie des salariés dans la réalisation de leur acticité. La politique de gestion du personnel repose quant à elle sur le recours plus fréquent à des outils managériaux d'individualisation de la relation salariale (entretiens d'évaluation plus souvent reliés au salaire ou primes du salarié, primes de participation ou d'intéressement plus présents dans ces établissements). Dans cette configuration socio-productive, si les négociations collectives ne sont pas absentes, elles se concentrent en revanche plus souvent qu'ailleurs uniquement sur le thème de l'organisation du travail et l'épargne salariale, l'enjeu des salaires étant le plus souvent renvoyé à des discussions informelles avec les RP. En outre, à la différence des classes 2 et 4, les négociations entre RP et RD y sont plus souvent déclarées consensuelles.

Dans cette configuration socio-productive, les dispositifs de représentation du personnel continuent donc de ne jouer qu'un rôle secondaire dans la régulation des relations de travail. Nos monographies suggèrent deux pistes d'explication à ce constat. Grâce à leur savoir-faire professionnel, les salariés de ces établissements disposent d'abord des ressources individuelles et collectives nécessaires, et ajustées au modèle d'organisation du travail et de gestion du personnel, pour obtenir directement de leur hiérarchie des conditions de rémunération et des conditions de travail en accord avec leurs attentes, ou bien pour privilégier des stratégies *d'exit* – par la démission, le recours aux prud'hommes ou la négociation de ruptures conventionnelles – en cas de conflit avec leur direction. Dans le même temps, même dans des situations de plus grande tension avec la direction, les RP de ces établissements apparaissent d'autant plus en difficultés à opposer à ces stratégies individuelles de salut des stratégies plus collectives de mobilisation et de négociation, du fait des limites de leur ancrage dans des collectifs de travail morcelés, mais aussi parce que leur engagement en tant que RP se construit fréquemment en dehors des espaces de socialisation militante des syndicats.

Les deux autres configurations d'établissement repérées par le moyen de l'analyse statistique se distinguent des précédentes par une présence plus fréquente encore des IRP, une plus forte implantation syndicale parmi les salariés et leurs représentants, ainsi que par une plus grande diversité des enjeux faisant l'objet de négociations collectives (salaires, conditions de travail, etc.). Cette plus forte intensité de la pratique de la négociation collective prend forme dans un climat social

manifestement plus tendu, même si les conflits s'y expriment selon des modalités différentes : les conflits avec grève sont ainsi déclarés de façon beaucoup plus fréquentes dans les entreprises néo-fordistes en tension (classe 4) que dans les entreprises néo-tayloriennes de services (classe 2), dans lesquelles les conflits collectifs se limitent plus souvent à des conflits sans arrêt de travail ou de grèves de moins de deux jours. Au-delà de la forme différente qu'ils épousent, ces conflits diffèrent aussi du point de vue des thématiques autour desquelles ils se cristallisent. Alors que les conditions de travail et le climat des relations de travail ressortent comme des thèmes de conflits plus fréquents dans la classe 2, c'est en revanche la question des salaires et des changements technologiques qui apparaissent comme des enjeux de conflit caractéristiques de la classe 4. On peut mettre en relation ces différences dans la dynamique des négociations et des conflits repérables dans chacun de ces deux modèles socio-productifs avec la nature différente des contraintes organisationnelles et économiques qui y sont dominantes.

Le troisième modèle, celui des établissements « néo-taylorien des services » (25 % des établissements, 29 % des salariés), est constitué en majorité d'établissements du secteur des services, avec plus précisément une très forte surreprésentation du secteur de l'« Enseignement, santé, action sociale » ('OQ') – lequel compose 41 % des établissements de ce modèle – ainsi que du secteur « finance, assurance, immobilier ». La gestion de ces établissements se caractérise en premier lieu par les contraintes budgétaires et la faible autonomie en matière d'emploi ou de salaires, du fait que ces établissements sont situés sur des marchés réglementés par l'administration et dépendantes de financements publics, ou qu'ils sont plus souvent filiales de grands groupes d'entreprise. En plus d'être soumise à ces contraintes de coût, l'organisation du travail y est également fortement encadrée par des normes de qualité, imposées notamment par les pouvoirs publics. En définitive, que ce soit sous l'effet des contraintes économiques et réglementaires ou des stratégies de croissance des directions, ces établissements sont en proie à un processus de rationalisation continu de l'organisation du travail, qui débouche sur des formes d'autonomie au travail sous contrôle. Dans ce contexte de changements organisationnels, la centralité de la question des conditions de travail et du climat social dans les motifs de conflits collectifs déclarés dans ces établissements peut être précisément mise en relation avec la conflictualité diffuse qu'engendre la mise en œuvre de ces nouvelles politiques organisationnelles, en raison des contraintes qu'elles imposent aux employés et des tensions accrues qu'elles impliquent dans les relations avec l'encadrement. En revanche, l'absence d'autonomie décisionnelle des directions des établissements en matière salariale explique la plus grande difficulté des RP à en faire un objet de mobilisation collective, d'autant que la structuration des services RH et la présence des syndicats y reste plus faible que dans la classe 4.

Cette dernière configuration, le modèle « néo-fordiste (en tension) », rassemble 11 % des établissements et 23,5 % des salariés. Ce sont plutôt des grands établissements (plus de la moitié d'entre eux ont 50 salariés ou plus), surreprésentés dans l'industrie de manière générale et dans les transports, et qui appartiennent plus souvent à une entreprise ou un groupe côté (directement ou indirectement), leur laissant, en pratique, moins d'autonomie décisionnelle. Insérés sur des marchés européens ou internationaux, ces établissements sont ainsi davantage symptomatiques du développement d'un capitalisme financiarisé, qui limite autant l'autonomie des directions dans leur décision que les salariés dans leur travail, dans un modèle qui combine un contrôle important du travail caractéristique du modèle taylorien et des méthodes d'organisation de travail typiques de la *lean production*, configuration qualifiée de modèle « néo-fordiste » par Coutrot (1998). Dans ces grandes entreprises de l'industrie et des transports caractérisés par une plus forte structuration

des services RH et le maintien d'une plus forte présence syndicale, la pratique de la négociation apparaît fortement institutionnalisée et routinisée. C'est également dans cette configuration que la présence de conflits sur les salaires et primes, sur l'emploi et les licenciements, et sur les changements technologiques et innovations organisationnelles, demeure la plus probable. Les résultats de l'enquête statistique font ainsi ressortir la centralité prise par les enjeux de l'emploi dans la dynamique des conflits de ces établissements, plus que dans les négociations d'ailleurs. Les enquêtes de terrain mettent également en évidence la manière dont la domination actionnariale et la centralisation des décisions au niveau du groupe peut vider de sa substance les négociations qui se déploient à l'échelle des établissements. Les données statistiques, comme les enquêtes de terrain, montrent néanmoins que, dans ces entreprises en cours de restructuration, la conflictualité au travail et la capacité de mobilisation syndicale continue de prendre forme autour d'enjeux variés et à partir d'un éventail de modalités d'action diversifié (Lomba, 2018), même si, dans cette configuration comme dans les autres, le rapport de force que les RP sont en capacité de construire demeure éminemment variable.

Rapprochements et différenciations internes au sein des modèles socio-productifs

L'entrée par les modèles socio-productifs nous a ainsi permis, au niveau de l'enquête qualitative, de regrouper et d'analyser ensemble des établissements que nous aurions de prime abord fortement distingué en raison de leur statut juridique et de leurs secteurs d'activité. Dans le chapitre 6, nous avons ainsi exploré de façon approfondie un des pôles les plus importants du modèle « néo-taylorien de services » constitué par des établissements qui relèvent des secteurs de l'éducation, de la santé et de l'action sociale. Cela nous a conduit à comparer les contraintes qui pèsent sur les relations professionnelles dans une association et une PME de l'aide de domicile, mais aussi dans un grand établissement de soin psychiatrique. Les travaux sur les transformations des politiques de gestion et de l'organisation du travail au sein des hôpitaux sont à la fois nombreux et le plus souvent centrés sur ce seul secteur. On pourrait faire le même constat sur les recherches portant sur l'aide à domicile. La grille d'analyse constituée par les modèles socio-productifs est en ceci heuristique qu'elle nous a permis de montrer que, en dépit des différences de taille entre ces établissements, il est possible de souligner combien les modes de financement auxquels ces derniers sont soumis engendrent des effets comparables sur l'organisation et la rationalisation du travail, le contrôle de celui-ci et des redéfinitions des périmètres organisationnels. Les relations professionnelles n'ont certes pas la même stabilité, ni la même surface institutionnelle, dans un établissement de santé mentale et dans une petite association d'aide à domicile. Pour autant, ce qui rapproche ces cas est la faible autonomie dont disposent des directions d'établissements pour négocier sur différentes thèmes – qu'il s'agisse de salaires, des conditions d'emploi ou des conditions de travail – dans la mesure où elles dépendent très fortement des critères d'évaluation que leur imposent les financeurs publics. Ces contraintes ont des effets structurant tout à la fois sur les formes d'organisation du travail et de gestion du personnel appliquées dans ces entreprises et sur ce qui peut y faire l'objet de négociation ou de conflit entre salariés, RP et directions.

Inversement, l'entrée par les modèles socio-productifs constitue une entrée heuristique pour rendre compte plus finement des différences dans la dynamique des négociations et des conflits à travers lesquels se construit le compromis salarial à l'intérieur d'entreprises habituellement pensées comme des catégories homogènes, en raison de leur taille ou de leur structure capitalistique comparable. C'est notamment ce que nous nous sommes employés à faire dans les chapitres 4 et 5 consacrés à l'étude des formes d'arrangements, de conflits et de représentation du personnel dans six PME familiales qui ont fait l'objet de monographies, et qui appartiennent à des modèles socio-productifs distincts. À partir d'une réflexion sur les formes actualisées du paternalisme qui se déploient dans les PME (Lamanthe, 2011), leur mise en perspective nous a notamment permis de montrer que la diversité des modèles d'organisation du travail qui les caractérisent s'accompagne du maintien de styles de direction patronale distincts, de pratiques d'arrangements et de « dialogue social informel » aux contours significativement différents. En conséquence, la nature des enjeux qui font l'objet de tensions et de négociation dans le fonctionnement ordinaire de ces établissements diffère aussi sensiblement. L'attention portée aux PME familiales nous a également permis de souligner de profondes différences dans les styles de direction mis en œuvre dans le modèle néo-taylorien de services : la monographie « BAINS » a ainsi permis d'explorer le cas d'un établissement situé à la frontière entre deux configurations socio-productives. PME dans le secteur de l'esthétique, dirigée par son fondateur, celle-ci se caractérise notamment par une pratique managériale proche d'un certain paternalisme. Ce dernier repose cependant surtout sur l'établissement de relations de confiance avec l'encadrement intermédiaire, permettant un très fort contrôle du travail effectué par les autres salariés. La formation des relations professionnelles, avec des IRP syndiquées, n'a en rien atténué une forme de direction très autoritaire. Cohabitent ainsi dans cet établissement, un fort contrôle personnalisé des salariés et de l'activité, avec très peu de marges de manœuvre pour des arrangements personnalisés, et des formes plus rationnalisée de représentation.

Il ne s'agit donc pas de considérer les modèles socio-productifs qui ressortent de l'analyse statistique comme des modèles figés, déterminant mécaniquement des configurations de relations professionnelles nécessairement homogènes, mais bien de le concevoir comme un cadre théorique utile pour penser ensemble les différentes dimensions (économiques, organisationnelles, sociales) des contextes dans lesquels s'encastrent les systèmes locaux des relations professionnelles et leurs effets sur la variété des pratiques de dialogue social, de négociation et de conflits en entreprise. De ce point de vue, les enquêtes monographiques ont d'abord été l'occasion de faire mieux ressortir le caractère dynamique de ces modèles socio-productifs et la porosité de leurs frontières. Nous nous sommes ainsi efforcés de montrer des points de convergence entre des établissements classés dans différentes configurations socio-productives pour souligner à la fois les dynamiques de changement – comme un établissement passe dans le temps d'un modèle à l'autre, tout en conservant certaines caractéristiques du premier modèle – et des rapprochements significatifs. De même, l'approche monographique donne la possibilité de mieux saisir le caractère dynamique des relations entre modèles socio-productifs et systèmes des relations professionnelles. Si le fait de ne pas séparer la compréhension de ce qui se jouent dans les relations professionnelles de l'inscription plus large de l'établissement enquêté dans son environnement institutionnel et socio-économique conduit à opérer des rapprochements, l'attention portée aux modalités de construction de la représentation du personnel (historicité, profils et ressources des RP) permet également de ne pas l'envisager comme une simple variable dépendante, et de repérer au contraire comment elle peut agir comme un vecteur de

différenciation dans la nature du compromis salarial qui se réalise au sein d'établissements relevant d'un même modèle socio-productif. Les deux monographies réalisées pour explorer plus avant le modèle des entreprises néo-fordistes en tension montrent par exemple que les conditions de négociation des termes du rapport salarial y sont complètement différentes. Dans l'un des cas (monographie « GRANDIST »), une grande surface alimentaire appartenant à une multinationale, le maintien des parts de marché et de la compétitivité de la marque se traduit par des pressions permanentes exercées sur l'emploi et l'organisation du travail. La centralisation des enjeux et des négociations au niveau du siège fait que les CSE d'établissements ont très peu de prise sur la stratégie appliquée et que les représentants élus comme les délégués syndicaux se concentrent surtout sur une prise en charge individuelle des dossiers des salariés et sur une veille quant à l'application du droit du travail et de la convention collective. Un processus d'appauvrissement du travail, *via* une polyvalence vécue comme une forme de dépossession des savoirs faires professionnels et des réorganisations permanentes se déroulent ainsi sans que les représentants des salariés ne puissent réellement relayer les mécontentements existants, ce qui contribue en retour à brouiller leurs missions auprès de leurs collègues. À l'inverse, dans le cas d'INDUS, mono-établissement industriel qui se caractérise par le fait d'occuper une place hégémonique sur un marché très ciblé, en raison de la maîtrise de technologies innovantes, les enjeux de la négociation et de la conflictualité portent sur les modalités de répartition de la valeur ajoutée. Les représentants du personnel, fortement ancrés dans les collectifs de travail, y disposent encore de la capacité de créer un rapport de force favorable pour faire aboutir des négociations sur les salaires, mais aussi sur différentes formes d'intéressement. On voit ici l'ampleur des écarts entre ces deux établissements pourtant regroupés dans le même modèle socio-productif à partir de l'exploitation des données statistiques.

Les apports de l'étude sur les RP non syndiqués et le rapport salarial dans les PME familiales

L'entrée par l'analyse des liens entre modèles socio-productifs et pratiques du dialogue social n'ouvre cependant pas uniquement une voie d'analyse heuristique des mécanismes par lesquels se déterminent et se différencient les enjeux et les formes de l'action des RP syndiqués, comme les ressources (très) inégales dont ils disposent pour influencer les décisions de leurs directions. Ce champ de questionnement a été aussi l'occasion d'apporter un éclairage sur les usages et les pratiques au sein des IRP non syndiqués, dans ce qu'elles partagent de distinct par rapport au fonctionnement des IRP syndiqués, mais aussi dans ce qui peut les différencier, en fonction des contextes de leur mise en œuvre. En cohérence avec ce que de précédents travaux ont déjà bien établi, les RP non syndiqués rencontrés sur nos terrains d'enquête se concentrent dans des PME qui ont en outre pour caractéristique commune d'être des PME « familiales », c'est-à-dire appartenant à ceux qui les dirigent. Sans surprise, les pratiques de ces dirigeants d'entreprise reposent sur un mode de gestion du personnel valorisant le principe d'une direction proche des salariés et de pratiques d'arrangements informels, en marge du droit, supposées concourir à la cohésion de l'entreprise. Ce mode de gestion paternaliste s'articule au maintien d'une forte hostilité à l'encontre des organisations syndicales. Cette posture tranche significativement avec le discours des professionnels du management spécialisée des relations sociales présents dans les services RH des plus grandes entreprises, alors que cette fonction est

généralement absente des services RH, nettement moins étoffés, des PME familiales. Cette attitude patronale constitue à l'évidence un puissant obstacle à l'adhésion de ces RP à une organisation syndicale, renforcé par les stratégies développées par les directions de ces entreprises pour contrôler le processus électoral de désignation des RP et favoriser l'accès à ces mandats de salariés de confiance.

Dans ce cadre, le maintien de ces RP en dehors de toute structure syndicale doit cependant aussi être mis en relation avec le décalage que peuvent ressentir ces salariés entre l'offre d'engagement des syndicats, leur situation professionnelle ou leur propre rapport à leur mandat. Soit parce que les syndicats ne leur apparaissent pas comme un recours potentiellement utile pour remédier à leurs problèmes, voire qu'ils redoutent que l'adhésion à un syndicat vienne durcir les relations avec leur direction et remettre en cause les systèmes d'arrangements dont ils peuvent bénéficier avec leur employeur. Soit encore, parce que leur engagement se construit à partir de dispositions professionnelles ou politiques qui portent ces RP à investir leur mandat dans la volonté de se consacrer à la gestion des œuvres sociales et culturelles ou d'agir dans une logique de médiation entre la direction et leurs collègues, qui exclut le recours aux syndicats et, plus largement, à l'action collective du champ des modes d'action légitimes dans lesquelles ils se projettent. Dans ces PME familiales, les modes de structuration de la représentation du personnel limitent de ce fait sa capacité à agir un espace de collectivisation des plaintes des salariés. Ces difficultés étant redoublées par les divisions internes qui traversent les collectifs de travail de ces PME familiales, qu'elles soient engendrées par les pratiques patronales de gestion informelle et discrétionnaires de la main-d'œuvre qui mettent en concurrence les salariés des petites PME paternalistes (Lomba, 2010) ou bien par le caractère très individualisé de la relation salariale qui prend forme dans les collectifs morcelés des salariés des PME familiales relevant de la classe 3.

Dans ce cadre, quand elle se produit, la mise en place d'IRP ne résulte guère d'une initiative autonome des salariés. Elle ne se réduit pas non plus à une simple stratégie patronale de mise en conformité des pratiques de gestion des directions avec les obligations légales qui leur incombent. Cette approche très formelle des enjeux liés à la gestion des IRP est évidemment centrale et explique l'investissement (très) limité des directions dans l'animation de ces instances. Néanmoins, il ressort également de nos enquêtes de terrain que, dans les petites PME paternalistes en particulier, cette contrainte juridique peut-être mise à profit par les directions pour se doter d'interlocuteurs de confiance, sur lesquels s'appuyer pour relayer leur parole auprès des salariés, contenir les situations de conflits ou encore pouvoir faire ratifier des accords d'entreprise sans avoir à les négocier. Il serait réducteur de n'associer ces RP qu'à un rôle de relai docile de la direction, car leur capacité à se faire accepter par leurs collègues passe aussi, dans certaines configurations, par leur faculté à continuer d'apparaître comme un recours utile face à l'employeur en cas de menace de sanctions. Il n'en demeure pas moins que, dans les PME familiales en particulier de la classe 1 (modèle des petites entreprises paternalistes), ces intermédiaires apparaissent très fortement dépendants de la direction, et sont intégrés dans les stratégies de contrôle et de « domination rapprochée » que la direction s'emploie à maintenir sur les salariés. Le fonctionnement des IRP non syndiquées connaît cependant de ce point de vue des nuances, en fonction des modèles socio-productifs dans lesquels elles s'intègrent. Dans les PME familiales « dynamiques et innovantes » caractérisé par un modèle d'organisation du travail laissant beaucoup plus d'autonomie à des salariés plus qualifiés, l'interventionnisme des directions dans le choix des RP est moins prégnant, sans doute parce qu'il apparaît moins nécessaire de s'assurer qu'ils agiront en

relai fidèle des politiques de la direction dans un contexte où les risques de conflit ou la nécessité de contrôler les salariés ressortent moins comme des enjeux structurants pour les directions. L'engagement des RP repose alors sur la conversion de ressources sociales, professionnelles, parfois politiques, qui favorise alors d'autant plus facilement le développement des activités sociales et culturelles, en même temps qu'elle rend parfois possible le développement de formes d'échanges et de négociations informelles avec la direction, dans le cadre d'une relation beaucoup moins asymétrique socialement que dans les PME familiales « paternalistes » (classe 1). Si des formes d'apprentissage du rôle de RP peuvent ainsi être observées dans plusieurs établissements étudiés et des tensions apparaître avec des directions critiquées pour leur style autocratique, le développement de négociations collectives plus formalisées n'en demeure pas moins puissamment entravé par les difficultés rencontrées par ces RP pour mobiliser les salariés ou s'engager dans une posture plus conflictuelle avec leur direction.

La mise en place des CSE : un changement institutionnel inscrit dans des configurations durables

Les enquêtes de terrain réalisées dans le cadre des différentes monographies ont montré toute la difficulté pour saisir les implications d'un changement institutionnel récent sur les pratiques des représentants des personnels et de la direction. Dans certains des cas étudiés, les élections professionnelles ont eu lieu lors du dernier trimestre 2019 et les CSE installés début 2020 ont eu à peine le temps de se mettre en place avant le début de la pandémie. Dans ce contexte, il est difficile de repérer ce qui relève du fonctionnement routinier d'une institution qui n'a pas encore eu le temps de se stabiliser, et ce qui relève d'un fonctionnement altéré par une conjoncture extraordinaire. Il nous semble cependant possible de souligner le fait que l'instauration de cette nouvelle instance a pu constituer, malgré parfois de longues négociations pour en définir les contours, une sorte de « non-événement ». Sur la base de nos monographies, ce constat peut être fait dans trois types de situation.

La première renvoie à une faiblesse structurelle de la représentation des salariés dans des contextes de forte individualisation du travail, de politiques managériales imprégnées d'une forme de paternalisme, avec des difficultés à pourvoir les mandats et à faire vivre une expression autonome face à la direction, que les RP soient syndiqués ou non. Le passage au CSE ne modifie pas en profondeur cette situation et ne donnent pas aux RP de nouvelles ressources pour ancrer davantage leur travail de représentation dans les collectifs de travail.

Une deuxième situation, courante dans le modèle néo-taylorien des services, est celle de relations sociales très conflictuelles avec une très faible capacité des directions à répondre aux demandes émanant des salariés. Dans ce deuxième cas de figure, la mise en place du CSE a pu engendrer de fortes tensions, sur la négociation en particulier du nombre de mandats et du volume d'heures de délégation ou sur la création de représentants de proximité. Mais on peut observer une continuité dans les tensions qui marquent les échanges entre RD et RP, du CE au CSE. La nouvelle instance ne vient pas réduire ces tensions, dans la mesure où celles-ci émanent de causes structurelles plus larges, liées notamment à une très forte dépendance des établissements par rapport à leur environnement. Certaines directions ont pu se saisir de la création de ces nouvelles instances pour tenter d'orienter, au

travers de l'appui à certaines listes, la composition du CSE. Mais ce type de pratiques n'est pas spécifique à cette dernière instance et existait déjà fortement avec les CE (appui en particulier à des listes sans étiquette).

Un troisième cas de figure, incarné dans notre étude par un établissement néo-fordiste en tension, montre une mise en place du CSE insérée dans des rapports de force existants et fortement maîtrisée. Les enjeux autour de la nouvelle instance ne sont pas jugés cruciaux par les RD qui cèdent assez vite sur les demandes des RP en termes de mandats et d'heures de délégation – afin qu'il n'y ait pas de rupture avec les moyens antérieurs. Les enjeux de négociation se situent ailleurs (salaires, intéressements, réorganisation structurelle…), ce qui conduit à éviter de faire de la mise en place du CSE un objet de conflit. On observe là aussi une forte continuité entre ce qui se jouait au sein du CE et ce qui se joue dans les CSE, à l'exception du flou entourant la CSST. Dans ce cas, la période de pandémie a très vite mis la lumière sur les limites de cette commission, le CSE apparaissant comme le seul espace décisionnaire.

Références bibliographiques de la synthèse conclusive

Amossé T. et Coutrot T. (2008), « En guise de conclusion. L'évolution des modèles socioproductifs en France depuis 15 ans : le néotaylorisme n'est pas mort », *in* Amossé (éd.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, La Découverte, Paris, pp. 423-451.

Burawoy M. (1983), « Between The Labor Process And The State: The Changing Face Of Factory Regimes Under Advanced Capitalism », *American Sociological Review*, vol. 48, octobre, pp. 587-605.

Coutrot T. (1998), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste : Enquête sur les modes d'organisation du travail*, La Découverte, Paris, 288 p.

Gourgues G. et Yon K. (2018), « Rapport salarial », *in* Colin Hay éd., *Dictionnaire d'économie politique. Capitalisme, institutions, pouvoir*, Presses de Sciences Po, pp. 391-402.

Lamanthe A. (2011), Les métamorphoses du paternalisme. Histoire, dynamiques et actualité, CNRS Éditions, Paris, 408 p.

Lomba C. (2010), « Les petites mains des petites entreprises », *Sociologie du travail*, vol. 52, n°4, p. 503-520.

Lomba C. (2018), *La Restructuration permanente de la condition ouvrière. De Cockerill à ArcelorMittal*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant, 386 p.

Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris, 440 p.

Table des matières

INTRODUCTION. RECONFIGURATION DES USAGES ET DES PRATIQUES DU DIALOGUE SOCIAL EN ENTREPRISE DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT INSTITUTIONNEL ET PRODUCTIF 1

1. LE DIALOGUE SOCIAL EN ENTREPRISE AU CROISEMENT DE CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS, ORGANISATIONNELS ET ECONOMIQUES 1
2. PENSER L'ARTICULATION ENTRE MODELES SOCIO-PRODUCTIFS ET DYNAMIQUES DES RELATIONS PROFESSIONNELLES 4
3. QUELQUES ELEMENTS DE REFLEXION SUR LA METHODOLOGIE DE NOTRE RECHERCHE 7
4. PLAN DU RAPPORT 12

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES DE L'INTRODUCTION 14

CHAPITRE 1. L'EVOLUTION DES CONTEXTES SOCIO-PRODUCTIFS ET DES DYNAMIQUES DES RELATIONS PROFESSIONNELLES EN ENTREPRISE 17

INTRODUCTION 17

1. UN CONTEXTE DE MUTATIONS DU SYSTEME SOCIO-PRODUCTIF FRANÇAIS DU POINT DE VUE DE TROIS DIMENSIONS : ECONOMIQUE, ORGANISATIONNEL ET DE GESTION DU PERSONNEL 18

1.1 Les transformations du contexte macroéconomique et du tissu productif depuis les années 1990 18

1.1.1 Tendance conjointe de déconcentration productive et de concentration économico-financière, dans un régime de croissance financiarisé 18

1.1.2 Un constat visible dans l'enquête REPONSE entre 1999 et 2017 19

1.2 L'évolution des formes d'organisation du travail : fin du taylorisme et diversité des formes post-fordistes ? 21

1.2.1 Les quatre modes d'organisation du travail identifiés dans la littérature 21

1.2.2 L'évolution de ces modes d'organisation dans une analyse empilée des trois dernières éditions de l'enquête REPONSE (2005-2017) 22

1.3 L'évolution des politiques de GRH : individualisation et flexibilité 24

2. LE SYSTEME DES RELATIONS PROFESSIONNELLES DANS LES ENTREPRISES : DES CONFIGURATIONS D'ACTEURS ET DE PRATIQUES EN MOUVEMENT 26

2.1 La reconfiguration des modes de structuration de la représentation du personnel 27

2.1.1 Une stabilisation des IRP élues en parallèle d'une baisse des DS dans les établissements 28

2.1.2 Une évolution du type d'IRP présent dans les établissements 31

2.2 Une plus grande atonie des relations sociales 34

2.2.1 Un déclin manifeste de l'intensité des négociations collectives 35

2.2.2 L'évolution de la conflictualité dans les établissements entre 1999 et 2017 38

CONCLUSION. QUELS ENSEIGNEMENTS TIRER DE CETTE ANALYSE DE L'EVOLUTION DU CONTEXTE SOCIO-PRODUCTIF FRANÇAIS ? .. 43

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES DU CHAPITRE 1 45

ANNEXES DU CHAPITRE 1 48

Annexe 1 : Graphiques sur l'évolution du tissu productif global des établissements et l'évolution du contexte économique, selon les variables disponibles dans les quatre dernières éditions de l'enquête REPONSE 48

Annexe 2 : Graphiques sur l'évolution des caractéristiques des modes d'organisations du travail, à travers les trois dernières éditions de l'enquête REPONSE 52

Annexe 3 : Tableau décrivant les quatre formes d'organisation du travail identifiées sur la période 2005-2017, à travers les trois dernières éditions de l'enquête REPONSE 53

Annexe 4 : Graphiques sur l'évolution des indicateurs de politiques de GRH, selon les variables disponibles dans les quatre dernières éditions de l'enquête 54

Annexe 5 : Graphiques sur l'évolution des trois dimensions de la gestion des relations sociales en entreprise : présence syndicale et IRP élue, négociation collective et conflictualité 56

CHAPITRE 2. LES MODELES SOCIO-PRODUCTIFS EN 2017 : QUELS LIENS AVEC LES FORMES DE LA NEGOCIATION ET DE LA CONFLICTUALITE EN ENTREPRISE ? 61

INTRODUCTION 61
1. LA TYPOLOGIE DES MODELES SOCIO-PRODUCTIFS EN 2017 61
1.1 Deux typologies basées sur des analyses factorielles de données suivies de classifications 62
1.2 Les principales caractéristiques des 4 modèles socio-productifs obtenus sur le champ des établissements d'au moins 11 salariés 66
1.2.1 Le modèle des « petites entreprises paternalistes »..... 67
1.2.2 Le modèle des entreprises néo-tayloriennes du secteur des services 69
1.2.3 Le modèle des PME dynamiques s'appuyant sur des politiques d'innovation 70
1.2.4 Le modèle des grandes entreprises néo-fordistes en tension 71
1.3 La typologie des modèles dans les établissements d'au moins 50 salariés 72
1.4 Analyse dynamique des modèles socio-productifs identifiés en 2017 par rapport à l'évolution observée du contexte des deux dernières décennies 74
2. DES SPECIFICITES DE CHACUN DES MODELES SOCIO-PRODUCTIFS EN MATIERE DE NEGOCIATION COLLECTIVE ET DE CONFLICTUALITE 78
2.1 Les thèmes de négociations et de discussions selon les modèles socio-productifs 79
2.2 Le type de conflictualité selon les modèles socio-productifs 81
CONCLUSION 84
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES DU CHAPITRE 2..... 86
ANNEXES DU CHAPITRE 2 87
Annexe 1 : variables utilisées dans l'analyse de données aboutissant à l'identification des modèles socio-productifs sur les établissements d'au moins 50 salariés 87
Annexe 2 : Tableaux descriptifs des modèles socio-productifs issus de l'analyse de données sur les établissements d'au moins 11 salariés 89
Annexe 3 : Résultats des régressions linéaires (MCO) présentant les corrélations entre les différents modèles socio-productifs et des indicateurs de satisfaction au travail et de conditions de travail déclarées par les salariés 103
Annexe 4 : Résultats des régressions logistiques binomiales estimant la probabilité d'appartenir à un modèle socio-productif par rapport à tous les autres, selon les thématiques de négociations collectives et discussions informelles 105
Annexe 5 : Résultats des régressions logistiques binomiales estimant la probabilité d'appartenir à un modèle socio-productif par rapport à tous les autres, selon les types de conflits, incidents et sanctions.. 107
Annexe 6 : Résultats des régressions logistiques binomiales estimant la probabilité d'appartenir à un modèle socio-productif par rapport au modèle néo-fordiste en tension, selon les types de conflits, incidents et sanctions 110

CHAPITRE 3. LES MODELES SOCIO-PRODUCTIFS AU REGARD DE LA PARTICIPATION EN ENTREPRISE : LE POINT DE VUE DES SALARIES. 113

INTRODUCTION 113
1. REVISITER LES RESSORTS DE LA PARTICIPATION DES SALARIES AU REGARD DES MODELES SOCIO-PRODUCTIFS..... 118
1.1 Les hypothèses de recherche 118
1.2 L'apport d'une analyse multivariée 120
2. DES MODELES SOCIO-PRODUCTIFS QUI CONDITIONNENT LES POSSIBILITES DE PARTICIPATION A LA DEMOCRATIE SOCIALE..... 121
2.1 Une offre de participation liée aux activités des RP dépendante des différents modèles socio-productifs 122
2.2 L'existence d'écarts de déclaration entre salariés et représentants de la direction sur les possibilités de participation, selon les modèles socio-productifs 126
3. UNE PARTICIPATION EFFECTIVE MOINS DEPENDANTE DU MODELE SOCIO-PRODUCTIF 128
4. UN SENTIMENT DE PARTICIPATION VARIABLE SELON LES MODELES SOCIO-PRODUCTIFS ? 133

CONCLUSION ET PROPOSITIONS 138
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES DU CHAPITRE 3 140
ANNEXES DU CHAPITRE 3 143
Annexe 1 : Résultats des régressions logistiques binomiales, relatives à la non-participation contrainte (ensemble des établissements) 143
Annexe 2 : Résultats des régressions logistiques binomiales, relatives à la non-participation contrainte (établissements de 50 salariés ou plus) 144
Annexe 3 : Résultats des régressions logistiques binomiales, relatives à la participation effective (ensemble des établissements) 146
Annexe 4 : Résultats des régressions logistiques binomiales, relatives à la participation effective (établissements de 50 salariés ou plus) 147
Annexe 5 : Sentiment de pouvoir participer aux décisions selon les différents modèles socio-productifs – Ventilation de l'indice (ensemble des établissements) 149
Annexe 6 : Sentiment de pouvoir participer aux décisions selon les différents modèles socio-productifs – Ventilation de l'indice (établissements de 50 salariés ou plus) 149
Annexe 7 : Résultats des régressions logistiques binomiales, relative au sentiment de participer aux décisions (ensemble des établissements) 150
Annexe 8 : Résultats des régressions logistiques binomiales, relative au sentiment de participer aux décisions (établissements de 50 salariés ou plus) 151

CHAPITRE 4. CONTINUITE ET PLURALITE DES FORMES DE DOMINATIONS, D'ARRANGEMENTS ET DE RESISTANCES DANS LES PME FAMILIALES 153

INTRODUCTION 153
1. DES ENTREPRISES « NEO-PATERNALISTES » EN TENSION 156
1.1 Un style patronal fondé sur des rapports individualisés et un fort contrôle du travail 157
1.2 Une organisation du travail soumise à des logiques de rationalisation croissante 165
1.3 Résistances des salariés et remise en cause du compromis salarial 169
2. LES CONDITIONS D'UN COMPROMIS SALARIAL INCERTAIN DANS LES PME « DYNAMIQUES ET INNOVANTES » 173
2.1 Une organisation du travail qui repose sur l'autonomie de salariés qualifiés 173
2.2 Des salariés plus enclins à s'opposer à la rationalisation des politiques d'établissement 180
CONCLUSION 185
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES DU CHAPITRE 4 187

CHAPITRE 5. À QUOI SERVENT LES RP NON SYNDIQUE.E.S ? PRATIQUES ET USAGES DE LA REPRESENTATION DU PERSONNEL DANS LES TPE-PME 189

INTRODUCTION 189
1. LES RESSORTS PATRONAUX D'UNE INSTITUTIONNALISATION CONTROLEE DES RELATIONS PROFESSIONNELLES 190
1.1 Une formalisation limitée de la gestion des relations professionnelles 190
1.2 Le réinvestissement des IRP comme instrument de contrôle du personnel 192
1.3 Des négociations peu nombreuses et cadenassées 194
2. LES MECANISMES DE DOMESTICATION DE LA REPRESENTATION DU PERSONNEL 198
2.1 La promotion de salariés de confiance au statut de RP 199
2.2 Fragmentation des collectifs de travail et disqualification des syndicats : les conditions d'une possible loyauté des RP à la direction 201
3. DES CONFIGURATIONS D'USAGES PLURIELS DES IRP 205
3.1 Une rationalité patronale limitée dans l'appropriation des dispositifs de négociation 206
3.2 Le rapport variable des RP non syndiqués à leur direction et à leur mandat 210
3.3 Des configurations d'usages pluriels et conflictuels des IRP 213
3.4 Une autonomisation inachevée par rapport à la direction 220
CONCLUSION 225

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES DU CHAPITRE 5 227

CHAPITRE 6. DES RELATIONS PROFESSIONNELLES SOUS CONTRAINTE PERMANENTE : LE SECTEUR SANITAIRE ET SOCIAL 229

INTRODUCTION 229
1. LES EFFETS INDUITS PAR LE PROCESSUS DE RATIONALISATION : RESTRUCTURATIONS ET CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS 233
1.1 Fusion, collaboration, centralisation : les restructurations comme effets collatéraux de la rationalisation 234
1.2 Adapter la gestion des établissements à la nouvelle rationalisation de l'organisation du travail 236
2. DES TRANSFORMATIONS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL SOURCES D'UNE CONFLICTUALITE SOUTERRAINE 239
2.1 Une conflictualité induite par les transformations de l'organisation du travail 239
2.2 Une intensification des tensions avec l'encadrement 243
2.3 Une main-d'œuvre volatile qui fragilise l'organisation du travail 246
2.4 Des dispositifs de participation et d'évaluation mis en place par les directions pour faire face aux évolutions 250
3. LES DIFFICULTES DES REPRESENTANTS DU PERSONNEL A S'OPPOSER AU PROCESSUS DE RATIONALISATION 252
3.1 Des représentants du personnel inégalement disposés à faire face aux politiques patronales 252
3.2 Des négociations contraintes sur un marché réglementé 257
3.3 Des mobilisations collectives impossibles ? 260
3.3.1 Des mobilisations collectives difficiles à mettre en œuvre et extérieures aux établissements 260
3.3.2 Les dilemmes moraux à faire grève 262
CONCLUSION 264
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES DU CHAPITRE 6 266

CHAPITRE 7. DES REVENDICATIONS SYNDICALES ADAPTEES AU CAPITALISME FINANCIER ? L'EXEMPLE D'`INDUS`, ENTREPRISE « NEO-FORDISTE EN TENSION » 269

INTRODUCTION 269
1. UN UNIVERS INDUSTRIEL BIEN PARTICULIER : TECHNOLOGIE DE POINTE ET POSITION DOMINANTE SUR LE MARCHE 271
2. DES RELATIONS SOCIALES DYNAMISEES PAR L'ENJEU DU PARTAGE DES BENEFICES 274
3. LE CONFLIT SUR LE MIP OU COMMENT ADAPTER L'ACTION SYNDICALE AUX LOGIQUES DU CAPITALISME FINANCIER 279
4. LE CSE, ESPACE STRATEGIQUE DURANT LA CRISE SANITAIRE 285
CONCLUSION 290
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES DU CHAPITRE 7 292
ANNEXE DU CHAPITRE 7 293
Annexe 1 : Exemple de lettre d'engagement pour les élections au CSE établie par le syndicat FO d'INDUS 293

SYNTHESE CONCLUSIVE. POUR UNE APPROCHE DYNAMIQUE DES RELATIONS ENTRE MODELES SOCIO-PRODUCTIFS ET RELATIONS PROFESSIONNELLES 295

ACTUALISER LES MODELES SOCIO-PRODUCTIFS ET EN FAIRE DES OUTILS HEURISTIQUES POUR COMPRENDRE LES DYNAMIQUES DES RELATIONS PROFESSIONNELLES 296
RAPPROCHEMENTS ET DIFFERENCIATIONS INTERNES AU SEIN DES MODELES SOCIO-PRODUCTIFS 300
LES APPORTS DE L'ETUDE SUR LES RP NON SYNDIQUES ET LE RAPPORT SALARIAL DANS LES PME FAMILIALES 302
LA MISE EN PLACE DES CSE : UN CHANGEMENT INSTITUTIONNEL INSCRIT DANS DES CONFIGURATIONS DURABLES 304
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES DE LA SYNTHESE CONCLUSIVE 306

TABLE DES MATIERES 307