

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
ECOLE DOCTORALE DE SCIENCE POLITIQUE
Centre de Recherche Politique de la Sorbonne
Doctorat de Science Politique

Faire la grève

Les conditions d'appropriation de la grève dans les conflits du travail en France

Volume 2

Baptiste Giraud

Thèse dirigée par M. Michel Offerlé
Professeur de science politique à l'Ecole Normale Supérieure

Soutenue le 30 novembre 2009

Jury :

Mme Nonna Mayer, Directrice de recherche au CNRS, CEE – IEP de Paris

Mme Johanna Siméant, Professeure de science politique, Université de Paris 1

Mme Anne-Catherine Wagner, Professeure de sociologie, Université Paris 1

M. Paul Bouffartigue, Directeur de recherche au CNRS, LEST - Université Aix-Marseille

M. Richard Hyman, Professor of Industrial Relations, London School of Economics

Partie 3. La grève dans la dynamique des conflits d'entreprise

Dans cette dernière partie de notre travail de thèse, nous allons nous pencher sur les logiques de recours à la grève dans les dynamiques ordinaires des conflits du travail tels qu'ils se déploient dans le cadre limité des entreprises, en dehors des journées d'action nationale, professionnelles ou interprofessionnelles. La mise en évidence de la diversité des profils et des contextes d'engagement des militants syndicaux, comme des difficultés rencontrées par les entrepreneurs syndicaux centraux pour en contrôler les activités militantes justifie au premier chef que nous recentrions à présent notre attention sur l'activité des grèves dans les entreprises du point de vue de l'examen des conditions et des pratiques concrètes à travers lesquels s'y déploie l'action syndicale et se déterminent les dynamiques d'apparition de cette forme de lutte. Ce changement de focale d'analyse apparaît tout particulièrement nécessaire pour surmonter les pièges du nominalisme auxquels on se risquerait si l'on en restait uniquement à une approche des pratiques syndicales par « le haut », telle que la privilégie généralement la sociologie française du syndicalisme¹. Centrée sur l'examen des discours et des stratégies revendicatives portées par les porte-parole des confédérations syndicales, elle tend à les faire valoir comme une grille d'analyse centrale des usages syndicaux de la pratique gréviste pour l'ensemble de l'espace de la conflictualité au travail². Faisant ainsi fonctionner « la » CGT et « la » CFDT comme des entités homogènes, ces travaux tendent en définitive à gommer et à ne pas prendre véritablement au sérieux dans leur analyse des formes prises par la lutte syndicale dans les entreprises, la diversité des usages militants des labels syndicaux, en fonction des contextes professionnels de leur appropriation, des dispositions militantes de

¹ On pense notamment aux travaux du CERAT et du CEVIPOF, évoqués dans le chapitre introductif, qui ont longtemps dominé l'approche sociologique du syndicalisme en France, avant que ce champ d'étude ne soit réinvesti, ces dernières années, à partir d'approches plus constructivistes, dans lesquelles on s'inscrit.

² René Mouriaux, *Les syndicats dans la société française*, Presses de la FNSP, 1983, p. 162-164 et p. 180-200.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

ses multiples représentants et des catégories d'entendement qui orientent concrètement leurs activités, pourtant souvent si distantes des discours d'institution de leur organisation de rattachement [Cf. supra encadré n°16]. En outre, depuis les lois Auroux, le système français des relations professionnelles s'est largement organisé à partir de l'essor de la négociation collective au niveau des entreprises¹. Les conditions institutionnelles sont ainsi réunies pour favoriser d'autant plus l'autonomisation des pratiques des représentants syndicaux dans les entreprises à l'égard des structures hiérarchiques de leur organisation et des principes d'action qui en sous-tendent les stratégies d'action nationales².

Dans ces conditions, il apparaît nécessaire de réinscrire l'étude des ressorts de l'activité des grèves dans les entreprises dans une matrice d'analyse qui ne se limite pas à regarder le sigle de l'organisation d'appartenance des représentants syndicaux, et qui s'intéresse davantage aux formes différenciées de leur socialisation et de leur encadrement militants d'une part, et à la dynamique des contextes dans lesquels s'enracinent leur travail militant et les conflits du travail d'autre part. Dans le prolongement des précédents chapitres, nous allons ainsi élargir notre champ de questionnements dans plusieurs directions. Le premier portera sur les savoir-faire militants qu'implique la construction d'une action de grève. Totalement occulté par la sociologie des grèves, cet angle de questionnement apparaît pourtant central pour comprendre les techniques militantes qui facilitent leur déclenchement, rendent possible leur inscription dans la durée et l'inégale aptitude des représentants syndicaux, en raison de leurs propriétés militantes diversifiées, à les mettre en œuvre.

Il s'agira par ailleurs d'éclairer leur disponibilité différenciée à s'emparer de la grève du point de vue de la spécificité des configurations d'action collective dans lesquelles ils agissent. Jusqu'à présent, nous avons insisté sur la manière dont le clivage entre secteur public et secteur privé oriente les cadres de perception médiatique des usages de la grève, structure la morphologie des actions de grève interprofessionnelles et contribue à modeler les stratégies syndicales en la matière. Malgré les différences structurelles qui tendent à les séparer (statuts professionnels, implantation très inégale des syndicats, une hétérogénéité et

¹ Dominique Labbé, Gilles Nezozi, « Négociation collective, paritarisme et démocratie sociale », in Dominique Andolfatto (dir.), *Les syndicats en France*, La documentation française, 2004, p. 111-137. Sur ce point, voir plus en détails le chapitre 2.

² Pour l'un des rares travaux anglo-saxons quantitatif centré sur les effets de la décentralisation du système de négociation collective des Etats-Unis et des organisations syndicales sur les pratiques de négociation et de grève différenciées de leurs représentants locaux, voir Myron Roomkin, « Union Structure, Internal Control, and Strike Activity », *Industrial Labor Relations Review*, 29 (2), 1976, p. 198-217. Sur la nécessité de repenser les logiques d'autonomisation des pratiques des représentants syndicaux vis-à-vis des stratégies d'action de leur organisation de rattachement, voir aussi Christian Dufour, Adelheid Hege, « Comités d'entreprise et syndicats, quelles relations ? », *La Revue de l'IREES*, 59, 2008, p. 3-4.

une segmentation plus importantes des univers professionnels dans le secteur privé, etc...), il n'existe pourtant pas de frontière étanche entre le secteur privé et public qui opposerait en tout point les pratiques de lutte syndicale qui peuvent s'y déployer. Il n'existe pas davantage « un » secteur privé homogène. Celui-ci constitue au contraire une constellation d'univers professionnels très différents les uns des autres, dans lesquels l'action syndicale prend forme selon des traditions de lutte, des formes d'interaction avec la direction patronale et des contraintes liées à l'organisation du travail très différenciées. Il importe donc d'étudier plus finement la façon dont la configuration dynamique des rapports sociaux de travail dans lesquels sont pris les militants syndicaux détermine leur stratégie d'action, et éclaire leurs usages différenciés de la grève ainsi que les conditions de possibilité d'engagement des salariés dans ce cadre.

Tout en poursuivant ainsi l'analyse des logiques d'intégration de la grève dans la panoplie des modes d'action collectifs du répertoire de l'action syndicale, nous serons également amenés à en resituer les conditions d'activation dans l'espace des formes de résistance plus informelles et des stratégies de résilience¹ par lesquelles les salariés s'accommodent de leur situation professionnelle². A travers les deux prochains chapitres, nous chercherons dans cette optique à rendre compte des logiques de combinaison possible entre les stratégies de salut individuel et les formes d'action collective au travail, selon que les premières agissent dans les pratiques des salariés comme un substitut ou un frein à leur engagement dans une action de grève (chapitre 6), ou qu'elles fonctionnent à l'inverse comme un terreau à partir duquel peut prendre racine leur investissement dans la grève (chapitre 7)³.

A partir de ces différents champs de réflexion, cette dernière partie s'organisera en deux temps. Dans le premier, nous chercherons à démêler l'entrelacs des multiples facteurs dispositionnels et structurels qui conditionnent les logiques d'intégration de la grève dans les stratégies d'action des représentants syndicaux. En réponse à l'un des enjeux de questionnement centraux posé par notre travail, nous chercherons par ce biais à dégager des éléments de compréhension supplémentaires de la pluralité des mécanismes pouvant expliquer à la fois que la conflictualité qui innerve les relations de travail ne se traduit pas par des mouvements de grève plus fréquents, ou qu'elle s'exprime sous forme de courts arrêts de

¹ Michel Offerlé, « Périmètres du politique et coproduction de la radicalité à la fin du XIXe siècle », in Annie Collovald, Brigitte Gaïti (dir.), *La démocratie aux extrêmes. Sur la radicalisation politique*, La Dispute, 2006, p. 263.

² Christian Baudelot, Michel Gollac, *Travailler pour être heureux ? Le travail et le bonheur en France*, Fayard, 2003.

³ Richard Hyman, *Strikes*, Fontana, 1988 (3e ed.), p. 183-186.

travail. Dans cette optique, nous prendrons tout d'abord pour terrain d'investigation l'observation de stages de formation pour les représentants syndicaux et pour DRH dans lesquels se transmettent un ensemble de savoir-faire concurrents dans la gestion des conflits du travail, avant de nous pencher sur l'étude de conflits sans arrêt de travail ou ayant pris la forme de brefs débrayages. Notre dernier chapitre reposera quant à lui sur l'analyse d'actions de grève longues de plusieurs jours, voire de plusieurs mois. Plus propices à la mise en œuvre d'un dispositif d'enquête élargi *via* la réalisation d'entretiens avec des salariés et à l'observation *in situ* du déroulement des grèves *en train de se faire*, ces configurations de conflit nous permettront de mettre en évidence plus facilement les dynamiques d'interaction entre les logiques de situation, les dispositions et les motivations à s'engager (très) diversifiées des salariés dans une action collective et les savoir-faire militants des représentants syndicaux qui rendent possible l'émergence d'une action de grève, éclairent les modalités de sa construction et expliquent les difficultés pour la maintenir dans la durée.

Conformément à ce que nous avons précédemment expliqué en conclusion de notre première partie, les conflits qui serviront de point d'ancrage empirique à cette dernière partie de notre étude renvoient à des configurations de lutte très diversifiées, tant du point de vue des enjeux de lutte, des formes d'action que des univers professionnels autour desquels elles s'organisent. Tout en cherchant ainsi à varier les angles d'analyse, nous avons par ailleurs opté pour des monographies d'entreprise et de conflits qui nous amène à lever des points aveugles des modèles d'analyse structurels et statiques des grèves et de l'action collective. Ainsi avons-nous délibérément souhaité nous intéresser à des situations de conflit sans arrêt de travail inscrites dans des contextes professionnels et syndicaux *a priori* pourtant favorables à leur apparition et, à l'inverse, nous pencher sur des grèves « improbables » prenant racine dans des configurations *a priori* peu propices à leur émergence. Utiles pour faire ressortir des éléments d'explication contre-intuitifs à la complexité des mécanismes conditionnant les possibilités d'appropriation de la grève, ces terrains d'enquête nous permettront plus généralement de mettre en question certains impensés des hypothèses traditionnelles de la théorie de la mobilisation des ressources et de mettre en valeur l'apport d'une sociologie de l'action collective plus attentive à la dynamique des contextes, des logiques d'action et des dispositions hétérogènes à partir desquelles se forment les préférences des acteurs pour tel ou tel mode d'action protestataire et leur disponibilité à s'y investir, selon des raisons d'agir et des modalités d'engagement très hétérogènes.

VI. Les logiques d'intégration de la grève dans le répertoire d'action des militants

Pour expliquer les choix des modes d'action opérés par les acteurs protestataires, le modèle d'analyse du répertoire d'action, tel qu'il a été proposé et enrichi progressivement par C. Tilly, met en premier lieu l'accent sur le jeu des contraintes structurelles qui enserrent l'action collective. Sont ainsi pointés les effets liés à la logique de structuration du groupe protestataire, à son degré d'organisation préalable et aux ressources dont ils disposent pour agir collectivement¹. Les stratégies de répression et de démobilisation auxquelles se confrontent les acteurs en lutte constituent un second facteur contribuant à délimiter les modes d'action qu'ils peuvent envisager de mobiliser². Dans cet espace de contraintes, le groupe mobilisé définirait enfin ses stratégies d'action en fonction de préférences liées à ses normes culturelles, contribuant à rendre plus ou moins acceptable tel ou tel mode d'action, et à son expérience accumulée de l'action collective, à travers ses propres actions précédentes ou celles qu'il a pu observer chez d'autres groupes³. Ce dernier élément est central dans l'analyse de l'auteur, qui se place dans une perspective historique de longue durée et part du constat que l'éventail des modes d'action protestataire employés reste très limité sur le long terme. C'est en effet la force des habitudes sécrétée à travers l'expérience accumulée de l'action collective par les groupes protestataires qui explique selon l'auteur cette rigidité du répertoire de l'action collective. Elle contribue en effet à rendre « *un ensemble de moyens d'action limités plus pratique, plus attractif et plus fréquent que beaucoup d'autres moyens qui pourraient, en principe, servir les mêmes intérêts* », dans lequel ils puisent en s'adaptant aux stratégies des autorités qu'ils affrontent⁴. A partir de l'analyse des stratégies d'action pétitionnaires déployées par des groupes de doctorants faiblement organisés, ne disposant pas d'expérience et de mémoire collective d'une mobilisation antérieure, J.-G. Contamin suggère toutefois que le choix des modes d'action opéré par les acteurs protestataires ne peut pas

¹ Charles Tilly, « Getting in Together in Burgundy, 1675-1975 », *Theory and Society*, 4 (4), 1977, p. 479-504.

² Un élément sur lequel l'auteur a davantage insisté dans ces travaux plus récents, voir notamment, Charles Tilly, « Contentious Repertoires in Great Britain, 1758-1834 », in Mark Traugott (dir.), *Repertoires and Cycles of Collective Action*, Duke University Press, 1995, p. 24-28 ; Charles Tilly, Sidney Tarrow, *Contentious Politics*, Paradigm Publishers, p. 69-87.

³ Charles Tilly, *From Mobilization to Revolution*, Addison-Wesley Publishing Compagny, 1978, p. 151-182.

⁴ Charles Tilly, « Les origines du répertoire de l'action collective contemporaine en France et en Grande-Bretagne », *Vingtième Siècle*, 4, 1984, p. 99.

s'expliquer uniquement par la préférence qu'induirait leur familiarité pour tel ou tel élément du répertoire d'action. Il est aussi à relier à la manière dont ces acteurs adoptent le registre d'action qui leur semble le mieux adapté aux « (dés)avantages comparatifs » dont ils estiment disposer dans une configuration de conflit, en fonction de la position qu'ils y occupent et des ressources spécifiques qu'ils peuvent y faire valoir¹. Ce modèle d'analyse des « avantages comparatifs » n'a pas pour prétention de remettre en cause globalement la validité du concept forgé par C. Tilly, mais vise davantage à l'enrichir. C'est précisément la complémentarité des angles de questionnement que ces deux modèles d'analyse nous donnent à penser qui aident à rendre intelligibles la *pluralité* des facteurs et des contraintes contribuant à déterminer les modalités *variables* d'intégration de la grève dans les stratégies d'action des syndicalistes d'entreprise.

Un premier enseignement majeur de la notion de répertoire d'action collective qu'il nous semble nécessaire de réintroduire dans l'analyse des grèves est de nous rappeler que les choix stratégiques des acteurs protestataires sont tout d'abord déterminés et *limités par ce qu'ils ont appris, notamment dans la gestion des instruments de la lutte collective*². La sociologie des mobilisations a par ailleurs montré que la traduction d'un ensemble de mécontentements individuels en action concertée n'a rien de spontané, mais qu'elle dépend au contraire des savoir-faire militants mis en œuvre pour les mettre en cohérence. De ce double point de vue, l'analyse des freins à l'émergence des grèves implique d'être mise en relation avec l'expérience très différenciée qu'ont les salariés et leurs représentants syndicaux de l'action collective et de la grève. Mais elle gagne à être réintégrée plus largement dans un questionnement, généralement trop vite occulté, sur les conditions de possibilité d'appropriation par les représentants syndicaux des savoir-faire militants routinisés dans la collectivisation des problèmes des salariés et dans leur mobilisation. La maîtrise de ces compétences militantes reste cependant très inégale et leur transmission d'autant plus problématique dans l'univers militant syndical en raison, là encore, de son émiettement et de la diversité des conditions individuelles et collectives de l'engagement de leurs adhérents³. Il s'agit donc là d'un premier axe de questionnement central à investir pour rendre compte des

¹ Jean-Gabriel Contamin, « Le choix des armes : les dilemmes pratiques d'un mouvement de doctorants et le modèle des avantages comparatifs », *Genèses*, 59, 2005, p. 4-24.

² Charles Tilly, « Contentious Repertoires in Great Britain, 1758-1834 », *art. cit.*, p. 26

³ L'étude de la grève apparaît de ce point de vue un terrain d'enquête particulièrement fertile pour mettre en œuvre le programme de recherche proposé par L. Mathieu, consistant à déconstruire l'apparente naturalité des savoir-faire militants et à mettre en évidence au contraire que leur acquisition ne va pas de soi et qu'elle détermine leur inclination inégale à s'engager dans une action collective, in Lilian Mathieu, « L'espace des mouvements sociaux », *Politix*, 20 (77), 2007, p. 146-149.

conditions de possibilité d'émergence des grèves et de l'inclination inégale des syndicalistes à s'emparer de ce mode d'action.

Un second axe de questionnement nous amènera à interroger la pluralité des contraintes qui, dans la dynamique des situations de conflits d'entreprise, conditionnent l'inscription de ces savoir-faire organisationnels dans une action de grève, et peuvent expliquer tout à la fois les obstacles à leur déclenchement ou leur redéploiement sous forme de courts débrayages. Dans le prolongement du modèle d'analyse de C. Tilly, insistant sur la nécessité de mettre en relation les stratégies des acteurs protestataires avec le modèle de répression politique auquel ils sont confrontés, plusieurs travaux se sont penchés sur les stratégies de maintien de l'ordre différenciées déployées par les autorités étatiques, à travers notamment leurs techniques de gestion des manifestations¹. Aussi nous faut-il également, en premier lieu, resituer les stratégies syndicales de recours à la grève du point de vue de l'arsenal des savoir-faire et des stratégies patronales déployées pour prévenir leur apparition². En complément, le recours au modèle des « avantages comparatifs » apparaît particulièrement opportun pour nous aider à reconstituer selon quelles logiques de situation, selon quelles contraintes de ressources et selon quels usages différenciés ils sont disposés à juger le recours à la grève opportun ou au contraire inapproprié. Ce faisant, il ne s'agit absolument pas d'en revenir à une vision désincarnée ou purement économique des calculs orientant les choix des modes d'action par les syndicalistes. Notre ambition sera au contraire de donner à voir que les mécanismes d'adaptation des stratégies de recours à la grève par les acteurs syndicaux sont déterminées par les effets combinés des contraintes objectives de leur environnement professionnel et des logiques de constitution des habitus militants et professionnels en fonction desquels s'actualisent leurs stratégies d'action³.

¹ Olivier Fillieule, *Stratégies de la rue. Les manifestations en France*, Presses de Sciences Po, p. 245-364 ; Christian Davenport, Hank Johnston, Carol Mueller (eds.), *Repression and Mobilization*, University of Minnesota Press, 2005 ; Aysen Uysal, *Le répertoire d'action de la politique dans la rue : les actions protestataires et leur gestion étatique en Turquie dans les années 1990*, Thèse de science politique, Université Paris 1, 2005 ; Olivier Fillieule, Donatella Della Porta (dir.), *Police et manifestants. Maintien de l'ordre et gestion des conflits*, Presses de Sciences Po, 2006.

² Dans le prochain chapitre, nous prolongerons l'analyse en observant les techniques patronales déployées dans la dynamique même des grèves.

³ Dans le prolongement de ce que C. Tilly désigne comme les normes de « justice » et de « droit » propres aux groupes mobilisés qui contribuent à rendre à leurs yeux le recours à tel ou tel mode d'action protestataire plus ou moins acceptable (in Charles Tilly, *From Mobilization to Revolution*, op. cit., p. 151-182), le concept d'habitus, empruntée à P. Bourdieu, permet de rendre compte des dynamiques d'intériorisation par les acteurs protestataires de dispositions à penser et à agir qui contribuent à orienter leurs choix des modes d'action. Voir, Verta Taylor, Nella Van Dyke, « "Get up, Stand up": Tactical Repertoires of Social Movements », in David Snow et alii (eds.), *The Blackwell Companion to Social Movements*, Blackwell Publishing, 2004, p. 277-278.

Encadré n° 18

L'organisation de la représentation du personnel dans les entreprises

Il existe deux grandes catégories de représentants du personnel dans les entreprises. Les premiers sont élus par les salariés : les délégués du personnel et les représentants du personnel dans les comités d'entreprise (CE) et dans les Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT, dernière institution créée en 1982). Les autres représentants du personnel sont les délégués syndicaux (DS), qui sont des *représentants désignés* par les organisations syndicales. La loi fixe différents seuils du nombre de salariés à partir desquels les directions sont soumises dans l'obligation d'organiser les élections du personnel : 11 salariés pour les DP, 50 pour les CE. Les réunions de DP doivent être convoquées tous les mois, celles des DS tous les mois ou tous les deux mois selon le nombre de salariés. Au premier tour de ces élections ne sont autorisées à se présenter que les listes présentées par les organisations syndicales représentatives présentes et reconnues dans l'entreprise. Si le nombre de votants est inférieur à la moitié des salariés inscrits ou s'il y a carence de candidatures, un second tour de scrutin est organisé, ouvert également à des listes non-syndiquées. Concernant les représentants désignés, les organisations syndicales reconnues comme représentatives peuvent désigner dans les entreprises de plus de 50 salariés un DS, en plus de leurs représentants élus. Dans le cadre des entreprises de moins de 50 salariés les organisations syndicales peuvent désigner comme DS l'un de ses élus DP, pour la durée de son mandat.

Une distinction légale est établie entre les rôles des représentants du personnel élus et désignés. Les DP peuvent porter des « réclamations individuelles et collectives » en matière de salaires, de conditions de travail et d'application des accords collectifs en vigueur dans l'entreprise. Ces réclamations ne peuvent porter que sur l'application du code du travail des salariés et desdits accords d'entreprise. En théorie, la revendication d'une amélioration des accords portant sur les salaires et les conditions de travail, et plus généralement la modification du droit réglementant les relations de travail relèvent des prérogatives des DS. Ces derniers, représentant le syndicat auprès de l'employeur, sont seuls habilités à négocier les accords et conventions d'entreprise. Dans la pratique, cette distinction est bien entendu très aléatoire. En raison des connaissances inégales de ces règles, notamment dans les PME. Mais aussi parce que, dans ces dernières, le DS est aussi un élu DP. Enfin, en cas d'absence de DS dans l'entreprise, différents dispositifs ont été successivement imaginés pour confier la responsabilité de la négociation des accords collectifs aux représentants élus¹. Parmi ces dispositifs, signalons notamment le recours à la technique du *mandatement syndical* mise en œuvre dans le cadre de la loi Aubry sur la réduction du temps de travail, consistant dans la désignation temporaire par l'un des syndicats représentatifs d'un salarié de l'entreprise mandaté pour négocier l'accord².

Les résultats de la dernière enquête REPONSE indiquent par ailleurs que, en dépit des obligations légales, les IRP restent inégalement présentes dans les entreprises, en fonction notamment de la taille des établissements. Si plus de 90 % des établissements de plus de 100 salariés disposent de délégués du personnel (DP), seuls 63 % des établissements comptant entre 20 et 50 salariés sont dotés de cette institution. Les écarts sont encore plus marqués concernant les délégués syndicaux (DS). Seuls 23 % des établissements de 20 à 50 salariés déclarent la présence d'au moins un DS. Cette propension oscille entre 74 % et 97 % pour les établissements de plus de 100 salariés³. L'écart est d'autant plus important si l'on s'intéresse aux établissements de moins de 20 salariés, qui ne sont pas intégrés dans le champ de l'enquête REPONSE. Selon les dernières (mais déjà anciennes) données publiées par la DARES, dans cette catégorie d'établissement, les DP étaient présents dans moins de 15 % d'entre eux⁴.

¹ Antoine Mazeaud, *Droit du travail*, Montchrestien, 2004, (4^e ed.), p. 201-205.

² Daniel Furjot, « Le mandatement : mesure transitoire ou solution d'avenir ? », *Premières Informations, Premières Synthèses*, n° 19.1, 2001.

³ Olivier Jacod, « Les institutions représentatives du personnel : davantage présentes, toujours actives, mais peu sollicitées par les salariés », *Premières Informations, Premières Synthèses*, n° 05.1, 2007.

⁴ Nadine Ruelland, « Les institutions représentatives du personnel en 1999 », *Premières Informations, Premières Synthèses*, n° 48.1, 2001.

1. Les modalités d'insertion de la grève dans les savoir-faire syndicaux

Dans l'un de ses manuels de droit du travail, Jean-Emmanuel Ray décrit le délégué syndical (DS) comme « *l'homme-orchestre du syndicat* »¹, « *membre éminent, sinon charismatique de la section* », qui lorsqu'il est présent dans l'entreprise « *s'y montre extrêmement actif : affiches, tracts, réunions internes et externes...* »². Disposant de « crédits d'heure » pour se consacrer à leurs activités de représentation des salariés, les délégués les mettraient ainsi *naturellement* à profit pour « *collecter les cotisations et ainsi prendre contact avec des salariés au travail. Mais également pour sortir de l'entreprise et aller voir son Union Locale ou l'inspecteur du travail* »³. Les dirigeants syndicaux seraient sans doute ravis et rassurés de pouvoir porter un tel regard sur l'investissement militant de leurs propres adhérents. Nul doute pourtant que leur diagnostic sur le niveau de leur engagement serait beaucoup plus nuancé. Cette forme d'activisme militant existe bien sûr. Différents témoignages d'anciens militants ou de praticiens des ressources humaines nous ont offert des descriptions particulièrement riches de la panoplie des pratiques mises en œuvre au quotidien par *certaines* représentants syndicaux pour recueillir les doléances des salariés, solliciter leur adhésion et les mobiliser autour des négociations en cours avec la direction⁴. Il ne s'agit pourtant que de l'une des multiples facettes de l'univers mosaïque des pratiques des représentants syndicaux. Elle en est la plus visible, celle qui correspond à la représentation que l'on est le plus immédiatement tenté de se faire de l'action syndicale, très largement associée à l'image du militantisme ouvrier de la grande industrie, fondé sur un dévouement sans borne et totalement désintéressé des délégués syndicaux pour la cause du groupe, et ancré dans un ensemble de savoir-faire organisationnels acquis et capitalisés au fil d'une tradition de lutte syndicale durablement établie. Mais sans occulter cette part de réalité de l'action syndicale, celle-ci ne doit cependant pas nous faire oublier non plus la variété des pratiques des militants syndicaux et des logiques d'action autour desquelles elles s'organisent. La simple observation des militants participant aux stages de formation syndicale [encadré n°19]

¹ Jean-Emmanuel Ray, *Droit du travail. Droit vivant*, Editions Liaisons, 2004, (13^e ed.), p. 410.

² Ibid., p. 414. Souligné par nous.

³ Ibid. p. 414.

⁴ Maurice Combe, *L'Alibi, Vingt ans d'un Comité central d'entreprise*, Gallimard, 1969 (prêtre-ouvrier, militant de la CGT dans une grande entreprise de la sidérurgie) ; Robert Linhart, *L'établi*, Les Editions de Minuit, 1978 ; Christian Morel, *La grève froide*, Octarès, 1994 (2^e ed., cadre supérieur de la fonction ressources humaines dans une grande entreprise industrielle) ; Abdel Mabrouki, *Génération précaire*, Le Cherche Midi, 2004 (délégué syndical central CGT de Pizza Hut) ; Marcel Durand, *Grain de sable sous le capot. Résistance et contre-culture ouvrière : les chaînes de montage de Peugeot (1972-2003)*, Agone, 2006 (2^e ed., OS et militant CGT).

Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

Encadré n° 19

Un stage de formation révélateur de profils d'engagement différents

Puteaux, lundi 28 novembre 2005, Union Départementale des Hauts-de-Seine de Force Ouvrière à 9 heures. Un formateur syndical accueille des adhérents du département pour le stage « Découverte de FO et moyens d'action du syndicat », adressé aux nouveaux entrants de l'organisation. Après les avoir salué à leur arrivée, il leur demande de se présenter, en expliquant les raisons de leur engagement à FO et leurs attentes du stage. Nous retranscrivons ici les interventions des cinq premiers stagiaires, parmi les plus représentatifs de la diversité des logiques de leur engagement et de leurs compétences :

- « Bonjour, donc je m'appelle Virginie. Je travaille dans une société d'assurance, j'ai adhéré depuis juillet 2004. J'ai adhéré parce que les gens de la CGT ils ont le monopole du CE. Donc, je voulais casser un peu tout ça. Et **j'ai recréé FO parce que j'ai un copain d'enfance à FO**. Je suis secrétaire du syndicat, mais il y a plein de trucs que je ne sais pas faire. Comment développer le syndicat dans les autres boîtes par exemple ? Je ne sais pas comment faire pour avoir un téléphone, un bureau. Et puis il y a des salariés qui sont intéressés, mais je ne sais pas comment faire pour les approcher. **Moi, j'ai choisi FO, comme ça, par hasard, parce que j'ai un ami d'enfance qui est là-dedans, qui est aux prud'hommes**. J'ai beaucoup discuté avec lui. Mais s'il avait été à la CFDT, peut-être que je serais à la CFDT. **Moi, je ne suis pas rentré ici par conviction**.

- Formateur : j'espère que tu ressortiras convaincue de ce stage !

- Mais les convictions, elles viennent, petit à petit, il n'y a pas de problèmes. J'ai discuté avec mon copain, avec la fédé. Et les convictions, elles viennent. Mais maintenant, j'ai surtout besoin de billes pour savoir comment faire

- Alors, moi, c'est Jean-Pierre, et je travaille pour Coca-Cola, dans la logistique. J'ai adhéré depuis mai 2004, et je suis élu au CE. **Je suis là pour découvrir FO, et savoir quoi faire au CE**. Je suis venu à FO parce que mon beau-père est FO à la SNCF, et il parle beaucoup du syndicat. C'est lui qui m'a parlé du syndicat. Mais je ne sais pas encore si j'ai envie de rester à FO, je ne sais vraiment. Je ne connais pas, et je voudrais surtout comprendre ce que je peux faire.

- Bonjour à tous, moi c'est Nicole. J'ai toujours voulu adhérer à FO mais avant je n'osais pas, parce que le syndicat n'existait pas dans les sociétés où j'étais, et je n'osais pas faire ça toute seule. Maintenant, je travaille dans une société d'assistance par téléphone pour les voitures, et comme il y avait un syndicat FO, j'ai adhéré. Moi, toute ma famille elle a été à FO, mon grand-père était secrétaire de son CE. Il a même fait 68 ! Moi, j'ai voulu FO parce que c'est le seul syndicat qui me semble pouvoir faire un peu d'idéologie et faire qu'on soit tous ensemble. Voilà, moi c'est comme ça que je vois les choses.

- Salut à tous, je m'appelle Christian. Alors, moi, j'ai un problème parce que j'ai cinquante balais et, je le reconnais, je n'y connais rien au syndicat. Et je commence à être un peu découragé. Je me sens tout seul. On a monté un bureau [du syndicat], mais j'ai l'impression que les copains, ils ont toujours peur de faire des choses. Je suis déjà en contact avec l'UD et la fédé, mais rien ne se passe.

- Bonjour, je m'appelle Jean-Pierre aussi. Moi, ce n'est pas pareil. Je travaille dans une papeterie. En fait, moi, au départ, je suis élu sur la liste CGT pour le CE. Mais, je suis toujours mis à l'écart, ça fonctionne comme un clan. En fait, il fallait dix mecs pour la liste, et j'étais le dixième, j'étais là pour compléter, quoi. Et ils prennent leurs décisions dans leur coin, personne ne me demande mon avis. On ne peut pas fonctionner comme ça, ce n'est pas possible, ils ne prennent jamais de décisions en commun ! Pour l'arbre de Noël, ils voulaient faire payer 5 € par salariés. Alors, moi j'ai gueulé, et je suis parti, en disant que ce n'était pas normal. Cette année, ils ont carrément annulé l'arbre de Noël ! Ce n'était pas possible de continuer comme ça. Le problème, c'est que **je ne connais pas FO, et je ne sais pas non plus quels sont les moyens du syndicat**, donc j'ai besoin d'apprendre. Bon, mais ce que je voulais dire aussi, c'est que je ne suis pas rentré à FO par conviction, hein ! Si on entrait au syndicat par conviction, ça se saurait ! Non, moi après la CGT, j'ai pris FO parce que c'est un copain qui m'a parlé du syndicat, mais s'il m'avait parlé de la CFDT, je serais moi aussi à la CFDT ! Ca se fait comme ça !

- Formateur : Bon, eh bien camarades, **j'espère que ce stage va vous convaincre que vous avez bien choisi !** Il ne s'agit pas de tout changer dans votre comportement, mais de **vous aider à jouer votre rôle de syndicaliste, en cohérence avec la démarche de FO**, c'est-à-dire **de faire de vous des militants de l'organisation** dans votre entreprise »

ou venant chercher conseil auprès des permanents des structures d'encadrement (inter)professionnelles suffit ainsi à entrevoir que la diversité de leurs logiques d'engagement dans le syndicalisme va de pair avec une connaissance très inégale de leur organisation, ainsi que des règles formelles de la négociation et de leurs prérogatives dans les institutions représentatives du personnel dans lesquels ils siègent pourtant parfois depuis plusieurs années. Grâce aux données statistiques de l'enquête REPONSE, nous avons pu par ailleurs mettre précédemment en évidence que l'intensité des pratiques ordinaires de médiation déployées par les représentants syndicaux auprès des salariés (réunion du personnel, tournée des ateliers...) était extrêmement variable. Et que, dans les établissements, une faible intensité de ces pratiques syndicales était significativement corrélée avec une propension à la baisse des grèves (cf. tableaux 8 et 9, chapitre 2)¹. Ainsi, les conditions de possibilité d'apparition des grèves ne sont pas seulement à relier à l'implantation des syndicats et à l'inégale mise en application des IRP dans les établissements². Elles sont aussi à interroger, en premier lieu, du point de vue des conditions d'inscription de la grève dans les savoir-faire militants organisationnels et des logiques multiples expliquant l'inclination inégale des représentants syndicaux à se les réapproprier³.

1.1. Lorsque le syndicat n'apparaît d'aucun recours

C'est par ce dernier point que nous allons commencer, en nous intéressant au cas d'un petit établissement du secteur de la métallurgie, illustrant de façon exemplaire l'inégale aptitude des militants syndicaux à créer les conditions favorables à la mobilisation des salariés⁴. Située dans une zone industrielle de la proche banlieue lyonnaise, l'usine Body compte une cinquantaine de salariés fixes, complétés du recours à quelques intérimaires dans les périodes de forte activité. Elle appartient à une entreprise-mère, spécialisée dans le traitement thermique des pièces métalliques, qui regroupe quarante sites de production sur le

¹ Sur la diversité des pratiques de négociation, voir aussi Daniel Furjot, « Enquête sur les comités d'entreprise : des pratiques à leurs représentations », *Travail et Emploi*, 79, 1999, p. 59-70.

² On rappelle que selon les dernières données disponibles, entre 2000 et 2005, seuls 32% des salariés du secteur privé déclarent qu'un syndicat est présent sur leur lieu de travail, et 44% dans leur entreprise. Loup Wolf, « Le paradoxe du syndicalisme français : un faible nombre d'adhérents mais des syndicats bien implantés », *Premières Informations, Premières Synthèses*, n°16-1, 2008.

³ Par savoir-faire militants organisationnels, on désignera ici la panoplie des savoir-faire pratiques et des catégories de perception du monde du travail autour desquels s'organisent les principes d'action structurant les stratégies d'action et l'identité revendiquées par les différentes organisations syndicales.

⁴ Monographie réalisée du 17 au 19 janvier 2006, par observation participante et entretien. Lorsque les extraits d'entretien ne sont pas précisément référencés, il s'agit de discussions informelles que nous avons eues avec les salariés sur le site.

territoire français, de taille généralement équivalente à l'établissement lyonnais. Travaillant en sous-traitance pour le compte d'autres firmes, cette entreprise a été elle-même rachetée, au début des années 1990, par une holding financière internationale, gérant des fonds de pension anglais. Le premier syndicat dans l'entreprise est la CGT. Sur le site, il rassemble quatre syndiqués déclarés. Il existe également une section CFDT, qui se résume toutefois à sa plus simple expression : le secrétaire du syndicat. Par-delà la faible implantation des syndicats, l'observation de cet établissement permet surtout de questionner les difficultés des syndicalistes présents, sous l'effet des contraintes conjuguées de leur environnement économique et de la fragilité de leurs activités militantes, à s'imposer comme des porte-parole reconnus des salariés et à agir comme des artisans de collectivisation de leurs plaintes.

Un établissement sous tensions

Plusieurs signes témoignent de l'existence de multiples tensions entre les salariés et leur hiérarchie lorsque nous entrons dans cette usine. Le premier enjeu de conflit évoqué par le secrétaire de la CGT, Christian, porte sur les procédures engagées aux prud'hommes par quatre salariés de l'établissement, à la suite de l'accord des 35 heures conclu en 2003. Celui-ci n'a en effet bénéficié qu'à une partie des salariés de l'entreprise, la direction ayant considéré que la loi sur la réduction du temps de travail ne concernait pas ceux qui travaillaient déjà 35 heures en vertu d'un précédent accord d'entreprise, visant à compenser la pénibilité et surtout les horaires décalés (de nuit et le week-end) de certains postes de travail¹. Faisant partie des salariés concernés par ce qu'il considère comme une « *discrimination* », c'est d'ailleurs Christian qui a engagé le premier une procédure aux prud'hommes pour contester la légalité de l'accord et obtenir en échange une compensation salariale, qu'il a estimé avec son avocat entre 15.000 et 18.000 euros. A l'époque, il n'est d'ailleurs pas membre du syndicat, et n'exerçait jusque là aucune fonction de représentation des salariés. C'est précisément pour régler son *litige personnel* qu'il est venu au syndicalisme. Les représentants de la CGT de l'entreprise ayant signé l'accord (plus précisément le délégué syndical central travaillant dans une usine de la périphérie parisienne), c'est toutefois avec des syndicalistes extérieurs à son entreprise qu'il noue de premiers contacts. En exposant tout d'abord son problème à un ami adhérent de la CGT, confronté visiblement à une situation équivalente dans son entreprise

¹ En raison essentiellement des contraintes techniques liées au temps nécessaire pour amener les fours à une température nécessaire pour traiter les pièces (plusieurs heures, voire une journée pour certains), le travail à l'usine est continu, avec des équipes de salariés effectuant une partie de leur service en nuit et pendant le week-end. Ce sont ces derniers qui, selon des modalités différenciées, bénéficiaient d'un allègement de la durée de temps de travail, en plus d'une majoration du salaire.

quelques mois plus tôt. Après avoir saisi les prud'hommes, son ami a réussi à obtenir une indemnité salariale : « *le copain, il a eu gain de cause, il a perçu l'argent, donc, je me suis dit que j'allais faire pareil* »¹. Encouragé par le succès de son ami, Christian se rend alors sur les conseils et la recommandation de ce dernier à l'une des permanences juridiques organisée par la CGT à la Bourse du Travail à Lyon : « *les gens, ils me disaient que c'était aberrant, que c'était illégal ce qu'on faisait* ». Il adhère alors à la CGT, ce qui lui offre l'accès au soutien d'un avocat rémunéré par le syndicat. A cette époque-là, le secrétaire du syndicat de son établissement s'apprête à partir à la retraite. Aucun des autres adhérents plus « anciens » ne souhaitant prendre sa relève, Christian saisit en revanche l'opportunité, y voyant la possibilité de « *prendre les choses en main pour les faire avancer plus vite* ». Dans la foulée, trois autres salariés décideront d'engager à leur tour une procédure aux prud'hommes pour réclamer également que les dispositions de l'accord leur soit étendues.

Au-delà de ces procédures en attente de jugement, l'ambiance est particulièrement conflictuelle dans l'établissement au moment de notre enquête. Au cœur du mécontentement diffus des salariés, la négociation salariale qui s'est conclue quelques jours auparavant par un accord prévoyant une augmentation de 0,5 % des salaires fixes. La possibilité est laissée aux directions locales, si elles le « jugent opportun »², de la compléter par l'attribution de primes individuelles, dont le montant global est calculé en fonction des résultats de l'établissement. Le groupe de salariés avec lequel nous discutons longuement au cours de leur pause déjeuner ne semblent cependant guère nourrir d'illusion sur la possibilité de l'obtenir³. Depuis quelques mois en effet, le rythme de l'activité de l'établissement a beaucoup ralenti, suite à une baisse significative des commandes. Dans ces conditions, les objectifs de production pouvant leur laisser espérer l'obtention d'un intéressement leur semblent donc hors d'atteinte. L'issue de cette négociation laisse ainsi un profond goût d'amertume aux salariés, cristallisant en eux la vision d'une direction qui ne cède rien et leur témoigne bien peu de considération. S'ils sont prêts à admettre que l'employeur défende ses intérêts contre ceux de ses employés, ils jugent toutefois que l'attitude de leur direction est trop peu conciliante à leur endroit, et qu'elle impliquerait de « lui mettre un coup de pression » pour faire davantage prendre en compte leurs propres intérêts :

¹ Christian, secrétaire du syndicat CGT de Body, 18 janvier 2006.

² Selon l'expression inscrite sur le compte-rendu de l'accord de négociation, épinglé sur le tableau d'affichage syndical.

³ Le groupe est composé de cinq ouvriers. Agés entre 35 et 55 ans, aucun n'est syndiqué, et tous sont dans l'entreprise depuis plus de dix ans. Certains ont toutefois connu différents établissements de l'entreprise dans la région, au nombre de quatre, et situés autour de Lyon, Saint-Etienne et Grenoble. Cet échange se déroule lors de notre second jour d'observation, le 18 janvier 2006.

« - un patron, ça reste un patron. Moins il donne aux salariés, plus il en garde pour lui. Je ferais pareil si j'étais à sa place, on n'est pas dans la même logique. Chacun a la sienne. Le problème, c'est que la direction, c'est un mur, elle ne veut rien comprendre.

- Ca fait des années que c'est comme ça, on a des augmentations de merde à chaque fois.

- C'est clair, de toute façon, à chaque fois qu'on demande quelque chose, ils ne donnent jamais rien. Maintenant, c'est : tu n'es pas content ? Eh bien la porte est grande ouverte.

- ce qu'il faudrait, c'est qu'on trouve davantage un équilibre entre les deux [ouvriers et patron]. Le problème, c'est qu'on a l'impression qu'il n'y a que le chiffre d'affaires qui les intéresse. C'est ça le problème, c'est que si tu leur mets pas la pression, ils s'en foutent ! Tant que tu ne les mets pas au pied du mur, ils ne comprennent rien ! »

On le voit, les motifs de conflit ne manquent donc pas dans cette usine. Dans les discours de ces salariés, ils se structurent toujours clairement autour d'une vision des relations de travail qui oppose à la direction le « nous » des ouvriers¹, et postule l'existence d'un rapport de force nécessaire entre les intérêts antagoniques de ces deux groupes distingués². Outre le recours aux prud'hommes, cette insatisfaction diffuse semble s'exprimer par un absentéisme assez élevé parmi les ouvriers, sous forme notamment d'arrêts maladie : « *c'est quand même bizarre tous les mecs qui ont eu mal au dos ces derniers temps ! (rires) Mais va le prouver le mal de reins. Tu ne peux pas faire de radio. Donc tu trouves un médecin, et voilà* ». Pour endiguer ce phénomène, la direction nationale de l'entreprise a d'ailleurs décidé, depuis un an, de faire de l'assiduité des salariés le premier critère déterminant le montant global des primes individuelles que les chefs d'établissement pourront répartir entre leurs salariés. Deux responsables de l'encadrement intermédiaire nous parleront également des retards avec lesquels certains ouvriers prennent leur travail et de formes de sabotage de la production commis par d'autres :

« *On a quand même des problèmes avec la qualité des pièces, parce que ce sont de petites pièces. Donc, elles sont fragiles. Alors ce n'est pas toujours volontaire, mais t'as quand même vite fait de les esquinter quand tu les sors du four, genre tu fais tomber le container par terre et tu les ramasses à la pelle... [...] L'autre jour, on a aussi trouvé un container avec des pièces traitées et des pièces non traitées, mais volontairement hein ! C'est*

¹ Sur le clivage entre le « eux » et le « nous » dans la construction de la vision du monde social des agents des classes populaires, par lequel ils tentent de faire valoir la légitimité et la dignité de leur mode de vie en opposition à celui des agents des classes dominantes, Richard Hoggart, *La culture du pauvre*, Les Editions de Minuit, 1970, p. 117-146.

² Sur les modalités du maintien de cette vision antagonique des rapports sociaux de travail, structurant les attitudes des salariés malgré l'introduction de techniques d'encadrement visant à favoriser leur « participation » et à réduire les clivages hiérarchiques dans l'entreprise, voir notamment John Kelly, Caroline Kelly, « "Them and us" : Social Psychology and "The New Industrial Relations" », *British Journal of Industrial Relations*, 29 (1), 1991, p. 25-48.

pas possible autrement. Il a fallu refaire la commande, dire au client qu'il y avait eu un problème avec la machine, parce que, évidemment, tu ne peux pas lui dire que c'est du sabotage ! Qu'est-ce que tu veux, les gars, ils ne sont pas motivés, ils ne sont pas contents, donc, il y a plein de problèmes, et je suis obligé de reprendre beaucoup de choses derrière »¹.

La direction avait d'ailleurs eu pour projet d'installer des caméras de surveillance dans les ateliers de production, avant d'y renoncer après l'intervention de l'inspection du travail. Ces formes de conflictualité et de résistance larvées ne se traduisent cependant par aucune forme d'action protestataire concertée à l'intérieur de l'établissement. Si l'un des salariés évoque un débrayage de quelques heures organisé au tout début des années 1980, ses collègues n'en ont eux aucun souvenir ou n'en avaient visiblement jamais entendu parler jusqu'à ce que notre présence les amène à échanger à ce sujet :

- « - Ah bon, c'est déjà arrivé ici ?
- Je ne savais pas, tiens, moi non plus. Grâce à toi [en s'adressant à nous], j'apprends des choses !
- Mais c'était avant que t'arrives ici. Tu ne devais même pas quand encore travailler (rires). Mais c'était une autre époque. A l'époque, on avait facilement des augmentations pour tous. Et je peux te dire que les syndicats, c'était autre chose. Ils faisaient des réunions d'informations, ils faisaient signer le cahier de revendications. Ça faisait quand même que c'était différent. Je peux te dire qu'ils ont vite lâché au bout de deux heures.
- Mais aujourd'hui, c'est inimaginable de faire ça. **C'est strictement impossible !** »

L'exclusion de l'action syndicale de l'ordre du pensable

L'exclusion de la perspective de recourir à une action collective, et a fortiori à la grève, du champ des possibles dans lequel se projettent ces salariés procède d'une double logique. De leur perception intériorisée des contraintes économiques qui pèsent sur eux en premier lieu. Le recours à une action collective au niveau de l'établissement leur apparaît en effet *inefficace* au regard des formes prises par l'organisation des circuits de décision hiérarchique de l'entreprise. Depuis le milieu des années 1980, la centralisation des négociations salariales au niveau du siège parisien de l'entreprise puis son passage sous le contrôle du pouvoir actionnarial de la holding financière britannique a contribué à éloigner et déréaliser le centre du pouvoir économique, tendant ainsi à faire apparaître la direction de l'établissement comme un interlocuteur contre lequel il est désormais inutile de se mobiliser : « t'as plus vraiment d'interlocuteur, tu ne sais pas qui décide quoi. En tout cas, à chaque fois

¹ Jean-Jacques, chef d'atelier, 18 janvier 2006.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne– 2009

que tu demandes quelque chose, on te dit que ce n'est pas ici ! Les mecs, c'est juste des pions, ils n'ont aucun pouvoir »¹. Comme il a été déjà montré à partir d'autres monographies d'entreprise², l'effet démobilisateur de cette restructuration des modes de gouvernance économique des entreprises est d'autant plus fort que les contacts avec les salariés des autres établissements sont très rares, pour ne pas dire inexistantes. Les représentants syndicaux eux-mêmes nous confieront n'avoir quasiment aucune relation avec leurs homologues, appartenant pourtant à la même organisation. Même avec le délégué syndical central, travaillant dans un établissement situé à Gennevilliers, les rapports semblent extrêmement réduits : *« franchement, nous, on ne sait vraiment pas ce qui se passe dans les autres établissements. Et les négo, c'est le (DS) central qui s'en occupe, mais il ne nous dit pas ce qu'il fait. C'est sûr que ça manque de liens... »*. Cette situation d'isolement contribue ainsi à renforcer le *sentiment d'impuissance et de vulnérabilité* que peuvent éprouver ces salariés face à la toute-puissance insaisissable et invisible du pouvoir actionnarial qui se dissimule derrière la holding financière qui a pris le contrôle du capital de leur entreprise : *« de toute façon, on ne peut rien faire tout seuls ! Les mecs, ils veulent être rentables. Si tu n'es pas rentable, ils retirent leurs billes et tu n'as plus qu'à fermer ! »*. Au moment de notre venue, le ralentissement persistant du rythme de l'activité de production de leur établissement depuis plusieurs mois vient accentuer l'inquiétude de ces salariés, qui ont déjà vu les effectifs chuter continuellement depuis deux décennies³, et assisté deux ans auparavant à la fermeture d'un autre établissement de l'entreprise (spécialisé dans la production de produits chimiques) qui jouxtait leur propre usine. La chute des commandes ravive la crainte diffuse d'être à leur tour pris dans le tourbillon des restructurations et des délocalisations. Elle fait plus largement ressurgir la manière dont la chaîne d'interdépendance dans laquelle sont pris ces salariés, travaillant en sous-traitance pour d'autres entreprises, donne une force très concrète et supplémentaire à l'incertitude des salariés sur l'avenir de leur établissement. Dans ces conditions, en même temps que l'utilité du recours à l'action collective apparaît remise en cause par l'évanescence d'un pouvoir patronal dont les décisions apparaissent difficiles à contester, l'intériorisation de la fragilité leur position dans le champ de la concurrence économique contribue également comme un facteur de domestication des velléités contestataires des salariés :

¹ Comme nous l'avons évoqué précédemment, si la direction de l'établissement n'est pas habilitée à décider des augmentations salariales collectives, elle contrôle en revanche l'attribution des primes individuelles.

² Pierre Rimbart, Sébastien Crespo, « Devenir syndicaliste ouvrier », *ARSS*, 155, 2004, p. 38.

³ Selon les plus anciens de ces ouvriers, cet établissement employait plus de 150 salariés au moment des premières restructurations et fusions connues par l'entreprise, à partir du milieu des années 1980.

« - Les Anglais, ils veulent 10% de bénéfices, je crois. Enfin, c'est n'importe quoi. Et tout ce qui ne rapporte pas de l'argent, ils virent, comme l'usine de traitement de surface à côté, parce que ça leur coûte trop. Donc, on te demande tout pour contenter les actionnaires, aller plus vite, pas toucher les salaires, etc... **Mais est-ce qu'on peut faire autrement ?**

- Si ça se trouve, on nous fera le même coup après. Il faut du profit, c'est ça qu'il demande le patron, du profit. Et s'il n'a pas ça, il ferme.

- Moi, mon opinion, c'est que... Je vois mon gendre, qui travaille à RVI, bon, là ok, ils font des grèves et tout. Mais, ça, ce sont des boîtes solides. Ce n'est pas comme nous. Nous, on n'a pas la même puissance. Si on joue à fond contre le patron, si on lui fait la guerre, eh ben on va se casser la gueule, parce qu'on n'est pas assez solide.

- T'as raison. Il y a un contexte dont on ne peut pas faire abstraction. Tous les jours, tu entends parler des délocalisations. Donc, il faut jouer intelligemment, parce que si la boîte ne tourne pas, les entreprises, elles vont voir ailleurs, et c'est fini pour nous. Bon, le problème, c'est que si on dit rien, on se fait baiser ».

Si l'atonie collective des salariés de Body a pour toile de fond l'intégration de ces multiples contraintes liées à l'organisation et à l'environnement économiques de leur entreprise, leurs difficultés à se projeter dans une action de protestation concertée se nourrit aussi de leur faible familiarité avec l'action collective et syndicale, sous quelque forme que ce soit, dans l'établissement. L'absence de mémoire collective et d'expérience préalable d'une mobilisation collective de ces salariés contribue en premier lieu à expliquer leurs difficultés à en concevoir ne serait-ce que la possibilité : « même s'il y avait un débrayage, ici, ça ne marcherait pas. Il y aurait quoi, trois salariés ? La preuve, c'est qu'il n'y en a jamais eu, **ça n'existe pas chez nous** ». Au-delà, cette démobilisation collective s'articule à la marginalisation du recours à l'action et à la médiation syndicale dans l'espace des stratégies de salut qu'envisagent les salariés. Pour deux de ces salariés, cette situation procède d'un processus de désengagement syndical, consécutif à leur accès à des fonctions dans l'encadrement hiérarchique intermédiaire, qui leur procure un sentiment de réalisation de soi en même temps qu'elle les met dans une situation de porte-à-faux vis-à-vis des autres salariés qui les conduit, plus ou moins progressivement, à renoncer à leurs activités syndicales.[encadré 20, p. suivantes]. Des parcours qui mettent parfaitement en évidence les effets de dévitalisation des sections syndicales que peuvent générer les stratégies patronales de promotion professionnelle de ses membres les plus actifs¹.

¹ Nous reviendrons sur ce point dans la prochaine sous-section.

Encadré n° 20

Du syndicat à l'encadrement : s'arracher à sa condition d'ouvrier

Nous avons proposé par ailleurs une analyse détaillée des trajectoires de ces deux ouvriers, anciens syndicalistes, ayant quitté leurs mandats syndicaux après avoir accédé à des postes dans l'encadrement hiérarchique intermédiaire¹. Elles peuvent aider à comprendre les ressorts des stratégies patronales mises en œuvre pour tenter de favoriser le désengagement des représentants syndicaux jugés les plus actifs, en jouant des logiques de promotion professionnelle qui peut leur être offerte dans l'entreprise [voir supra]. A partir de l'examen de la carrière professionnelle et militante de ces deux acteurs, nous avons cherché en effet à expliquer les logiques de leur exit militant, en montrant que leur passage entre ces deux ordres d'activité *a priori* contradictoires s'articule autour d'une même lutte conjuratoire contre une position de relégation ouvrière, par le sentiment de promotion sociale qu'offre l'engagement syndical et l'ascension professionnelle (relative) au travail. En retraçant à grands traits le parcours d'Abdel, on perçoit, comme le suggère F. Weber : « à l'arrière plan de toutes ces attitudes ouvrières, j'ai l'impression qu'il y a une question commune : est-ce qu'on va pouvoir sortir de là, de la situation d'OS et comment ? »².

Son entrée dans le monde ouvrier s'effectue sous le sceau d'une double humiliation. Celle qu'il perçoit tout d'abord chez son père, ouvrier immigré dans l'industrie automobile, à laquelle il veut échapper : « je ne voulais pas qu'il y ait qui que ce soit en face de moi qui m'humilie comme mon père avait pu être humilié ». Celle ensuite d'avoir dû arrêter ses études après l'obtention de son CAP, et de se retrouver finalement à occuper un poste d'ouvrier spécialisé comme son père, dans la même usine. De son passage dans cette dernière, il garde le souvenir traumatisant d'un travail monotone et déqualifié, soumis à une pression hiérarchique constante, et dans lequel il ne se sent aucunement reconnu. Il fuit rapidement ce travail et se fait embaucher dans un petit établissement (une dizaine de salariés) du groupe Body à Charleville-Mézières. Etant quasiment l'un des salariés les plus qualifiés de ce petit établissement, essentiellement composé d'ouvriers immigrés démunis de toute titre scolaire, il devient chef d'équipe (trois ouvriers sous sa responsabilité). Ses perspectives d'évolution sont cependant quasiment nulles. De ce point de vue, son engagement dans le syndicalisme, lorsqu'il crée un syndicat CGT dans cet établissement, transcende le seul enjeu de la cause collective promue. Il est aussi motivé par les profits individuels qu'il espère retirer de son engagement dans son désir de promotion sociale, d'échapper à son malheur ouvrier en occupant une position qui lui permette d'affirmer davantage, pour lui et pour les autres, la dignité de sa place : « la première chose qui m'a poussé dans le syndicalisme, c'est la visibilité, parce que je n'avais pas assez de pouvoir. C'est vrai que je suis rentré dans le syndicalisme pour m'enrichir, pour ma promotion quelque part ». L'engagement dans le syndicat agit tout d'abord comme un facteur de réassurance et de défrustration professionnelle en procurant à Abdel le sentiment de s'élever dans la hiérarchie de l'entreprise, de s'emparer d'une position distinctive vis-à-vis de sa direction et d'apprendre, en l'affrontant, à domestiquer sa « timidité sociale » et à se prouver sa capacité à maîtriser les codes de comportement ainsi que les connaissances techniques qui permettent d'exister de façon légitime face à sa hiérarchie :

« Au départ, quand ton patron te parle, t'as peur. [...] Après, tu te dis, c'est un mec comme moi et je l'emmerde. [...] Le syndicalisme, ça t'apprend à les côtoyer [les dirigeants], à leur parler, à apprendre leur langage, leur code. Quand tu sais ce qu'ils veulent et ce qu'ils ne veulent pas, ce qu'ils peuvent accepter et ce qu'ils pourront jamais accepter. Honnêtement, je vais te dire, ça m'a rendu plus intelligent ».

Il ne s'agit pas de réduire l'engagement syndical d'Abdel à une logique de calcul purement égoïste. Mais il est réellement fondé sur un compromis pleinement assumé (« moi, je me suis toujours dit que je me servais en servant les autres »), visant à se faire remarquer auprès de sa direction par sa capacité à s'investir dans la vie de l'entreprise et à valoriser des compétences qui le démarquent du

¹ Baptiste Giraud, « Du syndicat à l'encadrement : s'arracher à sa condition d'ouvrier », Communication pour le colloque international « Identifier, s'identifier – Faire avec, faire contre », Université de Lausanne, 30 novembre-1^{er} décembre 2006. Entretien réalisé le 18 janvier 2006.

² Michel Pialoux, Florence Weber, « Crise du syndicalisme et dignité ouvrière », *Politix*, 14, 1991, p. 7-18.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

groupe qu'il représente. Il prend soin d'ailleurs de prendre ses distances avec son UL, perçue par ses dirigeants comme des « emmerdeurs qui vont bloquer l'usine ». S'il n'hésite pas à affronter sa direction dans le cadre des réunions de DP, il souhaite valoriser auprès d'elle la démarche d'un syndicaliste « pragmatique », et ne pas entamer ainsi la forme de reconnaissance qu'il recherche à travers son activité militante. Il parvient, au bout de quelques années, à négocier avec sa direction une formation professionnelle, grâce à laquelle il obtient un BTS de traitement thermique. Grâce à ce diplôme, il parvient à se faire recruter comme chef « d'atelier-adjoint » sur le site lyonnais de Body, mutation qu'il vit comme une véritable promotion et libération : elle lui donne le sentiment d'accéder à un poste de responsabilité plus attrayant et de « compter » dans le fonctionnement de l'entreprise : « *ici, je prends mon pied : j'apprends plein de choses, je ne fais jamais la même chose, je ne tombe pas dans la monotonie. J'ai l'impression de participer à la vie de l'entreprise... Je prends mon pied, c'est un bien-être intérieur* ». Avec ces nouvelles responsabilités, il décide de ne pas se réinvestir dans le syndicat CGT de son nouvel établissement. Tout d'abord, parce qu'il juge l'engagement syndical contradictoire avec sa nouvelle position professionnelle :

« Ce que j'ai appris en accédant à ces responsabilités, c'est que rapport à un ouvrier... Dans l'encadrement, il y a un dévouement total. Quand tu es ouvrier, qu'on va te demander un truc, tu peux toujours t'en foutre d'une certaine manière... Par contre quand t'es responsable, que ton patron te demande un truc, tu ne discutes pas, tu dis oui. [...] Parce que si tu perds sa confiance, c'est fini. C'est pas facile, c'est vraiment pas facile, parce que tu fais partie du clan, et tu dois montrer que tu mérites d'y être ».

Son retrait du militantisme est ainsi dicté par la difficulté de continuer à concilier un travail de défense des salariés avec les contraintes que lui imposent ses responsabilités d'encadrement : « *qu'est-ce que tu veux que j'aie le défendre [l'ouvrier], après c'est moi qui me fais engueuler pour lui* ». Il s'explique aussi par sa volonté acharnée de « ne pas stagner », et d'adopter une attitude au travail qu'il juge adaptée pour maintenir la confiance de ses supérieurs (« c'est un combat constant pour gagner leur confiance, ce n'est jamais gratuit »), leur justifier et se justifier à soi-même sa capacité à tenir son nouveau rôle, et espérer ainsi prolonger son ascension professionnelle. Trois ans après son arrivée dans le site lyonnais, il est encore cantonné à son statut de chef d'atelier adjoint, ce qui signifie qu'il n'a concrètement que trois salariés sous ses « ordres », et que son champ de responsabilités ne concerne qu'une petite machine de « trempe sous presse » qui représente moins de 5% du chiffre d'affaires réalisé par l'établissement. Mais, il ne cesse pour autant d'exprimer sa fierté de contrôler un secteur de la production faisant appel à des savoir-faire professionnels particulièrement complexes et rares sur le marché industriel, peu d'autres entreprises offrant ce genre de traitement thermique. Aussi modeste soit son élévation professionnelle, il a ainsi le sentiment gratifiant et apaisant d'avoir conquis une position stratégique qui lui donne la possibilité à la fois de se penser et se présenter comme un acteur indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise, parvenant à faire reconnaître la valeur de son travail et de ce qu'il est par ses dirigeants. Son (sur)investissement dans ce nouveau rôle d'encadrement et de commandement des salariés est, vient ainsi se substituer à son engagement syndical préalable, dans une même logique d'appropriation d'une position distinctive dans le groupe ouvrier, par laquelle il est convaincu d'exister autrement face ses dirigeants, de modifier le regard qu'ils consentent à porter sur lui.

« La facilité que j'ai de ce point de vue là, pour me motiver entre guillemets, c'est que je tiens un peu les rênes. Je serais en queue de peloton, je ne sais pas si je pourrais me motiver encore. Si je me montre suffisamment malin et intelligent, je leur montre ma valeur. Déjà, ils ne vont pas taper bas... Si je passe pour le petit ouvrier, ils vont taper plus fort. Mais si je mets le niveau de discussion à un niveau plus élevé, ou si je montre ce dont je suis vraiment capable, ils ne pourront pas me mener comme ils veulent. [...] Ils savent qu'ils pourront me demander quelque chose, mais ils savent aussi qu'ils ont besoin de moi, donc ils ne pourront pas me le demander n'importe comment ».

En dehors de ces deux salariés, disposant d'une expérience de la lutte syndicale mais désormais « désengagés », l'immense majorité de leurs collègues n'a jamais eu le moindre engagement syndical. Dans leur cas domine un rapport d'extériorité et de défiance extrême vis-à-vis de l'action syndicale, qui s'enracine dans les relations distanciées qu'ils entretiennent avec leurs représentants syndicaux de leur entreprise et s'incarne dans le regard critique qu'ils portent sur leurs activités. Dans le cadre de la discussion collective que nous avons avec le même groupe de salariés, certains leur reprochent ainsi d'avoir paraphé l'accord salarial : « *C'est scandaleux qu'ils aient signé* ». Un autre ajoute : « *Je ne comprends pas comment ils ont pu accepter, non mais tu te rends compte, 0,5%, on nous prend vraiment pour des cons !* ». Tandis qu'un autre encore ne voit dans les délégués centraux que des « bureaucrates » qu'ils ne voient jamais et qui se désintéresseraient de leur sort : « *t'as qu'à voir, quand il vient au siège, il ne passe même pas dans l'usine pour voir les ouvriers. On ne le voit jamais, il ne nous connaît pas* »¹. Les interactions avec les représentants syndicaux de l'établissement lui-même semblent tout aussi limitées. Un ouvrier embauché dans l'usine trois ans auparavant nous expliquera ainsi qu'il lui aura fallu plus d'un an pour identifier quels étaient les responsables syndicaux. Dans le discours de l'un des deux anciens syndicalistes, devenu membre de l'encadrement intermédiaire de l'établissement, perce d'ailleurs un sentiment d'incompréhension face l'attitude des délégués syndicaux, dont il stigmatise le manque d'implication auprès des salariés :

« Le syndicalisme ici, c'est... pff... C'est dramatique, ils ne font rien. Ils n'ont aucun lien avec les salariés. Nous, on revendiquait tout le temps, j'étais constamment dans les équipes, à réunir les gars pour les informer, pour voir ce qu'ils étaient prêts à faire. Là, que dalle ! Ils ne réunissent jamais les salariés, ils ne vont jamais les voir. Enfin, rien quoi. Résultat, je peux te dire que les salariés, ils n'ont aucune confiance dans leurs délégués ! ».

De fait, déjà perçue comme un rempart bien impuissant pour s'opposer aux logiques macro-économiques qui les gouvernent, l'utilité de l'action syndicale apparaît d'autant plus remise en cause aux yeux de la quasi-totalité des ouvriers que nous rencontrons par leur perception de l'incapacité de leurs délégués syndicaux à agir en défenseurs efficaces et dignes de confiance de leurs intérêts individuels et collectifs, ne serait-ce que dans le cadre des conflits avec la hiérarchie locale de l'établissement :

« Tu vois, l'autre jour, il y a un copain de l'équipe qui était convoqué par le directeur, soi-disant parce que la qualité de son travail ça n'allait pas. Bon, il est allé voir le type de la

¹ L'ouvrier évoque ici le siège régional de l'entreprise, en charge de la gestion des quatre établissements de la région rhônalpine, et situé dans la même zone industrielle que l'établissement, ce qui rend à ses yeux d'autant plus incompréhensible que le DSC ne se déplace pas jusque dans l'établissement.

CFDT pour qu'il l'accompagne. Mais au lieu de l'aider, il l'a enfoncé, il a rien dit ! Le pote, il est sorti de là, et il a dit : la prochaine fois j'irai tout seul ! Ce n'est pas la peine de m'accompagner si c'est pour ça ! »

D'autres salariés en viennent à mettre directement en doute la sincérité de l'engagement de leurs délégués syndicaux, en les accusant de chercher à tirer un profit personnel de leur position de représentant du personnel :

« Le syndicat, de toute façon, ça ne représente rien. Ils sont là, mais ils ne servent pas à grand-chose. J'ai même l'impression qu'ils sont pour le patron. Enfin, peut-être pas pour le patron, mais pour leurs intérêts en tout cas. Faut quand même voir ça, il y en a qui prennent des responsabilités syndicales parce qu'ils ont des heures [de délégation] qui vont avec. Christian, c'est ce qu'il fait : il prend ses heures pour garder ses gosses. Et puis tu te protèges aussi comme ça. Ils ne donnent pas le sentiment de se battre pour nous, ça c'est clair. T'en auras pas un pour appeler une action, pas un ! ».

Plutôt que de faire appel à des syndicalistes qui ne leur inspirent pas confiance, qu'ils ils ne perçoivent pas comme un relais efficace pour faire entendre leurs doléances face à la hiérarchie locale de l'établissement, et qu'ils jugent encore plus impuissants pour peser sur les décisions relevant d'un pouvoir et de logiques économiques dont la force semble implacable, les salariés sont alors tentés de privilégier des stratégies d'action individuelles pour s'accommoder de leur situation ou chercher à résoudre leurs problèmes. C'est ainsi que l'un des salariés travaillant en équipe de nuit, et se sentant lui aussi lésé par l'accord des 35 heures, nous explique qu'il a préféré agir en premier lieu directement par la voie hiérarchique. Malgré l'échec de cette tentative, il ne juge toujours pas utile de solliciter l'aide du syndicat, hésitant même encore à imiter ses collègues qui ont engagé une action juridique aux prud'hommes :

« Les syndicats, je ne sais pas si ça sert à quelque chose, et je ne crois pas qu'ils peuvent quelque chose pour mon problème. Alors j'ai essayé par la voie hiérarchique. J'en ai parlé à mon responsable régional, mais ils ne répondent pas. Alors, je ne sais pas ce qu'il faut faire. Il y en a qui vont aux prud'hommes, mais je ne sais pas si ça sert vraiment à quelque chose. Je crois qu'il n'y a rien à faire, De toute façon, les types du syndicat, je ne sais pas ce qu'ils foutent. Je ne sais même pas qui les a mis en place. Ce n'est pas nous ! Moi, je pense qu'il vaut mieux passer par la voie hiérarchique ».

S'il transparaît ainsi une forme de résignation dans l'attitude de ce salarié qui ne semble percevoir que l'interpellation directe de ses responsables hiérarchiques comme solution possible à ses problèmes, la mise à distance du recours à la médiation syndicale se traduit chez un autre de ses collègues par une logique de repli sur des stratégies de résistance, plus conflictuelle mais tout aussi individuelle, avec l'encadrement de l'établissement. Cariste préposé au chargement des livraisons, il est le premier employé que nous avons croisé en

arrivant à l'entrée de l'établissement. C'est donc à lui que nous avons demandé notre chemin pour accéder au local syndical où nous avons pris rendez-vous avec le secrétaire de la CGT. Ce à quoi il nous répondit : « *le local syndical ? Pourquoi faire ? Ca sert à quoi le local syndical ?* ». Evidemment intrigué par cette réaction, nous revenons discuter plus longuement avec lui le lendemain. Agé d'une trentaine d'années, il est arrivé dans l'établissement cinq ans auparavant. D'abord en tant qu'intérimaire avant d'être embauché en CDI un an plus tard. Ses relations avec la hiérarchie semblent assez tendues : « *ils nous ont mis une DRH maintenant. Bon, mais il faut toujours se battre pour avoir quelque chose. Ca, elle te dit bonjour, elle n'est pas fière, mais par contre elle te lâche rien. Donc, moi, je ne lâche rien non plus* ». Dans ce cadre, il ne compte cependant absolument pas sur le soutien des syndicalistes, dans lesquels il ne voit que « *des planqués* » qui « *ne servent à rien* ». Son salut, il ne l'envisage que par l'adoption de stratégies individuelles de « *défense de soi* » face à la hiérarchie¹, passant alternativement de l'adoption d'attitudes de retrait ou au contraire de surinvestissement dans son travail. Ainsi, s'il lui est arrivé de freiner volontairement le rythme de son travail lorsque la direction locale a refusé de lui payer des heures supplémentaires pour compenser la surcharge de travail, il accepte en revanche de s'en acquitter lorsqu'elle consent au contraire à les lui payer ou à lui accorder une prime individuelle. Des comportements *a priori* contradictoires, mais qui s'articulent autour d'une même logique de transaction entre le système de contraintes organisationnelles et hiérarchiques de son travail et les marges de manœuvre qu'elles lui octroient pour négocier la préservation de sa dignité et de ses intérêts dans ses rapports avec sa direction locale². Confronté à un ordre économique face auquel il se sent démuné autant qu'il juge l'action syndicale impuissante, au moins se donne-t-il le sentiment d'exister au travail autrement que sur le mode de la soumission, en faisant valoir sa capacité de résistance et en imposant la reconnaissance de la valeur de son travail à son encadrement dans le cadre des rapports de force et d'autorité qui l'opposent à sa hiérarchie locale :

« *Moi, c'est du donnant-donnant. C'est comme ça que je vois les choses. Le problème par exemple, c'est qu'ils ne remplacent pas tous les types qui partent, parce que c'est vrai qu'on a une activité en dents de scie, tu vois comme en ce moment, c'est calme. Mais, résultat, quand il y a beaucoup de commandes qui arrivent d'un coup, on est vite débordé. L'an dernier, il y a eu un coup de bourre, et je ne pouvais pas tenir avec mes horaires. Bon, mais ils ne voulaient pas me payer des heures sup. Pour eux, c'était normal, faut travailler pour la boîte, tu demandes rien. Moi, ça ne se passe pas comme ça. Donc, j'ai fait mes horaires point et je me pressais lentement (rire). Jusqu'à ce qu'ils cèdent. C'était ça, ou ils*

¹ Stéphane Beaud, Michel Pialoux, *Violences urbaines, violence sociale*, Fayard, 2003, p. 90.

² Michel Crozier, Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977, p. 63-127.

étaient obligés de prendre un intérimaire. Donc, ils ont lâché des heures, et là j'ai bien bossé, et ils ont vu que j'étais capable. Moi, ce que je veux, c'est qu'ils me respectent. S'ils me paient bien, OK, sinon, il ne faut rien me demander ».

A la lumière de l'exemple de Body, il ressort ainsi clairement que l'existence d'une conflictualité diffuse parmi les salariés et que la présence institutionnelle d'un syndicat dans une entreprise ne constituent pas *en soi* deux facteurs nécessairement favorables à l'apparition d'une action de grève¹. Leur émergence dépend effectivement aussi, en premier lieu, des modalités d'ajustement différenciées qui s'opèrent entre les attentes des salariés et les pratiques de représentation et de mobilisation concrètement mises en œuvre par les acteurs syndicaux. Dans son analyse particulièrement fine de plusieurs mouvements de grève aux Etats-Unis sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir, R. Fantasia a parfaitement montré sur ce point que c'est à travers les interactions quotidiennes et répétées entre les représentants du syndicat et les salariés que se nouent les solidarités collectives entre salariés et se raffermir leur confiance mutuelle dans l'action collective, qui favorisent conjointement l'essor de ces actions de grèves². A l'inverse, le cas de cette entreprise met en évidence ce que la prise en compte de l'intensité variable du travail militant ordinaire de médiation des problèmes des salariés accompli par les représentants syndicaux peut apporter à la compréhension de leurs difficultés à transformer des mécontentements individuels et des sentiments d'injustice en action de grève³. Sous cet angle, en effet, il est possible d'éclairer leur faculté inégale à amener leurs collègues à les reconnaître comme des porte-parole légitimes et compétents, et à leur faire percevoir le recours à l'action syndicale comme une solution pensable et potentiellement efficace pour défendre leurs intérêts et résoudre leurs problèmes, condition nécessaire pour surmonter leurs inhibitions multiples à s'engager dans une action collective⁴. Les formes de distanciation possible entre les salariés et leurs représentants syndicaux apportent en ce sens de premiers éléments d'éclairage plus généraux sur les logiques possibles de substitution du recours à l'action syndicale par le recours à des stratégies de salut et de résistance individuelles face à l'autorité hiérarchique⁵.

¹ Marc Dixon, Vincent Roscigno, Randy Hodson, « Unions, Solidarity, and Striking », *Social Forces*, 83 (1), 2004, p. 3-33.

² Rick Fantasia, *Cultures of Solidarity. Consciousness, Action and Contemporary American Workers*, University of California Press, 1988.

³ John Kelly, *Rethinking Industrial Relations*, Routledge, 1998, p. 35.

⁴ Doug McAdam, « Micromobilization contexts and recruitment to activism », *International Social Movement Research*, 1, 1988, p. 125-154. Nous reviendrons sur la question du « passage à l'acte » dans le prochain chapitre.

⁵ Les données de l'enquête REPONSE indiquent à ce sujet que les salariés interrogés s'adressent, dans leur majorité, très prioritairement à l'encadrement intermédiaire ou à l'encadrement supérieur « en cas de problème ». Cela est particulièrement évident en ce qui concerne les problèmes « quotidiens » du travail. Ils sont 76% à s'adresser directement à leur hiérarchie pour faire valoir leurs griefs contre de mauvaises conditions de travail. Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

1.2. Apprendre à tenir son rôle de syndicaliste et à revendiquer

Il nous faut à présent comprendre ce qui peut rendre problématique l'engagement des représentants syndicaux dans un travail de *collectivisation des plaintes* des salariés et de son inscription dans une action de grève, au regard des logiques d'action qui motivent leur engagement et des processus d'apprentissage qu'il implique. Pour cela, nous allons mettre en perspective l'analyse des logiques des pratiques des militants syndicaux de Body, avec l'observation du soutien apporté par l'US CGT du commerce et des services de Paris (US) à l'activité de ses militants et de stages de formation syndicale, consacrés à l'apprentissage des règles juridiques et des techniques militantes associées aux différents mandats de représentants du personnel que les syndicalistes sont appelés à exercer¹. Les militants d'entreprise qui y participent comme ceux qui circulent au quotidien dans l'US ont un degré d'expérience militante et d'engagement dans l'organisation extrêmement variables. Ils constituent en ce sens des lieux d'observation opportuns pour repérer de façon plus systématique que les militants syndicaux les inégales prédispositions à agir comme des soutiens à la construction et à la mobilisation du collectif des salariés, ainsi que pour objectiver les savoir-faire pratiques et les schèmes de représentation du monde du travail que les dirigeants de l'institution syndicale transmettent à leurs adhérents pour retravailler leurs dispositions militantes très hétérogènes et les mettre en adéquation avec les principes d'action de leur organisation². Nous pourrions de la sorte faire également ressortir les modalités d'insertion différenciée de la grève dans les savoir-faire organisationnels concurrentiels qui sont prescrits dans les manières de mobiliser les salariés. Les stages de formation ne sont toutefois pas les seuls lieux de leur acquisition et, par ailleurs, ils ne présagent absolument pas de leur réappropriation, tels quels, dans les pratiques des militants. C'est pourquoi nous

Ils sont également 84 % à le faire pour les questions relatives aux promotions et aux augmentations salariales, et enfin 74% en cas de mésentente avec un supérieur. Voir, Olivier Jacod, « Les institutions représentatives du personnel : davantage présentes, toujours actives, mais peu sollicitées par les salariés », *Premières Informations, Premières Synthèses*, n° 05.1, 2007, p. 6.

¹ Outre l'observation des permanences organisées à l'US, on s'appuie ici tout d'abord sur plusieurs stages de formation organisés à l'intérieur de cette structure autour de différents thèmes : les délégués du personnel, les élus au comité d'entreprise, les négociations collectives et la rédaction des tracts. Ces observations ont été complétées par le suivi d'un stage « Pratique de la négociation », organisé par l'IREFE, institut de formation de l'Union régionale de la CFDT de l'Île de France. Enfin, nous avons assisté à un module de formation « Découverte de FO et moyens d'action du syndicat » organisé à l'UD de Puteaux de FO.

² Sur la formation syndicale, voir les travaux réalisés et rassemblés dans le cadre de l'ANR dirigée par Karel Yon et Nathalie Ethuin : « La formation syndicale. Socialisation et apprentissages militants dans les organisations syndicales de salariés en France », <http://193.51.139.97/formasynd>. Sur d'autres terrains d'enquête voir, Pascal Dauvin, Johanna Siméant, *Le travail humanitaire*, Presses de Science-Po, 2002, p. 182-192 ; Nathalie Ethuin, « De l'idéologisation de l'engagement communiste. Fragments d'une enquête sur les écoles du PCF (1970-1990) », *Politix*, 16 (63), 2003, p. 145-168.

chercherons aussi à expliquer les difficultés à l'appropriation de la pratique de la grève, du point de vue des difficultés multiples que soulèvent la transmission de *savoir-faire pratiques* et l'actualisation des stratégies d'action organisationnelles dans le travail d'encadrement des activités des militants.

Savoir mobiliser les salariés

La rencontre avec les représentants syndicaux de Body confirme, conformément à ce qui transparaissait dans les discours de leurs collègues, qu'ils ne sont investis dans aucune forme de mobilisation collective des salariés, que ce soit l'organisation de réunions d'information, de tournées des équipes ou de cahiers de revendications. Autant dire également qu'aucun tract relatif à l'action syndicale fédérale ou confédérale ne pénètre jamais l'enceinte de cet établissement. Aucun d'entre eux n'apparaît même sur le panneau d'information syndicale, celui de la CFDT étant d'ailleurs vierge de tout document, et ce panneau restant par ailleurs très peu visible, puisqu'il est situé à l'extérieur du bâtiment principal de l'usine, dans un local connexe qui abrite des entrepôts et les deux bureaux affectés à chacun des syndicats. Le contraste est sur ce point particulièrement saisissant avec d'autres lieux observés, dans lesquels l'activité des représentants syndicaux s'ordonne autour de la mise en œuvre régulière de ces techniques syndicales routinisées pour informer les salariés, pour les associer à la préparation des négociations avec la direction, pour recueillir, transmettre et mettre en commun leurs doléances. On pense par exemple aux représentants syndicaux de la CGT de PSA à Aulnay-sous-Bois :

« Tous les mois, on fait un secteur avec tous les délégués [du personnel de l'usine] : on va voir les salariés un à un, et on discute de leurs problèmes. Ça prend deux-trois heures pour discuter avec tout le monde. C'est des moments où les salariés nous parlent de leur boulot, de leurs problèmes, en plus de ce que font les délégués déjà régulièrement dans leur propre secteur. Mais, c'est très difficile, pour eux seuls, d'aller voir tout le monde. C'est pour ça que, de temps en temps, on met tous les délégués ensemble sur un même secteur, pour qu'on puisse faire les choses à fond, pour aller les voir sur leur poste de travail. Et on relève tout ce qu'ils nous disent. C'est comme ça aussi qu'on fait des enquêtes de salaires. Et après, comme pour chaque réunion de DP, le délégué fait un compte-rendu au temps de pause de tout ce qui a été dit, et on fait généralement des tracts aussi dans lesquels on reprend tout ça. Et on refait une réunion pour expliquer les réponses de la direction »¹.

¹ Christian Bonin, ancien secrétaire du syndicat CGT de PSA Aulnay-sous-Bois jusqu'en 2003, entretien du 5 mai 2005. Les enquêtes de salaire sont une déclinaison du cahier de revendications, consistant à interroger les salariés sur leurs « besoins » en termes d'augmentation salariale, et à en faire ensuite le socle des revendications syndicales. Nous avons pu nous procurer un exemple de ce type d'enquête, réalisée en 1996, mais dont le modèle est identique à celui qui est encore utilisé dans l'entreprise, par la CGT, mais aussi par le syndicat SUD, dont plusieurs des militants sont d'anciens cégétistes [voir p. suivante].

QUESTIONNAIRE ANONYME

à remettre à Nouredidine MADKOUR - délégué syndical CGT
 LE 07 FEVRIER 1996
 de 12h00 à 13h00 en de 60% à 21%30

• QUELLE EST VOTRE SITUATION ACTUELLE ?
 Intérimaire CDD CDI

• LA REVENDICATION CGT DU SMIC A 7 500 F COMME POINT DE DEPARTAGE DE LA GRILLE DES SALAIRES METALLURGIE AU COEFFICIENT 140 VOUS PARAIT-ELLE JUSTIFIEE ?
 OUI NON

• D'APRES VOS COMPETENCES PROFESSIONNELLES, VOTRE QUALIFICATION, ESTIMEZ-VOUS QUE :
 VOTRE SALAIRE EST AU NIVEAU SOUHAITE ? OUI NON
 VOTRE COEFFICIENT EST AU NIVEAU SOUHAITE ? OUI NON

• PENSEZ-VOUS QUE VOTRE SALAIRE REFLETE LE OU LES TACHE (S) QUE VOUS REMPLISSEZ ?
 OUI NON

• SERIEZ-VOUS D'ACCORD AVEC 5 % D'AUGMENTATION DE SALAIRE POUR 1996 ?
 OUI SOIT PLUS SOIT MOINS

• SOUHAITERIEZ-VOUS QUE LA PRIME D'ANCIENNETE SOIT CALCULEE SUR LE SALAIRE DE BASE ET NON PAS SUR LE SALAIRE MINIMUM HIERARCHIQUE ?
 OUI NON

• PENSEZ-VOUS QUE DES AMELIORATIONS DE VOS CONDITIONS DE TRAVAIL SOIENT NECESSAIRES ?
 OUI NON

• LESQUELLES ? :
 LE SYSTEME ACTUEL DE LA PRISE DES CONGES PAYES VOUS CONVIENT-IL ?
 OUI NON

QUEL SYSTEME SOUHAITEZ-VOUS ?

• QUELS MODES D'ACTIONS ETES-VOUS PRET (E)S A ENVISAGER EN VUE DE FAIRE ABOUTIR VOS REVENDICATIONS ?
 RIEN
 PETITION
 DEBRAYAGE
 AUTRES

LESQUELS ?

• QUELS AUTRES SUJETS AIMERIEZ-VOUS VOIR Etre ABORDES LORS DES PROCHAINES NEGOCIATIONS (PRIME DE TRANSPORT, TICKET DE RESTAURANT, FORMATION, SITUATION DES INTERIMAIRES, AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL.....) ?
 PRIME DE TRANSPORT
 TICKET RESTAURANT
 FORMATION
 SITUATION DES INTERIMAIRES
 AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL
 AUTRES :

La mise en œuvre de ces pratiques est certes encouragée par la taille beaucoup plus grande de cette entreprise, comparée à celle de Body, qui implique de rationaliser le travail syndical pour réussir à rencontrer et encadrer régulièrement l'ensemble des salariés. Mais elle procède aussi de l'intériorisation par ces militants syndicaux que ce travail de médiation syndicale est indispensable pour s'imposer comme des porte-parole reconnus auprès des salariés : « *c'est comme ça que la crédibilité de la CGT elle peut se faire* ». A l'image également de cet autre militant de la CGT d'Alcool, dont le syndicat occupe une position encore bien plus dominante dans l'entreprise, qui explique la nécessité d'entretenir des relations régulières avec les salariés pour cultiver leur disponibilité à répondre aux sollicitations du syndicat en cas d'action collective :

« Il faut qu'il y ait une relation directe entre le personnel et les délégués [syndicaux], qu'elle soit quand même très présente, parce que si le personnel ne vous voit jamais, ça ne va pas bien se passer quand on aura besoin du personnel [pour le mobiliser]. [...] Tout est lié quoi. Un est délégué est élu par le personnel, donc faut pas décevoir. Il faut être là quand même, il faut être à l'écoute, être présents. Il ne faut pas zapper et dire : maintenant on est élus, c'est bon. Non »¹.

C'est précisément parce que, à la différence des militants de ces grandes entreprises, les représentants syndicaux de Body ne perçoivent pas l'utilité de ce travail de mobilisation collective des salariés qu'ils ne consentent pas à y consacrer leur énergie. Ils ne sont pourtant pas totalement inactifs. Il leur arrive de solliciter l'inspection et la médecine du travail, pour réclamer notamment l'application des réglementations concernant les conditions de travail. Compte tenu de la dangerosité des produits utilisés et de certaines des opérations réalisées, la sécurité des travailleurs constitue en effet un motif de conflit fréquent dans l'usine sur lequel se concentre l'attention des représentants du personnel. De même avons-nous signalé précédemment que le secrétaire de la CGT avait engagé, avec plusieurs autres de ses collègues, une procédure aux prud'hommes suite à l'accord des 35 heures. Déterminé à employer, avec son avocat, tous les moyens juridiques à sa disposition pour « mitrailler » sa direction et obtenir satisfaction dans ce litige, le recours à ces ressources institutionnelles et juridiques extérieures à l'entreprise s'impose dans l'esprit des délégués syndicaux de Body

¹ Yves S., environ cinquante ans, ouvrier affecté au « magasin » de l'entreprise, lieu de réception des fournitures de l'établissement et des pièces nécessaires à « l'habillage » des bouteilles. Délégué du personnel de la CGT. Entretien réalisé avec Jérôme Péglise, le 11 juillet 2006, dans le cadre de la post-enquête REPONSE 2004-2006. Alcool est une entreprise production de champagne, comptant près de 800 salariés, répartis entre le personnel administratif, les ouvriers de la production (caves, magasin et mise en bouteille) et les ouvriers des vignes, parmi lesquels beaucoup de saisonniers. La CGT détient la majorité absolue des voix aux élections professionnelles, devançant la CFDT, FO et la CGC. Plus de 20% des salariés seraient syndiqués selon les responsables syndicaux.

comme la seule voie d'action possible pour faire valoir leurs griefs. Elles sont activées en substitution à toute tentative d'action collective avec les salariés, à laquelle ils ne songent même pas. Notre échange avec l'un des délégués du personnel au sujet de son dernier appel à l'inspecteur du travail, qu'il a averti d'un accident survenu dans un atelier apparaît de ce point de vue particulièrement révélatrice :

« - Il n'y a jamais eu autant de problèmes qui sont sortis ensemble dans la boîte. *Et tu sais ce qu'il m'a dit l'inspecteur du travail ? Mais qu'est-ce que vous attendez pour faire grève ?*

- *Question : et donc ?*

- *Ah non, mais chez nous, ce n'est pas possible !*

- *Q : Vous avez essayé d'autres formes d'action collective ?*

- *Oui, ben je te dis, on n'hésite pas à solliciter l'inspecteur du travail et la médecine du travail, à les [la direction] menacer d'aller au pénal. Il n'y a que ça pour les faire réagir.*

- *Q : Je pensais à une action avec les salariés...*

- *Le problème, c'est que les salariés sont individualistes. Si tu vas voir le patron, tu te retournes, et il n'y a plus personne. Ici, ils ne sont pas prêts pour bouger, parce que certains ont les augmentations personnelles, et d'autres non. Et les mecs, quand ils gueulent, ils ont vont tout seuls voir la direction.*

- *Q : vous essayez d'intervenir à leurs côtés ?*

- *Mais ils ne viennent jamais nous voir. Ils vont voir la direction directement tout seuls, et on ne sait pas ce qu'ils disent. Donc, moi, je ne sais pas ce qu'on peut faire. A mon avis, il n'y a rien à faire. En fait, ils cherchent à négocier leur propre augmentation. Il n'y a que ça qui les motive, c'est défendre leur bifteck »¹.*

L'individualisation des techniques de gestion de la main-d'œuvre, qui se traduisent dans Body essentiellement par l'octroi de primes individuelles au « mérite », a eu des effets objectifs de déstructuration des collectifs de travail et de déstabilisation conséquente des ressorts du travail de mobilisation syndicale². Nous y reviendrons. Mais ce qui ressort avec force de cette discussion, ce sont les effets démobilisateurs que peut provoquer l'inclination de certains représentants syndicaux à se réapproprier les discours généraux sur « l'individualisme » dominant des sociétés, que vient attester à leurs yeux l'attitude des salariés vis-à-vis d'eux-mêmes et de la hiérarchie de l'établissement. Combinée à l'absence de toute expérience d'action collective préalable dans l'établissement, cette croyance intériorisée a pour effet, même dans une situation où les syndicalistes de Body disent pourtant percevoir une intensification des problèmes individuels parmi les salariés, de les convaincre de l'inutilité de chercher ne serait-ce que d'entreprendre une démarche de consultation et de

¹ Christophe, délégué du personnel CGT de Body, 17 janvier 2006.

² Danièle Linhart, La modernisation des entreprises, La Découverte, 1994 ; Stéphane Beaud, Michel Pialoux, Retour sur la condition ouvrière, Fayard, 1999.

rassemblement des salariés. Elle les conduit parfois même à prendre ostensiblement leur distance avec leurs collègues, en rechignant à prendre leur défense :

*« Parfois, ils [les salariés] viennent nous voir, quand ça se passe mal avec la direction. Ils sont prêts à tout, ils font des conneries, genre ils acceptent de travailler plus lorsque la direction leur demande de travailler pour deux, quand un poste n'est pas remplacé. Et après ils viennent nous voir quand ça se passe mal, qu'ils n'arrivent pas à suivre le rythme quand on a un coup de bourre et que la direction veut rien entendre. Mais, bon, c'est trop tard. Je veux dire, tant pis pour leur gueule. Il ne faut quand même pas pousser. **On ne va pas les défendre, alors que ce sont eux qui se sont mis dans la situation merdique** »¹.*

A la mise en cause de l'inaction des syndicalistes, de leur inefficacité et de leur défaitisme, répond ainsi la stigmatisation de l'individualisme des salariés. Se donne ainsi à voir une configuration dans laquelle les relations distanciées entre les salariés et leurs représentants syndicaux se fondent sur leurs perceptions croisées de l'impossibilité du recours à une action collective, qui s'entretiennent mutuellement selon une logique circulaire. Convaincus qu'il est inutile de chercher à mobiliser des salariés qui ne « bougeront » pas, les syndicalistes en viennent effectivement à adopter une attitude qui contribue à conforter ces derniers dans leur croyance de l'inutilité de recourir à la médiation syndicale et à l'action collective pour se défendre. Et réciproquement. Cette situation n'a rien d'isolée². Dans les stages de formation syndicale, les plaintes des militants sur « l'individualisme » des salariés sont récurrentes, qui explique selon eux qu'il est difficile d'intéresser leurs collègues au syndicat et justifierait qu'il est impossible de les faire agir collectivement. Les formateurs et permanents syndicaux réagissent à cette forme de résignation en s'employant à modifier les perceptions de leurs militants sur les salariés et en les enjoignant à porter un regard critique sur leurs propres pratiques de représentation et de syndicalisation³. Alors qu'un militant du commerce s'emporte contre l'attitude de ses collègues, avec lesquels il estime qu'il est « impossible de rien faire » parce que ce sont « des bœufs qui sont prêts à tout quand on leur tend la carotte », le formateur de l'US le reprend ainsi aussitôt :

« Attention, il ne faut pas parler des salariés comme ça. Ce ne sont pas des bœufs. Lorsqu'un délégué commence à avoir une telle appréciation comme ça des salariés, on est mal barré. Attention à ça. Il faut aller discuter avec eux. Les salariés, ils ont leurs préoccupations à eux. Vous le savez tous, dans nos secteurs, les salaires sont particulièrement faibles. Eh bon, c'est vrai, les salariés ils recherchent la prime. Evidemment, sur un plan syndical, ce n'est pas du tout satisfaisant, mais il faut aussi comprendre que pour eux, ça fait parfois une différence sur la fin du mois. Donc, il ne faut pas commencer à dire que ce sont

¹ Christophe, délégué du personnel CGT de Body et élu au comité d'entreprise, 17 janvier 2006.

² Voir notamment, Stéphane Beaud, Michel Pialoux, *Violences urbaines, violences sociales*, op. cit., p. 293-301.

³ Dans l'ensemble des stages observés, les formateurs sont des permanents syndicaux.

des bœufs. Il faut continuer à discuter avec eux, parce que la seule chose qui compte, c'est le lien que vous allez avoir avec vos collègues. Il faut que vous mainteniez ce lien, toujours »¹.

Au cours d'un autre stage, le formateur interroge les militants sur le travail de concertation des salariés qu'ils ont mis en œuvre lors de leurs dernières négociations. L'un des stagiaires explique qu'il n'a rien entrepris en ce sens, parce qu'il ne voyait pas ce que cela pourrait changer : *« les salariés, ils ne suivront jamais »*. La réaction du formateur est assez vive : *« oui, ce n'est pas toujours facile, on est tous d'accord là-dessus. Mais il faut arrêter avec la sinistrose, parce que c'est un discours qui est tout bénéf pour le patronat, et **il ne faut pas que ça devienne un prétexte pour ne rien faire. Ok, il y a des gens qui ont peur, d'autres qui ne veulent pas, mais ça n'explique pas tout. Vous ne pouvez pas vous reposer sur ces excuses** »*. Avant de l'interpeller et de remettre encore plus frontalement sa propre attitude :

« Ce que je veux vous dire aussi, c'est que vous avez une responsabilité importante en tant que militants. Le mouvement ne peut pas se déclencher si vous ne faites rien. C'est la régularité des liens que vous avez avec eux qui fait que, au bout d'un moment, ils s'intéresseront à ce que vous faites. C'est de répéter les gestes et les contacts avec les salariés qui font qu'ils vont venir vers toi, c'est comme ça que tu gagnes leur confiance, et c'est comme ça que tu pourras plus facilement les amener à bouger. C'est un peu comme en économie, c'est l'offre qui crée la demande ! Si tu ne fais jamais rien, les salariés ils ne viendront pas s'adresser à toi. Si on te voit, si on sait que tu fais des choses, alors ils viendront et ils t'écouteront plus facilement, parce qu'ils savent que tu peux faire quelque chose pour eux »².

Les permanents syndicaux n'ont ainsi de cesse d'exhorter leurs militants à se rendre plus actifs et plus visibles auprès des salariés, et de revenir pour cela sur les « démarches à mettre en œuvre » dans la construction de leurs activités syndicales pour relayer et mettre en commun leurs doléances. Dans cette optique, les programmes de formation syndicale (CGT, CFDT, SUD) prévoient d'ailleurs des modules spécifiquement consacrés à l'apprentissage des techniques d'organisation de tournées d'ateliers ou de bureaux ou de rédaction des tracts. Dans certains univers professionnels, comme par exemple dans ceux que couvre l'US, la mise en œuvre de ces stages tient en premier lieu à ce que les représentants syndicaux sont à l'image des salariés : souvent immigrés et très faiblement diplômés, leur maîtrise de la langue française et de l'écrit est incertaine. Dans ces conditions, ces stages ont d'abord pour vocation de leur enseigner quelques techniques rédactionnelles et de lever leurs inhibitions sociales à recourir à l'expression écrite. Mais, de façon plus générale, le retour constant opéré sur les

¹ Formation pour les DP, stage à l'US CGT du commerce et des services de Paris, 16 février 2005.

² Stage Négociations collectives, US CGT, 4 avril 2006.

instruments syndicaux de captation et de réinscription des doléances des salariés dans des revendications collectives s'explique aussi par le fait que l'appropriation de ces techniques militantes et de leurs finalités n'a rien d'évident pour une partie d'entre eux. A l'image de ce militant de FO qui, en même temps qu'il se désole que ses collègues de travail ne viennent jamais le voir, explique qu'ils sont « *toujours à se monter les uns contre les autres, à savoir qui travaille le mieux, qui fait le plus de choses* » et reconnaît qu'il se sent désemparé pour dépasser ces rivalités : « *je reconnais que je suis pris là-dedans, et je ne sais pas comment faire. J'ai l'impression d'avoir des barrières en face de moi, et je ne sais pas quoi faire* »¹. A l'image aussi de ce militant de la CGT qui admet ne rédiger qu'un tract par an, parce qu'il ne voit pas « *l'utilité d'en faire plus. Il faut de la matière pour dire des choses quand même* ». Le formateur, interloqué : « *mais il y a toujours matière à dire. Pense à ta collègue à qui son chef à mal parlé, à qui on a refusé un jour de congé, et tous les tracts par rapport aux revendications nationales. Il y a toujours de quoi faire !* »². Dans le cadre des stages ou des conseils données individuellement à leurs adhérents, le travail des permanents consiste ainsi en premier lieu à leur enseigner les ficelles pour mettre en œuvre ces différents moyens d'action (comment rédiger un tract ? quand et comment organiser une réunion du personnel ? quels sont les droits du représentant syndical pour exercer ses activités sur le lieu de travail et dans les IRP ? préciser les modalités juridiques d'exercice du droit de grève). Mais ils s'efforcent aussi de leur faire apparaître la nécessité et l'intérêt d'investir ces différents moyens d'action que les militants ne perçoivent pas nécessairement, dès lors qu'ils ne les ont pour certains jamais, ou à peine, expérimentés. Que ce soit pour en concevoir l'utilité pour se rendre visible et entretenir des contacts avec les salariés (« *c'est vrai que l'une des rares fois où j'ai distribué un tract, les salariés sont venus discuter et je ne pensais pas qu'ils le feraient* »³) ou pour contrer les stratégies patronales d'individualisation de leurs problèmes et de la relation salariale :

« *Le boulot du patron, c'est d'isoler les problèmes, de les prendre un par un. Vous, c'est l'inverse. Il faut que vous fassiez ressortir ce qu'il y a de commun. C'est votre seule façon de vous en sortir. Et pour ça, les tracts, les réunions, c'est essentiel, parce que ça permet que les salariés soient ensemble et qu'ils puissent voir justement que le problème qu'ils ont, ils ne sont pas tout seul à l'avoir, etc...* »⁴.

¹ Stage « Découverte de FO et moyens du syndicat », UD de Puteau, 1^{er} décembre 2005.

² Stage « Rédaction de tract », US CGT, 9 mai 2006.

³ Militant de l'US CGT du commerce et des services de paris, réunion du collectif hôtel-café-restaurant, 26 mars 2006.

⁴ Stage « Découverte de FO et moyens du syndicat », UD de Puteaux, 1^{er} décembre 2005.

Savoir s'imposer face à son patron

Le travail d'encadrement et de soutien organisationnel des militants d'entreprises, visant tout à la fois à retravailler leurs dispositions et leurs savoir-faire militants, a par ailleurs pour objectif de lever les obstacles à leur engagement dans *des stratégies d'action revendicatives collectives* vis-à-vis de leur direction. Le cas des représentants syndicaux de Body en est de ce point de vue encore une illustration exemplaire. Le secrétaire de la section CFDT, désigné depuis pourtant presque deux ans, admet par exemple qu'il trouve « *tout cela [les IRP] très compliqué. Il n'y a rien de facile. Il faudrait tout d'abord que je lise le code du travail pour essayer de voir ce que je peux faire* ». Ses concurrents cégétistes ont certes une plus grande expérience militante. Ils apparaissent néanmoins, eux aussi, bien démunis lorsqu'il s'agit de dépasser le simple cadre des réclamations juridiques pour intervenir sur le terrain de la revendication économique. La réaction du représentant syndical de l'établissement, siégeant au comité d'entreprise central de l'entreprise, sur le dernier accord salarial, qui suscite pourtant tant de mécontentement parmi leurs collègues, en est particulièrement symptomatique. Pour justifier l'absence d'opposition syndicale à cet accord, il indique tout d'abord que « *de toute façon, on sait que la direction [de l'établissement] ne va pas nous répondre, sur les salaires ou sur les suppressions de poste par exemple, parce qu'ils nous disent que ce n'est pas eux qui décident* ». Mais son attitude s'explique aussi par ses faibles dispositions à s'investir sur le terrain de la discussion de la politique économique de son entreprise. En effet, s'il se plaint de l'autoritarisme de la direction locale de son établissement, le directeur national, une « *personne très sympathique* » qui effectue des déplacements réguliers pour rencontrer les salariés, leur apparaît en revanche comme un patron soucieux du sort de ses salariés, agissant comme un « *protecteur* » contre les « *Anglais* », c'est-à-dire la holding financière détenant leur entreprise. En outre, son engagement syndical se construit prioritairement autour de la volonté de faire appliquer le droit du travail dans son établissement, et bien moins autour d'un intérêt pour les questions économiques sur lesquelles il ne se sent pas compétent pour agir :

« Attends, moi, je ne suis pas là pour faire la révolution, et je suis ni pour la CGT, ni pour la CFDT. Moi, je suis là pour la loi, c'est tout. De toute façon, je n'ai pas assez de connaissances. Tu n'es pas forcément apte pour aller devant la direction pour faire valoir tes revendications. Avec des chiffres, tu fais dire ce que tu veux. Il te bouffe tout cru »¹.

¹ Christophe, délégué du personnel CGT de Body et élu au comité d'entreprise, 17 janvier 2006.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

De ces différents points de vue, la place centrale accordée à l'apprentissage des règles et des savoir-faire juridiques liés au fonctionnement des IRP a tout d'abord pour vocation de surmonter les difficultés des militants à s'en emparer et à en faire des ressources pour leur action revendicative. Leur acquisition est dans cette optique pensée tout d'abord comme un moyen de les libérer de leurs inhibitions à s'opposer dans ce cadre à des directions, disposant généralement d'un degré d'expertise économique et juridique (préssumé) plus élevé, et dont ils n'hésitent pas à jouer pour discréditer les revendications syndicales¹ : *« ce qui leur manque, ce sont les connaissances techniques, parce qu'ils n'osent pas intervenir face au patron. Ils sont tétanisés dans la négociation, et ça les bloque pour l'action »*². A l'image par exemple de ces militants de la CFDT, titulaires pour la plupart de plusieurs mandats (DP, CE et DS), qui espèrent trouver dans leur stage de formation sur la négociation des méthodes pour *« savoir comment parler devant la direction parce que j'ai l'impression d'être le pot de terre contre le pot de fer. Ils ont toujours la facilité de parler, de retourner les questions et de communiquer auprès des salariés »*. Quant à cet autre militant, chauffeur de car, il apparaît encore plus fortement en difficulté pour affronter la direction et porter des revendications auprès d'elle comme des salariés :

*« C'est dur, parce que je suis toujours rabaissé, parce que je n'arrive pas à m'exprimer comme il faut. Et je me sens un peu perdu, un peu désarmé. Quand je me retrouve face au patron, je me sens pas très à l'aise pour défendre mes trucs. Et avec les salariés, c'est pareil, parce que la direction elle communique et ce n'est pas toujours facile de démonter ses arguments »*³.

Dans cette optique, la transmission des connaissances juridiques relatives aux droits des représentants du personnel dans les IRP vise à mettre en confiance les militants et à faire percevoir, à ceux qui se sentent démunis pour contester les discours d'autorité de leur direction, les ressources qui y sont à leur disposition pour construire et renforcer la légitimité de leurs doléances. Ce délégué du personnel CGT d'un grand hôtel de luxe parisien ne sait pas par exemple comment réagir face à son DRH : *« il dit toujours non à tout nous dit toujours qu'on est mieux payé qu'ailleurs et que l'entreprise ne peut pas faire plus, sinon on coule. Moi, je ne sais pas comment me dépatouiller avec ce baratin, je ne sais pas quoi faire pour que ça bouge »*. Le permanent lui demande alors s'il s'est intéressé au bilan social de

¹ Jean Lojkine, « L'intervention syndicale dans la gestion : le choc de deux cultures », *RFS*, 40 (2), 1999, p. 295.

² Karl Ghazi, secrétaire général de l'US CGT du commerce et des services de Paris, 5 avril 2006.

³ Stage de formation de la CFDT, « Pratique de la négociation », Union Régionale de Paris, 16 mars 2005. L'observation de ce module de formation est d'autant plus instructif qu'il est destiné à perfectionner les connaissances de militants en responsabilités supposés être déjà expérimentés, ayant déjà suivi préalablement les stages de « base » du programme de formations sur les différents mandats des IRP.

l'entreprise communiqué aux élus du comité d'entreprise. Le délégué ne voit visiblement pas de quoi il s'agit : « *tu sais, il faut que tu viennes dans les formations qu'on organise, dans les réunions de collectif, parce qu'il faut que tu connaisses les règles et les pouvoirs que t'offre le CE, les DP pour construire tes revendications. Le problème, c'est que c'est très technique, ça s'apprend toutes ces choses-là, ça ne s'invente pas* »¹. A partir des dispositifs d'encadrement syndicaux, la transmission des savoirs juridiques se combine à des formes de mutualisation des expériences des militants : « *on est dans une culture de l'exemple : un tel a fait ça dans son établissement, il a négocié tel accord, il a mis ça en œuvre, etc...* »². Au-delà des stages de formation, les réunions de militants visent également à leur permettre à la fois de s'inspirer des pratiques des autres et d'acquérir des ressources argumentatives supplémentaires à faire valoir face à leur direction en apprenant à connaître leur situation respective :

*« C'est une tactique permanente chez les patrons de dire que vous êtes toujours mieux lotis qu'ailleurs. Quand tu négocies, il prend toujours exemple sur ce qui se fait ailleurs. Et nous, on ne sait pas ce qui s'y passe, on n'a jamais de référence valable, et on est toujours démuni pour leur répondre. Pour pas se laisser avoir, il faut que nous aussi on sache ce qui se fait ailleurs, ne pas rester que sur son entreprise, parce que ça vous donne des billes pour les mettre plus facilement en difficultés »*³.

S'ils ont pour enjeu de réassurer les militants dans leur capacité à s'opposer à leur direction par le renforcement de leurs ressources d'expertise juridique et économique⁴, les savoirs et savoir-faire militants transmis s'intègrent également dans la volonté de retravailler ce qui peut, dans leurs dispositions initiales à l'engagement syndical, faire obstacle à leur engagement dans des enjeux et des pratiques de mobilisation collective des salariés. En premier lieu, on l'a dit dans le chapitre précédent, et on le perçoit de nouveau à travers les portraits des militants de Body, il est en effet fréquent que l'engagement syndical des militants s'arrime prioritairement à une logique de recours au droit comme instrument de protection et de résistance à l'autorité patronale. Leur activité militante tend dans cette optique à se construire essentiellement en référence aux normes juridiques organisant les relations de travail, qui *structurent et limitent* leur perception de ce qu'il est légitime de réclamer à leur employeur⁵. Ce rapport à l'action syndicale explique que les permanents

¹ US CGT du commerce et des services de Paris, collectif hôtel-café-restaurant, 3 novembre 2005.

² Olivier Guivarch, secrétaire du syndicat du commerce de l'Île de France, 22 juin 2006.

³ US CGT du commerce et des services de Paris, collectif des militants hôtel-café-restaurant, 3 novembre 2005.

⁴ Sur le recours aux connaissances d'expertise comme instrument de réassurance des militants organisations protestataires, voir plus généralement, Johanna Siméant, in Philippe Hamman et alii (dir.), *Discours savants, discours militants : mélange des genres*, L'Harmattan, 2002, p. 26

⁵ Voir chapitre 5 et Jérôme Pélisse, « Consciences du temps et consciences du droit chez des salariés à 35 heures », *Droit et Société*, 53, 2003, p. 163-184.

syndicaux envisagent aussi le travail d'apprentissage des savoirs juridiques et des savoir-faire militants comme des points d'appui pour élargir l'horizon d'engagement des militants, pour les amener à ne pas se limiter à réclamer l'application de leurs droits existants et en faire de véritables animateurs d'une action revendicative pour l'amélioration de la condition économique et sociale des travailleurs « *c'est bien de résister, de réclamer ses droits. Mais il ne faut pas faire que ça. Votre rôle, c'est aussi de faire émerger les revendications pour améliorer vos salaires, vos conditions de travail* »¹. Dans cette optique, l'accent est notamment mis sur l'apprentissage des attributions des élus du CE dans le contrôle de la gestion économique de l'entreprise², en enjoignant les militants à ne pas se limiter à la gestion des activités sociales et culturelles : « *quand on leur demande ce qu'ils font au CE, souvent, c'est une catastrophe, ils ne pensent qu'à l'arbre de Noël. Donc, l'objectif, c'est aussi de leur montrer toutes les opportunités que ça leur offre pour nourrir les revendications sur le plan économique. Ça leur ouvre des perspectives, auxquelles ils ne pensent pas* »³. Par les échanges d'expérience entre militants, l'ambition est également de mettre leurs militants en position de pouvoir, par le jeu de la comparaison, porter plus facilement un regard réflexif et critique sur leur situation professionnelle, et de modifier leur perception de ce qu'il est possible et légitime de revendiquer, et auquel ils ne pensent pas nécessairement. La réaction de cette élue CGT d'une agence de voyages est de ce point de vue révélatrice de la manière dont sa confrontation avec l'expérience d'autres militants a contribué à l'aider à se défaire du discours de sa direction et l'a amené à investir le champ de la revendication économique, elle qui pensait auparavant son action syndicale comme un moyen de se protéger juridiquement des « abus » de la hiérarchie :

« Moi, je l'avoue, au début, c'était surtout le droit qui m'intéressait. Mais, on a découvert qu'on avait des salaires qui étaient parfois inférieurs à 20 % de ce qui se pratiquait dans d'autres agences. Ca, je m'en suis rendue compte lorsque Stéphane [permanent de l'US] nous a fait rencontrer d'autres sections, d'autres agences de voyages. Mais,

¹ US CGT du commerce et des services de Paris, réunion du collectif hôtel-café-restaurant, 26 mars 2006.

² Les formateurs présentent ainsi les obligations d'information et de consultation des élus du personnel au CE sur la politique économique de la direction et ses projets de modification de l'organisation du travail, les différents moyens d'action à leur disposition pour exercer ces pouvoirs de concertation et les manières d'en faire des instruments de revendication économique et sociale : le bilan social de l'entreprise, le droit d'alerte, l'appel à un expert... Sur ce point, on renvoie au travail en cours auquel nous participons avec Jean-Robin Merlin et Mailys Gantois sur les modalités d'acquisition et d'actualisation des compétences expertes des élus des CE et des CHSCT. Travail réalisé dans le cadre d'une convention de recherche avec la DARES, qui sera publié courant 2010.

³ Karl Ghazi, secrétaire général de l'US CGT du commerce et des services de Paris, 5 avril 2006. A côté de leur mission d'information et de consultation de la marche économique de l'entreprise, les élus du personnel ont pour attribution le contrôle de la gestion de l'ensemble des activités sociales et culturelles mises en place au bénéfice des salariés, et financées par un budget ponctionné sur le chiffre d'affaire de l'entreprise.

jusqu'alors, je ne savais pas trop. J'avoue que ça m'a amené à réfléchir sur la politique des salaires pratiquée dans l'entreprise, et à relativiser un peu le discours de la direction, qui défend toujours l'idée que du point de vue du social, il est toujours difficile de faire mieux que ce qu'ils font »¹.

Dans l'ensemble des organisations syndicales, ce travail d'encadrement et d'acculturation des militants aux techniques de la revendication syndicale s'articule enfin à la préoccupation de mettre en conformité la diversité des raisons d'agir des militants avec les principes d'action de leur organisation, certes. Mais, en tout premier lieu, il s'agit déjà de les mettre en cohérence avec les principes d'action d'une logique de représentation collective des salariés, tant du point de vue des objectifs poursuivis que des moyens d'action engagés. Adossée à l'image du militant dévoué corps et âme à la défense des intérêts collectifs des salariés, la sociologie de l'action syndicale a sans doute, sur ce point, trop négligé l'importance des raisons d'agir individuelles et matérielles qui peuvent structurer l'engagement de *certain*s adhérents dans le syndicat, en raison des ressources qu'offre la position d'élu ou de représentant syndical désigné (crédits d'heure, protection juridique renforcée contre les licenciements, position d'interlocuteur privilégié avec l'employeur...). Il ne s'agit évidemment pas de tomber dans l'excès inverse, consistant à ne voir dans les militants syndicaux que des agents intéressés par les profits personnels que leur procure l'appropriation de ces ressources pour défendre leurs problèmes. Mais ignorer les formes de *privatisation* dont elles peuvent être l'objet revient à occulter l'une des nombreuses difficultés qu'affrontent les permanents syndicaux pour inscrire l'ensemble de leurs adhérents dans une démarche d'action collective. Ils sont les premiers à le reconnaître et à se soucier que « *le DS ne représente pas que lui-même* »². L'attitude du secrétaire du syndicat CGT de l'usine Body en est assurément, là aussi, une illustration exemplaire. Tout le récit de son engagement dans le syndicat, des conditions de son adhésion comme de ses activités présentes, s'ordonne en effet exclusivement autour de l'évocation de ses problèmes individuels, au premier rang desquels le litige qui l'oppose à sa direction sur les dispositions de l'accord des 35 heures, dont il ne bénéficie pas et contre lesquelles il a engagé une procédure aux prud'hommes. Malgré nos relances sur ces sujets, il ne parle jamais des enjeux revendicatifs collectifs de l'entreprise. Toute l'énergie qu'il déploie dans son action juridique contre sa direction, aux prud'hommes comme dans son rôle de DP, semble résolument dans une logique de rapport de

¹ Alexandra, déléguée DP et élue au CE CGT d'une agence de voyage à Paris, 37 ans, depuis trois ans au syndicat, 6 juillet 2006.

² Olivier Guivarch', secrétaire du syndicat CFDT du commerce d'Ile de France, 22 juin 2006.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne– 2009

force individuel pour l'obtention du rattrapage de salaires qu'il réclame. A la fin de l'entretien, il nous laisse d'ailleurs entendre qu'il se satisferait (souhaite) que le « harcèlement juridique » - ce sont ses termes- contre la direction amène cette dernière à lui proposer une transaction financière pour négocier son départ de l'entreprise :

« Moi, je me défends sur plein de choses, parce que sinon tu te fais bouffer, c'est clair et net. C'est du mano a mano, toujours ! Faut jamais se laisser marcher dessus. Et l'étiquette syndicale, ça permet quand même de faire des choses, de pouvoir parler, d'être écouté. Parce que sinon, tu peux toujours parler, ils en ont rien à foutre et ils peuvent te virer. Là, non. Donc, moi, je les harcèle juridiquement, je n'arrête pas. Mais je n'arrêterai pas tant qu'on n'aura pas résolu le problème. Je veux leur mettre le couteau sous la gorge pour qu'on fixe un échancier. [...] Alors, peut-être que je partirai, mais je ne partirai pas de moi-même et dans n'importe quelle condition, il faudra payer ! »¹

Ce cas n'apparaît pas isolé dans nos différents terrains d'enquête. Et l'échange auquel nous avons assisté dans le cadre d'un stage de formation de FO résume parfaitement le travail de recadrage des raisons d'agir des militants auquel sont parfois astreints les permanents syndicaux pour les exhorter à ne pas investir leur mandat syndical pour la défense de leurs intérêts individuels. Au cours de ce stage, un militant explique en effet qu'il a dû quitter précipitamment sa dernière réunion avec la direction, pour réparer une machine tombée en panne sur son poste de travail. Le formateur manifeste alors son étonnement :

« formateur : Mais tu n'as pas eu la réaction d'un syndicaliste ! Tu as réagi comme si c'était ton problème. Mais ce n'est pas le tien. On n'est pas là pour cogérer. Tu as réagi comme si tu avais des parts dans la société, alors que tu aurais dû profiter de l'opportunité, pour renverser la situation et montrer à ta direction qu'il faut embaucher.

- militant : c'est vrai que j'ai réagi par conscience professionnelle, mais bon, comme tu dis, j'ai quand même profité de l'occasion pour demander une augmentation : je lui ai dit, vous avez vu, je suis sérieux !

- formateur (interloqué) : pas pour toi quand même l'augmentation ?

- militant : ben si. Quand même, j'ai montré que j'étais sérieux.

- formateur : non, mais camarade, ce n'est pas acceptable, ce n'est pas possible. Tu n'es pas là pour défendre tes intérêts individuels. Ton rôle, ce sont les intérêts collectifs des salariés, c'est ça le syndicalisme ! [se tournant vers nous]. Mais c'est un problème qu'on a à FO, c'est que nos représentants, ils ne réagissent pas toujours de manière collective »².

En même temps qu'il vise ainsi à en faciliter la réinscription dans des *objectifs revendicatifs élargis et collectifs*, le travail organisationnel de soutien et de mise aux normes des pratiques diversifiées des représentants syndicaux s'articule enfin à la volonté d'éviter

¹ Christian, secrétaire du syndicat CGT de Body, 18 janvier 2006.

² Stage « Découverte de FO et moyens du syndicat », UD de Puteaux, 3 décembre 2005.

leur repli sur des logiques de relation exclusivement individuelles et juridiques avec leur direction, pour en faire *des militants qui pensent à agir collectivement avec les salariés*. Tous syndicats confondus, le travail d'apprentissage des techniques juridiques de l'action syndicale reste en particulier constamment associé à la mise en garde des militants contre la tentation de s'en remettre uniquement à leur action dans les IRP et aux compétences d'expertise juridique et économique acquises. Certes, l'appropriation de ces ressources institutionnelles est effectivement valorisée comme des points d'appui indispensables pour construire les revendications syndicales et les réinscrire dans des registres de discours et de rationalité experte susceptibles d'en renforcer le crédit face aux salariés et aux arguments de la direction. Mais il est aussi sans cesse rappelé aux adhérents que, dans le jeu des relations de pouvoir asymétriques de l'entreprise, l'impact de leur action sur leur employeur dépend en première instance de la force du nombre des salariés qu'ils sont capables de rassembler en soutien à leurs propositions. Ainsi, s'il est certains militants cégétistes que l'institution syndicale doit s'efforcer de convaincre de l'utilité d'investir les IRP comme un instrument central de l'action syndicale, il en est d'autres, nombreux par exemple parmi les adhérents de l'US du commerce et des services de Paris, pour lesquels il s'agit au contraire de faire intégrer l'idée que leur salut ne pourra pas venir seulement de leur action et qualités individuelles, mais aussi du capital collectif dont ils seront en mesure de se prévaloir face à leur employeur. Le secrétaire avise ainsi un militant qui se désole de voir son employeur ne répondre à aucune de ses questions en DP, qu'il s'expose « *à de graves désillusions si vous pensez que c'est la qualité de vos arguments qui va vous permettre de l'emporter. Vous ne vous représentez pas individuellement, mais collectivement. Comprenez moi bien, le rapport de force avec votre patron est complètement déséquilibré, et le syndicat, ce n'est pas vous. Votre seule force, pour combler le déséquilibre avec le patron, ce sont les salariés, leur confiance et leur mobilisation* »¹. De manière comparable, le formateur de la CFDT du stage sur les pratiques de la négociation se sentira obligé de revenir sur les « fondamentaux » du travail d'enracinement du syndicat dans l'entreprise et sur la nécessité de préparer collectivement avec les discussions avec la direction l'équipe syndicale et les salariés, alors que la majorité des adhérents n'avait pas pensé à évoquer, dans l'exercice d'introduction à ce stage, la mobilisation des salariés comme l'un des éléments nécessaires à une négociation :

« Et le rapport de force ? Personne ne me parle du rapport de force ? Je vous rappelle que, à la CFDT, on a fait le choix d'un syndicalisme réformiste, mais d'un syndicalisme

¹ Stage « Rédaction de tract », US CGT, 9 mai 2006.

d'adhérents, tout simplement parce qu'on n'a pas le choix. Un syndicat sans adhérent ce n'est rien. On a besoin des salariés et des adhérents pour s'imposer face à la direction. Si vous n'avez pas de rapport de force, vous restez avec votre revendication sur les bras, c'est clair ! Donc, tout dépendra de la qualité de votre vie syndicale, de votre implantation dans les services »¹.

Au regard de la combinaison des compétences techniques dans l'activité de négociation et des principes d'action qui les composent, l'acquisition des savoir-faire organisationnels des syndicats peut ainsi agir comme un support à l'engagement de leurs militants dans des pratiques de mobilisation collective des salariés selon une double logique articulée. Elle facilite tout d'abord l'accès à la connaissance de règles de droit, de moyens d'action et d'expériences militantes qui alimentent et élargissent leur perception des motifs de réclamation juridique ou de revendication économique à investir, en même temps qu'elles contribuent à les mettre en confiance pour engager une confrontation avec leur direction. Par ailleurs, la codification du rôle de porte-parole syndical passe par la mise en valeur du recours à la force du nombre et de techniques de mobilisation des salariés qui peuvent amener les représentants syndicaux à en découvrir les modalités et *l'utilité*, ce qui ne va pas nécessairement de soi dans les logiques d'engagement de tous les syndicalistes. Comme le suggère la réaction cette militante de la CFDT, élue DP et CE dans son entreprise d'assurance depuis cinq ans, qui déclare à la fin de son stage de formation, avoir pris conscience à cette occasion de la nécessité d'associer les salariés aux négociations :

« C'est vrai que j'ai appris beaucoup de choses. Surtout hier quand on a vu les démarches à mettre en œuvre pour négocier. Tu [le formateur] as demandé ce qu'on faisait pour informer les salariés et les salariées, eh bon, c'est vrai que, en fait, je n'y pensais jamais. J'ai toujours tendance à ne voir, à n'imaginer que les acteurs institutionnels : le patron et le DRH. C'est vrai qu'on a un peu tendance à oublier les personnels. De ce point de vue, c'est pas mal, ça nous remet en question »².

A travers cette ultime intervention transparaît ainsi plus généralement les formes de domestication de l'action syndicale que peut encourager l'institutionnalisation des relations professionnelles contre lesquelles tentent de lutter les responsables centraux des organisations syndicales, en cherchant à faire intégrer la nécessité d'articuler le recours à la négociation à des pratiques de syndicalisation, d'information et de mobilisation des salariés³.

¹ Stage de formation de la CFDT, « Pratique de la négociation », Union Régionale de Paris, 17 mars 2005.

² Ibid., 19 mars 2005.

³ De nos observations, il ressort donc, comme l'a souligné notamment S. Contrepois à partir de monographies d'entreprise de Corbeil-Essonnes que, contrairement à l'hypothèse défendue par D. Labbé et D. Andolfatto d'une logique d'institutionnalisation de l'action syndicale qui conduirait ses représentants à délaisser l'appel aux *Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009* 523

Le tract comme instrument d'enracinement de l'action syndicale

Stage de formation de l'US CGT du commerce et des services consacré à l'apprentissage de la rédaction d'un tract, 9 mai 2006¹. Avant d'en venir à l'explication des règles techniques de son écriture (comment exposer, hiérarchiser ses idées ? Quelle longueur ?), le module de formation débute par une réflexion sur l'intérêt et la manière de recourir au tract comme point d'appui pour entretenir des relations de proximité avec les salariés, s'imposer comme un porte-parole reconnu et faciliter leur mobilisation. Nous reproduisons ici des extraits de l'intervention du secrétaire général de l'US, animant ce stage, qui permettent de mettre en évidence comment sont pensées et transmises, avec beaucoup d'insistance, ces techniques d'enrôlement et de mobilisation syndicale des salariés :

« Ce qui compte, avant tout, ce sont les échanges, la parole, les contacts que vous avez avec les salariés. Il faut toujours avec le contact avec eux, rien ne remplace le contact physique. Et le tract, déjà, ça vous permet d'entrer en contact avec les salariés. [...] Je ne veux pas vous faire peur, mais une boîte qui fonctionne syndicalement, c'est une boîte qui fait un tract toutes les semaines, toutes les deux semaines maximum. Parce que, qu'est-ce qu'elle fait la direction : elle essaie au mieux de vous enfermer dans une relation personnelle, au pire elle passe son temps à vous emmerder vous. Résultat, soit vous risquez de passer votre temps dans des réunions, soit à essayer de régler vos problèmes mais pas ceux des salariés. Or, pensez bien que c'est avec les salariés que se construit le rapport de force. Donc, il faut les informer de tout et vous montrer tout le temps. [...] Donc, le tract, c'est un outil pour informer les salariés, les associer à votre démarche revendicative et sortir de la relation personnelle dans laquelle veut vous enfermer votre patron, et vous vous rendez visibles aux yeux des salariés. C'est pour ça que je dis qu'il faut un tract par semaine, parce que ça vous permet d'avoir au moins un contact par semaine avec les salariés. [...]

Il y a aussi un autre intérêt, auquel vous n'avez pas pensé. C'est un moyen d'informer les salariés, mais c'est aussi un moyen d'informer la direction. C'est à la fois à la direction des salariés et de la direction. Ça vous garantit qu'elle sera au courant de vos revendications. C'est à la fois un avantage, mais c'est aussi quelque chose que vous devez toujours avoir en tête, parce que ça veut dire que vous ne pouvez pas écrire n'importe quoi et que vous ne pouvez pas écrire n'importe comment non plus. La qualité rédactionnelle de ce que vous allez écrire est aussi importante que le fond. Si vous avez écrit correctement, sans faute d'orthographe, ça vous mettra en confiance vis-à-vis de la direction qui ne pourra pas

salariés pour se reposer sur leurs ressources institutionnelles, leur syndicalisation et leur mobilisation demeurent au contraire deux enjeux de préoccupation centraux dans le cadre des stratégies d'action organisationnelles, telles qu'elles sont inculquées aux militants. On ne rejoint cependant l'auteure qu'en partie dans son analyse, dès lors que nos observations permettent aussi de saisir que ces préoccupations sont inégalement intégrées dans les pratiques des militants syndicaux. Que les dirigeants syndicaux intermédiaires insistent constamment auprès de leurs militants sur la nécessité de « faire des adhérents », et de les considérer « comme la prunelle de leurs yeux » (stage découverte FO) met précisément en évidence que ce travail de syndicalisation ne va pas de soi pour tous les militants syndicaux. Pour les ouvrages cités, voir Sylvie Contrepois, *Syndicats, La nouvelle donne*, Syllepse, 2003, p. 153-175 ; Dominique Andolfatto, Dominique Labbé, *Sociologie des syndicats*, La Découverte, 2000, p. 107-114.

¹ Des stages de formation équivalents ont pu être repérés dans les programmes de formation d'autres organisations (CFDT et FO notamment), ce qui contribue à montrer l'importance des apprentissages militants, même pour une technique d'action qui pourrait *a priori* sembler aller de soi et être parmi les plus faciles d'accès. Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

vous faire des reproches ou ironiser sur vous. On a tous connu ça. Et la qualité rédactionnelle, c'est aussi ce qui va faire que vous allez donner envie de lire le tract à vos collègues. Il faut que vous soyez compris. Généralement, on entend dire que les salariés sont des cons parce qu'ils ne réagissent pas. Moi, je dis que ce sont les délégués qui sont des cons, parce qu'ils n'ont pas réussi à convaincre les salariés. Et si votre tract est lu, s'ils ont bien compris le problème, vous serez plus fort vis-à-vis de votre patron, parce que vous avez le soutien des salariés et que le patron, ça il le sait rapidement. [...]

N'oubliez pas malgré tout que le contenu du tract ne fait pas tout. C'est toujours fonction de la qualité de votre relation avec les salariés : si vous êtes un délégué qui a la confiance des salariés, ils vont lire le tract, parce qu'ils vous connaissent bien, ils vous font confiance. Si, en revanche, vous êtes un délégué qui n'a pas de rapports réguliers avec les salariés, que vous n'avez pas l'habitude de vous adresser à eux, ils ne vont même pas le regarder votre tract. Pensez bien que tout dépend de votre capacité à entretenir des liens réguliers avec vos collègues. C'est essentiel ça, dans votre capacité de conviction. Ce n'est pas uniquement par la qualité de vos arguments que vous arriverez ! Soyez visible, et ne passez pas votre temps à essayer de régler les problèmes que votre direction peut vous poser, car c'est une manière de vous occuper. Pendant que vous faites ça, elle est sûre que vous ne vous occupez pas des problèmes des salariés. [...]

C'est sûr que ce n'est pas toujours facile vis-à-vis des salariés. Mais il ne faut pas avoir peur de la confrontation. C'est sûr que tu en as qui vont te dire qu'ils s'en foutent de la CGT. OK. Mais il ne faut pas que ça t'arrête. Pense aux autres qui ne disent rien peut-être, mais avec qui tu fais des liens comme ça. Tu sais, c'est dur de partout. Ce n'est pas facile de faire bouger les gens. Mais bon, si tu ne fais rien, alors là, c'est sûr qu'il ne se passera rien. Si, au contraire, tu donnes l'habitude aux salariés de te voir, alors ils savent qu'ils peuvent s'adresser à toi, que tu fais des choses et que tu peux faire des choses pour eux. Et pour les faire bouger, après, c'est quand même plus facile ».

1.3. De la théorie à la pratique : les conditions de transmission des stratégies organisationnelles

Reste que la réappropriation de ces savoir-faire organisationnels par les militants syndicaux et leur traduction en dispositions à s'emparer de la grève dépend de la diversité des formes de socialisation militante à l'œuvre dans ces univers syndicaux d'une part, et des conditions de possibilité de transmission des technologies de l'action militante d'autre part. Le premier de ces facteurs, le plus évident sans doute, renvoie ainsi aux logiques d'intégration différenciée de la grève dans les stratégies d'action des confédérations. Elles se traduisent en effet par la prescription, auprès des militants, de principes d'action concurrents dans la construction du rapport de force avec l'employeur, mis en cohérence avec l'identité militante distinctive de leur organisation qu'ils sont censés incarner¹.

Des formes concurrentes de socialisation militante à la grève

La transmission des savoir-faire organisationnels s'ordonne en effet autour de l'inculcation de catégories d'analyse divergentes des antagonismes à l'œuvre dans le monde du travail et des manières efficaces et légitimes de les affronter. Adossés à des cadres théoriques empruntés à des travaux de sociologie ou de management inscrit dans une approche régulationniste des relations sociales et professionnelles², les formations de la CFDT s'organisent ainsi autour de l'idée de la nécessité de trouver un équilibre et des points de conciliation entre les intérêts concurrents des acteurs salariaux et patronaux : « *le patron, c'est peut-être un sale con, mais en même temps, il a sa logique, ses propres intérêts à défendre. Le rapport de force, il doit être constructif de ce point de vue. Si vous êtes dans l'affrontement permanent, vous attendez le grand soir, et vous évitez qu'il y ait un accord. Alors que, à la CFDT, on fait le choix de réformer la société par des réformes incessantes* »³. Dans cette perspective réformiste, les militants sont alors invités à tourner le dos à une stratégie de négociation conflictuelle : « *le rapport de force, il n'est pas toujours dans l'affrontement. Il faut vous sortir ça de la tête, ça c'est la façon de voir de la CGT qui veut toujours se payer*

¹ Sur les logiques de construction des stratégies d'action confédérales, voir chapitre 4.

² Dans les références bibliographiques apparaissant dans les documents remis aux participants du stage sur les pratiques de négociation, on trouve notamment les travaux suivants : Christian Thuderoz, Annie Giraud-Héraud, *La négociation sociale*, PUF, 2000 ; Christophe Dupont, *La négociation, conduite, théorie, applications*, Dalloz, 1986 ; Patrick Audebert, *La négociation, applications professionnelles*, Editions d'Organisation, 1999 ; Jean-Claude Bernatchez, « La négociation : spirale conflictuelle et stratégies », *Revue internationale des relations de travail*, 2003.

³ L'ensemble des citations qui suivent concernant la CFDT sont issues de l'observation du stage de formation « Pratique de la négociation », Union Régionale de Paris, mars 2005.

le patron et juste montrer que c'est un salaud ». Il faut au contraire privilégier une « stratégie de négociation raisonnée », ayant pour objectif de rendre possible le compromis avec l'employeur et de déboucher sur la signature d'un accord [cf. document ci-joint, p. suivante]. Dans cette optique, la relation entretenue avec les salariés, la capacité à leur faire partager les revendications du syndicat est certes essentielle pour donner du crédit à la parole du représentant syndical. Mais le recours à la mobilisation des salariés n'est qu'un ingrédient du rapport de force et doit s'inscrire dans les limites de l'objectif syndical du compromis. Face aux difficultés que certains militants disent rencontrer pour se faire entendre de leur employeur, il s'agit de leur apprendre les attitudes et les techniques à adopter pour se faire accepter par la direction, construire une relation de confiance avec elle et créer les conditions de la construction d'accords « donnant-donnant », qu'impliquerait une défense optimale des intérêts des salariés. Le « réalisme » des revendications au regard du contexte économique de l'entreprise, la maîtrise technique des dossiers discutés, les liens personnels tissés avec la direction et l'inscription dans une logique de négociation fondée sur le principe de concessions réciproques sont, avec la confiance des salariés dont les syndicalistes peuvent se prévaloir, valorisés à ce titre comme autant de comportements nécessaires pour favoriser l'émergence d'un jeu de négociation dans lequel les syndicalistes de la CFDT seront en position d'occuper un rôle central et d'obtenir des résultats « concrets » et bénéfiques pour les salariés :

*« Ce qui va faire la force de votre position face à la direction, ce qui va faire qu'elle vous écoutera, c'est deux choses. C'est d'abord d'être bien implanté dans vos services, avoir une bonne écoute de la part du personnel. Et du point de vue de vos objectifs, c'est de vous positionner comme des partenaires sociaux, qui défendent des objectifs qui soient en adéquation avec la situation de l'entreprise, et de montrer que les propositions que vous allez faire, elles ne vont pas à l'encontre des valeurs des patrons ni contre leurs intérêts économiques, mais que les intérêts des salariés sont compatibles avec ceux de l'entreprise et donc ceux des employeurs. De toute façon, **la direction, elle a besoin de vous**, et elle discutera avec vous si elle sait que vous êtes sur une position raisonnable et que vous avez les moyens de faire passer l'accord ».*

LES CINQ INGREDIENTS DE LA NEGOCIATION

1. Des protagonistes

La négociation est une activité d'échange, elle nécessite donc des interlocuteurs (notion d'altérité) qui se rencontrent. Cette rencontre peut être souhaitée ou imposée.

Il n'est pas forcément déterminé par avance si les protagonistes vont se situer en adversaires ou en partenaires, cela peut être lié à l'évolution des discussions, à la nature des arguments employés, au comportement des uns et des autres, au vécu commun de négociations antérieures...

2. Une divergence avec des possibilités de convergences

Pour négocier, il faut une divergence sur une décision à prendre qui concerne les protagonistes. C'est parce qu'il y a un écart ou une divergence de point de vue sur cette décision qu'il y a discussion. Mais pour aboutir à un accord, il faut des convergences possibles. L'essentiel viendra de la confiance des protagonistes dans leur possibilité, leur capacité à trouver ces points de convergence par la discussion.

3. Un objectif à atteindre avec une marge de manœuvre

Négocier exige que chacun des protagonistes ait leur propre objectif à atteindre et qu'il se soit donné une marge de manœuvre. Cette marge de manœuvre leur permettra de réduire les divergences et de construire un arrangement.

La définition de ces objectifs et de cette marge de manœuvre rend indispensable **une période de préparation** de la négociation. Elle leur servira de guide tout au long de la négociation.

4. La volonté d'aboutir

Négocier c'est construire un arrangement. Les protagonistes doivent donc avoir cette volonté de construire cet arrangement par le dialogue.

Il existe différentes formes d'arrangement : basé sur le compromis ou s'appuyant sur des concessions, des contreparties ou des novations... comme il existe différents types de négociation (coopérative ou conflictuelle, offensive ou défensive, mesurée par l'intérêt ou orientée vers la morale...).

5. L'existence d'un rapport de force

Ce rapport de force peut résulter d'une situation conflictuelle (grève, débrayage mais aussi annonce de licenciements, de fermeture d'entreprise...), d'une obligation légale (obligation annuelle de négocier, nouvelle loi à appliquer...), de l'image souhaitée par l'un ou l'autre des protagonistes...

Il est nécessaire d'analyser ce rapport de force pour connaître «le pouvoir que l'on a sur l'autre» ou plus largement les pouvoirs en présence, qui peuvent évoluer dans le temps.

**Pour que la négociation existe,
il faut que tous les ingrédients soient présents.**

Dans cette optique, le recours à la grève pour créer les conditions d'un rapport de force favorable à la prise en compte des revendications n'est pas exclu. Mais il doit être une arme de dernier recours, lorsque les militants jugent que le processus de négociation est bloqué et que tous les autres moyens d'action ont été préalablement utilisés. Ainsi, lorsque, à l'occasion d'un cas d'étude pratique d'une négociation, un jeune stagiaire, militant de la SNCF, préconise de « *menacer de faire grève* », il est aussitôt recadré par le formateur :

« Attends, attends... grève, grève... Nous, on est la CFDT. S'il le faut, on n'est pas contre la grève. Bon, des fois, c'est vrai que ça peut faire un peu de pub, ok (clin d'œil vers la salle). Mais, pour nous, la grève, c'est vraiment quand c'est grave. On ne doit pas être dans la logique : "on ne lâche rien". Pour la CFDT, la grève, c'est vraiment quelque chose d'ultime. Ce qu'il faut, on est d'accord, c'est la mobilisation des salariés, par un tract par exemple ».

Un stagiaire rebondit en suggérant que « *la mobilisation, ça peut-être aussi une pétition. Nous, on est des partenaires sociaux. Donc, il faut qu'on construise un climat de confiance* ». Dans cette optique, les attitudes que les adhérents sont invités à adopter vis-à-vis des salariés s'articulent autour de la valorisation d'un double principe d'action : savoir « *résister aux pressions des autres organisations qui nous font passer pour des traitres à la classe ouvrière* » et agir en conformité avec les objectifs revendicatifs fixés par leur fédération professionnelle. En ce sens, l'entretien de relations de confiance et de proximité avec les salariés n'est pas seulement envisagé comme un moyen de les mobiliser plus facilement. Il consiste aussi à savoir tenir leurs attentes dans les limites de revendications jugées raisonnables, cohérentes avec les « valeurs » de la CFDT, en sachant valoriser auprès d'eux les résultats des accords de négociation signés et les convaincre ainsi tout à la fois de la légitimité et de l'efficacité de l'action du syndicat :

*« Quand vous parlez, c'est la CFDT qui parle et qui signe. Vous mettez en œuvre la politique de la CFDT. C'est ça votre rôle. Et pour cela, vous devez tenir compte des positions déterminées par votre fédération. J'insiste là-dessus, c'est très important. Bien sûr, c'est important de savoir ce que pensent les salariés, de prendre la température. Mais, on n'est pas à la CGT. Il ne s'agit pas de revendiquer pour revendiquer, de chercher à créer une situation de blocage et de chercher à l'exploiter. Ca, c'est la CGT. Nous, notre objectif, c'est de trouver un accord satisfaisant et raisonnable pour les salariés, qui tienne compte de la réalité de l'entreprise. [...] **Et l'important, c'est d'avoir un bon rapport avec les salariés, de communiquer, d'expliquer notre position.** Par rapport aux syndicats extrémistes qui demandent toujours plus, il faut montrer les avancées que vous avez obtenues, et de faire comprendre que c'est comme ça qu'on pourra obtenir les meilleurs résultats sur le long terme avec la direction ».*

Les stages de formation de la CGT et de FO permettent en revanche de mettre en évidence que l'apprentissage des modalités de l'action syndicale s'inscrit dans un cadre très sensiblement différent de perception des logiques de fonctionnement de l'entreprise et de mise en norme des objectifs et des formes légitimes du syndicalisme. En premier lieu, elle s'opère à partir d'un modèle d'explication des conflits d'intérêt structurant les relations de travail, puisant directement dans le corpus théorique de l'analyse marxiste [Cf ci-contre pour la CGT], par lequel les « bonnes » raisons d'agir des syndicalistes et leurs « bonnes » manières de faire sont resituées dans la logique des « antagonismes de classe » qui opposent travailleurs et capitalistes dans la production et la captation des richesses produites¹. Dans ce cadre, en opposition à la logique cédétiste d'une action syndicale fondée sur une coopération conflictuelle et la recherche de compromis avec l'employeur, la satisfaction des « besoins » des salariés, en contrepartie de la vente de leur force de travail, est tout d'abord sanctifiée comme la seule finalité légitime de l'activité des militants : *« il ne faut pas se laisser impressionner par toutes les sirènes des discours d'experts économiques. Vous produisez des richesses, vous avez des besoins, il faut qu'on y réponde. Point ! C'est là-dessus que vous devez avoir des arguments pour vos revendications, montrer que c'est possible et que c'est nécessaire parce que vous en avez besoin »*². Parallèlement, le rapport de force collectif construit face à l'employeur est présenté comme le seul moyen possible pour imposer les doléances des salariés contre la logique économique du profit de l'employeur. Le retour sur l'histoire du syndicalisme français sert notamment dans les stages d'accueil des nouveaux adhérents à reconstituer l'épopée des acquis sociaux comme autant de conquêtes arrachées par la lutte collective des travailleurs : *« les Canuts ont été les précurseurs de la manif et de la grève : ils ont montré que c'était en s'associant et en luttant qu'on pouvait obtenir des choses »*³. Aussi, après avoir justifié le changement d'orientation stratégique de sa centrale après l'ère Bergeron par la transformation du contexte macro-économique, le formateur de FO indique aux stagiaires qu'ils ne sont *« pas là pour faire de la cogestion. Ça, c'est le rôle de la CFDT »*. Il leur faut se consacrer à la construction du rapport de force *« qui est décisif »*, tout en réaffirmant les valeurs réformistes et d'indépendance (au sein du syndicat lui-même) censées les distinguer de leurs rivaux de la CGT :

¹ Pour FO, voir Karel Yon, « Quand le syndicalisme s'éprouve hors du lieu de travail. La production du sens confédéral à Force Ouvrière », *Politix*, 22 (1), 2009, p. 67-69.

² US CGT du commerce et des services de Paris, réunion du collectif hôtel-café-restaurant, 26 mars 2006.

³ Stage « Découverte de FO et moyens du syndicat », UD de Puteaux, 1^{er} décembre 2005.

LA SOCIÉTÉ

Plus-value créée dans l'industrie

Plus-value créée dans l'industrie	Moins	M1	M2	M3	M4	M5
	Moins	Moins	Moins	Moins	Moins	Moins
	Moins	Moins	Moins	Moins	Moins	Moins

Part cédée au banquier / Part cédée au commerçant / Profit industriel

Moins / Charges

Salaires bancaires / Profit commercial / Salaires commerciaux / Moins / Charges

La plus-value correspond à la différence

L'exploitation

Le **volume du profit** ne fait pas à elle seule, pour caractériser le système de production, car il est aussi fonction de la consommation des richesses que de la production de richesses. Le produit brut (PB) est le volume des richesses produites dans le circuit économique. Ce produit est la somme des valeurs ajoutées et des richesses consommées dans les produits.

Valeur ajoutée

La **valeur ajoutée** est un indicateur des richesses nouvelles produites dans le circuit économique. Elle se mesure par la différence entre la valeur totale des produits réalisés à la production (total des biens et services) et les richesses consommées (matières premières incluses dans les produits).

Valeur ajoutée = Production totale et services - Richesses consommées

Cette valeur est essentiellement à réaffecter au travail. Elle est répartie à la source des richesses de production et ajoute la somme des richesses de production et des richesses consommées. Cette valeur ajoutée est la somme des richesses de production et des richesses consommées.

Produit Intérieur Brut

Le produit intérieur brut (PIB) est la somme des valeurs ajoutées et des richesses consommées dans les produits.

Produit Intérieur Net

Le produit intérieur net (PIN) est le PIB moins les amortissements et les dépréciations.

LA SOCIÉTÉ

La financiarisation de l'économie

La financiarisation de l'économie est le processus de transformation de l'économie réelle en une économie financière. Elle est caractérisée par le fait que la production de richesses est de moins en moins liée à la production de biens et services réels, et qu'elle est de plus en plus liée à la production de valeurs financières.

NOTIONS

Valeur ajoutée

La valeur ajoutée est un indicateur des richesses nouvelles produites dans le circuit économique. Elle se mesure par la différence entre la valeur totale des produits réalisés à la production (total des biens et services) et les richesses consommées (matières premières incluses dans les produits).

Valeur ajoutée = Production totale et services - Richesses consommées

Cette valeur est essentiellement à réaffecter au travail. Elle est répartie à la source des richesses de production et ajoute la somme des richesses de production et des richesses consommées. Cette valeur ajoutée est la somme des richesses de production et des richesses consommées.

Produit Intérieur Brut

Le produit intérieur brut (PIB) est la somme des valeurs ajoutées et des richesses consommées dans les produits.

Produit Intérieur Net

Le produit intérieur net (PIN) est le PIB moins les amortissements et les dépréciations.

*Extrait du manuel de formation syndicale de la CGT
3^e chapitre : « La société »
Stage de « 1^{er} niveau » (réservé aux nouveaux adhérents)*

« Attention, on n'est pas à la CGT ici. Ce n'est pas l'UD et ce n'est pas le parti qui décident de l'action. C'est vous avec vos syndiqués parce que c'est vous qui êtes concernés. Et, on est des syndicalistes responsables, on ne va pas appeler les salariés à la grève tous les quatre matins, alors qu'ils sont endettés ».

Dans la CGT, la familiarisation aux stratégies d'action organisationnelles se construit autour d'une mise en évidence permanente de l'utilité du recours à l'action collective des salariés, en particulier sous la forme d'arrêt de travail, pour l'activité des militants. Dans cette optique, la mobilisation des instruments d'action des IRP et de la négociation est bien réhabilitée comme un élément décisif pour asseoir la légitimité des représentants de la CGT et acter des avancées pour les salariés. Mais, dans le couple conflit-négociation (*« les deux jambes du syndicalisme »*¹), le premier est présenté comme le moteur de la seconde : le compromis n'est pas l'objectif recherché, mais simplement le moyen d'acter ce que la force de l'action collective menée avec les salariés permet d'imposer au patron. Autrement dit, la négociation ne peut produire de résultats positifs pour les salariés que sous la contrainte de l'épreuve du rapport de force engagé avec le patronat, matérialisé sous une forme ou sous une autre : *« tout le monde voudrait la paix sociale. Mais la lutte des classes nous est imposée par la dictature patronale »*². Les réunions de militants jouent de ce point de vue un rôle aussi important, en permettant aux permanents de prendre appui sur les récits d'expérience de grève des militants plus aguerris ou mieux implantés pour les faire valoir comme la démonstration de son efficacité pour se faire respecter de son employeur et l'obliger à des concessions : *« vous voyez, faire grève, c'est bien. Il faut savoir taper du poing sur la table, parce que ça montre à votre patron que vous êtes suivi, que vous n'êtes pas tout seul. Sinon, vous faites du syndicalisme institutionnel, et vous verrez, si vous n'en avez pas déjà fait l'expérience, qu'on n'obtient rien comme ça »*³. En même temps qu'ils exhortent constamment leurs adhérents à *« sortir des relations de face-à-face »* avec leur direction, à faire du syndicat *« autre chose qu'une question d'élus »*, les permanents de l'US les encouragent ainsi à se saisir de toute occasion qu'ils jugeront propice pour déclencher une action de grève, en la faisant valoir comme un moyen de démontrer l'efficacité de l'action syndicale aux yeux des salariés et d'entretenir leur familiarité avec l'action de grève :

« Prenez toujours la température avant de proposer l'action, hein ? Une action ça ne s'improvise pas, ça s'organise, et il faut que ça marche un minimum, sinon c'est contre-productif. Mais si vous sentez que ça peut fonctionner ou que ce sont même les salariés qui

¹ Assemblée générale des adhérents de l'US CGT du commerce et des services, 3 mai 2005.

² Stage « Conflits et négociation », UL du 19^e arrondissement de Paris, 25 janvier 2005.

³ US CGT du commerce et des services, collectif hôtel-café-restaurant, 3 novembre 2005.

*vous proposent la grève, allez-y, foncez, sans réfléchir. C'est l'occasion de se démarquer plus vivement et de montrer aux salariés avec ce que vous obtenez que l'action syndicale, c'est efficace. Il ne faut surtout pas attendre. Rappelez-vous d'une chose la grève ne s'use que si on ne s'en sert pas ! Moins ferez grève, et plus ce sera difficile de la faire parce que les salariés seront timorés »*¹.

Une pratique difficile à enseigner et à apprivoiser

Inscrit dans la promotion de principes d'action concurrents, le travail organisationnel de façonnage des raisons et des manières d'agir des adhérents tend ainsi à les engager dans des formes de socialisation militante différenciées à la grève. Il peut en ce sens aider à expliquer, tendancielle, l'inclination différenciée des militants syndicaux, en fonction des univers militants qu'ils fréquentent, à s'emparer de la grève. Toutefois, les logiques de socialisation des militants syndicaux à la grève ne peuvent assurément pas être résumées à une logique de reproduction mécanique d'un jeu de savoir-faire et d'identités organisationnelles distinctes. Elles sont au contraire à resituer dans le cadre des différentes voies d'acquisition des savoir-faire syndicaux et des multiples tensions et ajustements que suscite leur transmission dans un univers militant aussi éclaté et hétérogène. Sous cet angle, l'US CGT du commerce et des services de Paris offre un terrain d'observation d'autant plus précieux qu'elle regroupe des univers professionnels de faible tradition de lutte syndicale, dans lesquels la propension des actions de grève est particulièrement faible², et dans lesquels, par voie de conséquence, les possibilités de transmission de savoir-faire militants et d'expériences de la grève, à l'intérieur même des entreprises sont très réduites. Elles le sont d'ailleurs d'autant plus en raison du fort turn-over des militants qui touche ces secteurs professionnels³. Au-delà des difficultés à les fidéliser à l'organisation, il y est en effet accentué par la rotation importante de la main d'œuvre dans nombre de ces secteurs professionnels⁴, à laquelle n'échappent pas les représentants syndicaux. Et ce, d'autant moins, que les directions patronales n'hésitent pas, lorsque surviennent des grèves, à recourir à des transactions financières avec les salariés investis dans le mouvement et (parfois) dans le syndicat pour négocier leur départ de l'entreprise. Pour prendre des exemples parmi les grèves les plus médiatiques intervenues dans les secteurs du commerce et des services au début des

¹ Assemblée générale de l'US, 9 mars 2006.

² Voir chapitre 1.

³ Voir chapitre précédent.

⁴ Dans le cadre des univers professionnels gérés par l'US, la restauration, l'hôtellerie, les magasins de vente et les sociétés de sécurité sont parmi les secteurs dans lesquels ses permanents sont confrontés à la rotation la plus élevée des personnels et des représentants syndicaux.

années 2000 sur Paris¹, à l'exception notable du cas emblématique du McDo de Strasbourg-Saint-Denis, la quasi-totalité des salariés ayant participé à ces mobilisations et de ceux qui s'étaient engagés de façon plus pérenne dans le syndicat ont, depuis, quitté l'entreprise. Il en découle ainsi une difficulté plus générale à capitaliser l'expérience de l'action syndicale, et de la grève lorsqu'elle survient, à l'intérieur des établissements de ces secteurs professionnels, les structures syndicales intermédiaires devant continuellement recommencer leurs efforts de formation militante : « on a beaucoup de difficultés à créer des traditions syndicales, et du coup on passe notre temps à devoir réapprendre la base »². De ce point de vue, on comprend d'autant mieux, comme l'ont déjà souligné E. Shorter et C. Tilly à travers leur étude socio-historique des modalités de diffusion des grèves dans le monde du travail, que leur travail d'encadrement organisationnel accompli à travers ces espaces syndicaux locaux de mutualisation et de transmission de savoirs et de savoir-faire syndicaux est essentiel³.

Cependant, à travers l'exemple de l'US, on comprend aussi que la capacité de ces structures militantes à agir comme un facteur d'extension du recours à la pratique de la grève dans l'espace du monde du travail est en premier lieu limitée par les difficultés à amener des militants, évoluant dans des entreprises faiblement organisés syndicalement et sans expérience collective et préalable de la grève, à apprivoiser cette pratique de lutte. Bien sûr, la transmission des savoir-faire militants ne va non plus nécessairement de soi à l'intérieur d'entreprises disposant d'une plus solide tradition de lutte syndicale, sous l'effet des transformations structurelles de l'organisation du travail ou de l'évolution des propriétés sociales de la main d'œuvre⁴. L'expérimentation de la lutte syndicale dans l'entreprise demeure cependant une forme de socialisation militante essentielle pour que les adhérents néophytes puissent acquérir un « sens pratique »⁵ de la grève et de l'organisation collective des salariés, qu'il est en revanche difficile de transmettre uniquement à travers les dispositifs formalisés de formation. Nous évoquions à ce sujet, dans le chapitre précédent, le cas de ce

¹ Evelyne Perrin, *Chômeurs et précaires au cœur de la question sociale*, La Dispute, 2004.

² Karl Ghazi, secrétaire de l'US, 5 avril 2006.

³ Les auteurs ont en effet bien mis en relief le rôle central joué par les bourses du travail dans les dynamiques historiques d'essor de la pratique, en tant qu'espace de diffusion et de mutualisation de savoir-faire et d'expériences militantes dans la grève, in Edward Shorter, Charles Tilly, *Strikes in France 1830-1968*, Cambridge University Press, 1974, p. 267-283. Voir également, Carol Conell, Samuel Cohn, « Learning from Other People's Actions : Environmental Variation and Diffusion in French Coal Mining Strikes, 1890-1935 », *American Journal of Sociology*, 101 (2), 1995, p. 366-403.

⁴ Yasmine Siblot, « Blanchisseurs et blanchisseuses de l'hôpital public. La transmission d'un syndicalisme d'ouvrier à statut », *Communication aux XIe Journées Internationales de Sociologie du Travail*, Londres, 20-22 juin 2007.

⁵ Pour reprendre le concept par lequel P. Bourdieu explique que les agents sociaux agissent selon des manières de penser et d'agir intériorisés qui s'actualisent dans la logique de l'action en dehors de tout calcul conscient, in Pierre Bourdieu, *Le sens pratique*, Editions de Minuit, 1980.

militant syndical qui, à peine entré dans son entreprise de la chimie lyonnaise, avait connu de longs mouvements de grève en l'espace de deux années, lesquels avaient joué un rôle décisif dans son imprégnation de la culture militante structurant cet univers professionnel, et dans sa familiarisation la grève. Même si ces logiques d'apprentissage pratique de la pratique militante sont difficiles à expliciter par les enquêtés¹, il ressort de récits d'autres militants que c'est bien à travers l'intégration dans un collectif militant solidement organisé, dans lequel ils ont pu bénéficier, grâce au « compagnonnage » de militants plus aguerris, d'une initiation prolongée et diffuse aux techniques de l'action syndicale qu'ils ont appris à en maîtriser les rouages et les multiples facettes. Le parcours de ce militant d'un grand magasin parisien, dans lequel l'US CGT dispose de l'une de ses plus grandes sections (et celle de la CFDT est aussi importante²) en est une illustration. Lui qui, selon ses dires, ne connaissait « rien » au syndicalisme, son engagement militant s'est en effet construit dans une logique d'intégration de socialisation à une culture de la lutte syndicale durablement ancrée dans l'entreprise, dont il a pu hériter à la différence de beaucoup de ses camarades de l'US (et d'autres secteurs) : *« il y a une grande démarche de syndicalisation dans le magasin. Ce qui fait qu'on est tout de suite accueilli par les délégués, qui nous expliquait ce que c'était que le syndicat, ce qu'ils avaient obtenu, tout ça... »*. C'est par l'entremise des relations d'amitié qu'il noue rapidement avec le délégué présent dans son service qu'il en vient à adhérer au syndicat. Et c'est sous sa tutelle qu'il apprend progressivement les ficelles du travail militant. Au début de sa carrière syndicale, il se rappelle qu'il lui était difficile d'intervenir dans les réunions avec la direction : *« j'avais peur de dire des conneries, parce qu'ils cherchent toujours à te coincer. C'est petit à petit que tu apprends, quand tu vois comment font les anciens. Ils arrivent à te faire prendre conscience que les mecs en face de toi, ils ne savent pas tout et comment ne pas te faire coincer »*. C'est à leurs côtés aussi qu'il intègre les attitudes à adopter auprès des salariés pour maintenir leur confiance dans le syndicat : *« ce n'est pas facile de savoir comment parler aux salariés, faut pas croire ! Parce que souvent, ils pensent que t'as réponse à tout, alors que non, et si tu ne réponds pas t'as l'air d'un con. Là aussi, je dirais que j'ai eu la chance d'avoir pu apprendre avec lui [« l'ancien » délégué] **comment on fait pour parler aux gens et aborder leurs problèmes**. Tout ça, c'est plus par la pratique »*. Et c'est enfin à travers sa participation aux actions de grèves déclenchées dans son entreprise, qu'il se familiarise à cette pratique de lutte :

¹ Voir chapitre 3.

² Elles revendiquent respectivement 150 et 200 adhérents pour un millier de salariés.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

« Ce sont des moments intenses, avec une grosse ambiance. Et là, t'apprends beaucoup, beaucoup... sur la manière de gérer ce type de situation, parce qu'il y a du stress quand même, ce n'est pas toujours facile. Faut pas croire que t'apprends tout dans les formations. C'est l'expérience qui compte, parce que, bon, le droit, c'est important, mais ça ne fait pas tout »¹.

L'observation des stages de formation met particulièrement en évidence cette difficulté à transmettre, par ces formes de pédagogie militante théorique, des savoir-faire militants qui relèvent essentiellement d'un apprentissage pratique, dans le feu de l'action. Si, dans ce cadre, les interventions des permanents syndicaux contribuent à faire connaître aux militants un ensemble de règles juridiques, à leur en montrer les usages syndicaux possibles, il leur est en revanche plus difficile de passer, *in abstracto*, de l'explicitation des grands principes théoriques censés orienter leurs pratiques à l'explicitation concrètes des modalités concrètes d'application des techniques de la mobilisation syndicale, du point de vue de la construction de la revendication comme des comportements à adopter dans la relation avec les salariés :

« On essaie toujours de traiter le côté technique et politique ensemble. On aborde toujours les deux ensemble. Mais c'est vrai qu'on insiste beaucoup plus sur la technique. D'une part, parce que les militants sont demandeurs de ça, mais aussi parce que le côté plus politique c'est beaucoup à expliquer d'un point de vue théorique. Ça ressort plus d'un savoir-faire que tu apprends sur le tas, dans l'action. C'est ce qu'on fait quand on suit un conflit, une négociation, mais c'est forcément limité »².

Il suffit par exemple de relever qu'il n'existe pas dans les programmes de formation syndicale, même à la CGT ou à Solidaires, de module spécifiquement consacré à la grève, pour comprendre que ses techniques sont difficiles à apprendre par le moyen de dispositifs formalisés de formation. La seule exception que nous ayons trouvée, après de longues recherches, fut un stage « conflit et négociation », organisé spécifiquement par l'UL de la CGT du 19^e arrondissement de Paris³. A l'image des autres stages que nous avons observés, il fut cependant essentiellement consacré à la présentation de l'histoire, des instruments et des stratégies de la négociation collective. Lorsque, dans la dernière demi-journée fut abordée spécifiquement la question de la grève, l'animateur fit en réalité une lecture commentée du code du travail sur la licéité des différentes formes d'action de grève mobilisables. C'est sous

¹ Jean-Michel, environ 40 ans, élu DP et CE d'un grand magasin parisien. Rencontré à l'occasion d'un stage de formation sur les négociations collectives à l'US CGT du commerce et des services de Paris, 5 avril 2006. Nous reviendrons sur les techniques de gestion de la grève dans le chapitre suivant.

² Karl Ghazi, secrétaire général de l'US, 9 mai 2006.

³ Stage organisé les 25-26 janvier 2005 à l'initiative de la secrétaire de l'UL, qui ne fut pas reconduit par la suite. Il fut animé par deux militants de l'UL.

cet angle également que la grève fut abordée dans les autres stages et assemblées de militants auxquelles nous avons assistés. Nous l'avons notamment évoqué au moment des réunions de préparation des journées d'action professionnelles dans l'US, au cours desquelles sont distribuées des modes d'emploi de la grève. Le rappel des conditions d'exercice juridique de la grève n'est évidemment pas anodin et inutile. Il montre au contraire ce que le recours à ce mode d'action peut avoir d'étranger et de lointain pour certains militants syndicaux. Au-delà des rangs des militants de l'US, la réaction de cette militante de la CFDT, lorsque s'engage une discussion entre les stagiaires autour de la stratégie de la grève, en témoigne également. Elle réagit en effet au débat en déclarant que « *de toute façon, moi, la grève, je ne sais pas ce que c'est, on n'en a jamais fait !* ». Quand un militant cheminot évoque un débrayage ayant eu lieu récemment dans son atelier, elle l'interroge : « *c'est quoi ? Ce n'est pas une grève ça !* ». Et sa réaction, après que son camarade lui ait expliqué l'inverse, n'est sans doute pas la moins surprenante : « *oh là là, mais ça doit être compliqué pour le patron de savoir qui fait grève ou non !* »¹. De même, dans le stage de FO, un militant du secteur privé sera par exemple tout surpris d'apprendre que le dépôt d'un préavis de grève n'est pas nécessaire en ce qui le concerne : « *moi, je n'ai pas l'habitude. Je pensais que c'était beaucoup plus compliqué les démarches, etc* »².

Si l'apprentissage des règles légales des conditions d'exercice du droit de grève donne à voir leur méconnaissance par certains militants syndicaux eux-mêmes, elle ne suffit cependant pas, en lui-même, à surmonter les craintes et les difficultés pratiques perceptibles que suscite l'appropriation de ce mode d'action chez des acteurs syndicaux qui en sont si peu familiers. Lionel, délégué CGT dans le magasin Sportadict³, a longuement hésité avant de s'engager dans l'organisation de sa première action de grève, qui était la première également dans l'histoire de cette chaîne de magasins : « *faut reconnaître que c'est assez flippant de se lancer dans un truc comme ça quand t'en n'as pas l'habitude, parce que les salariés ils te disent, il faut y aller, mais après toute la responsabilité, elle est sur toi ! Et t'en a toujours qui se défilent au dernier moment* »⁴. Au cours de l'entretien, en même temps qu'il nous répétera qu'il n'est pas « pro-grève », et qu'il est entré dans le syndicat avant tout pour défendre les droits des salariés, il insistera ainsi à plusieurs reprises sur le fait qu'il « n'a pas l'habitude de faire grève » et qu'il ne « sait pas faire », pour expliquer les doutes qui l'ont assaillis au

¹ Stage de formation « Pratique de la négociation », Union Régionale de Paris, 16 mars 2005.

² Stage « Découverte de FO et moyens du syndicat », UD de Puteaux, 1^{er} décembre 2005.

³ Voir son portrait, comme celui de Frédérique dans le chapitre précédent.

⁴ L'ensemble des citations concernant Lionel sont extraites de le premier entretien informel que nous avons eu avec lui, le jour du débrayage, le 12 novembre 2005.

moment de se lancer dans l'organisation d'une action de grève, même s'il percevait un mécontentement grandissant parmi ces collègues. C'est le soutien actif du secrétaire de l'UL de son secteur l'aide à franchir le pas : *« en plus quand je leur ai dit [à la direction], qu'on allait faire la grève, ils m'ont ri au nez. Ils m'ont dit, qu'on allait être dix. Donc, ça met encore plus la pression. Et là, j'avoue que Diven [UL] m'a beaucoup aidé. Dans le sens qu'il m'a rassuré, il m'a filé un coup de main pour les tracts. Bon, il m'a expliqué comment on faisait, parce que moi je ne savais pas faire tout ça, préparer l'action »*. Le jour même du débrayage, son inexpérience de la grève se donne à voir aussi facilement, lorsqu'il se rend compte qu'il a oublié de prendre un mégaphone pour se rendre plus audible de la foule qui se presse en ce samedi autour des Halles à Paris, et qu'une pétition aurait été utile : *« il y a plein de gens qui voudraient signer quelque chose. Du coup, on a fait ça, sur une feuille. Bon, ce n'est pas terrible, mais c'est ma première grève, j'apprends en faisant »*. Conforté par le déroulement du débrayage, qui parvient à rassembler une trentaine de salariés autour du magasin parisien qui a été choisi pour organiser la mobilisation, il n'en demeure pas moins hésitant au moment d'imaginer les suites à lui donner. Le jour même du débrayage, il interroge ainsi le secrétaire de l'UL, venu une nouvelle fois le rassurer par sa présence, à ce sujet : *« Qu'est-ce qu'il faut faire maintenant ? Parce que les mecs [les salariés], ils me demandent ce qu'on va faire maintenant. Je ne sais pas quoi dire et quoi faire moi... »*. Le permanent lui explique alors *« qu'il faut demander tout de suite l'ouverture de négociations. Tu mets la direction face à ses responsabilités, et comme ça, ça te donne des billes vis-à-vis des salariés, parce que tu leur montres qu'ils refusent de faire quelque chose pour vous. Et c'est comme ça que tu valorises aussi l'action auprès d'eux »*. Sous ces différents angles, l'observation de ce débrayage met ainsi en bien lumière que la maîtrise des savoir-faire dans l'organisation et dans la gestion d'un mouvement de grève ne va pas de soi pour un militant « novice ». Elle met tout aussi bien en évidence les formes *d'apprentissage par la pratique* et l'échange d'expériences dont résulte prioritairement l'acquisition de ces techniques militantes. Si ce militant pense avoir tiré profit de cette première mobilisation gréviste, sa réaction ultérieure montre néanmoins que son manque d'assurance dans sa capacité à prendre en charge et assumer l'organisation d'une action de grève prolongée - dont la mise en œuvre est de surcroît rendue particulièrement difficile par la structuration de cet univers professionnel -, agit comme un frein pour prolonger ce premier débrayage :

« C'était bien, et déjà on a pu montrer à la direction qu'on n'était pas des guignols. Elle [la direction] ne veut pas céder. Du coup, ce n'est pas facile à gérer pour moi, je me sens

pas de porter encore un truc comme ça. Je ne suis pas un pro de la grève non plus, et en plus c'est difficile pour l'UL de nous suivre tout le temps. Donc, me retrouver seul à porter ça... »¹

Une réaction, qui fait enfin écho à celle Alexandra, déléguée CGT dans une agence de voyages, que nous rencontrons peu de temps après qu'elle a connu sa première expérience de grève, déclenchée dans la foulée d'un mouvement de grève initié dans un autre établissement de l'entreprise, situé en province: « *il y avait eu un licenciement abusif. Et nous, ça tombait en plein sur la négociation sur l'instauration d'un nouveau système de rémunération des vendeurs, qui n'étaient pas contents. Ce n'était pas prévu, mais on a profité du contexte* ». La grève rassemble une centaine de salariés, soit environ 10 % du personnel de l'entreprise, même si la proportion est plus élevée sur Paris. Mais elle s'est sentie à la fois assez démunie pour organiser l'action (« *on a géré comme on a pu, mais on ne sait pas vraiment faire dans ce genre de situation* »), surtout face à l'attitude de sa direction, qui semble l'avoir profondément déstabilisée :

« La direction a dit que, de toute façon, elle ne discuterait pas, tant qu'on sera en grève. Son discours, c'était : vous êtes des terroristes, vous nous prenez en otage, donc, on ne discutera pas. Bon, alors, on a réfléchi, et on a décidé de reprendre. Bon, on a obtenu en échange qu'on en reparle en CE. Mais c'est difficile à gérer quand on n'a pas l'habitude, surtout vis-à-vis des salariés, savoir les gonfler, les rassurer. Si on avait le soutien de l'US, peut-être qu'on aurait plus osé. Mais, je ne les avais pas avertis... C'est vrai que, après en avoir reparlé à Stéphane [de l'US], je me dis que leur expérience nous aurait aidé à ne pas nous laisser trop intimider. Mais bon, dans l'action, c'est quand même dur à gérer ! »²

A travers les réactions de ces trois syndicalistes ressort ainsi avec force comment leur faible expérience de la grève, et de l'action collective plus généralement, agit comme un facteur puissant d'inhibition à se saisir de la grève et comme un élément d'explication (parmi d'autres) de leurs difficultés à gérer ce genre de situation de conflit et à la maintenir dans la durée³. Sous cet angle, leur témoignage donne aussi à voir le rôle décisif que joue l'encadrement de ces syndicalistes novices de la grève par des militants plus expérimentés, pour surmonter précisément leurs difficultés à agir concrètement comme des supports à la construction de cette forme de lutte. Avant d'y revenir en détail dans le prochain chapitre, ces premiers éléments d'analyse permettent, dès à présent, d'établir que l'une des difficultés à l'émergence des grèves ou à leur maintien dans la durée, dans des secteurs de faible tradition de lutte syndicale, est ainsi à relier aux capacités limitées des structures syndicales

¹ Lionel, délégué syndical CGT de Sportadict, 3 mars 2006.

² Alexandra, déléguée CGT d'une agence de voyage à Paris, 6 juillet 2006.

³ Dans une logique comparable à ce que montre sur un autre terrain d'enquête Lilian Mathieu, *Mobilisations de prostituées*, Belin, 2001, p. 78-90.

intermédiaires à apporter leur soutien dans toutes ces situations de conflit, au regard de leurs difficultés à gérer la multitude des sollicitations dont ils sont l'objet, et que nous avons évoquées précédemment.

Limites et ajustements du travail d'encadrement organisationnel

Cela nous amène aussi à resituer les freins à l'émergence des grèves plus généralement dans la trame des difficultés, des tensions et des ajustements que soulève l'encadrement du vaste univers militant des organisations syndicales. La capacité des organisations syndicales à agir comme des espaces d'échanges d'informations, de savoir-faire et de catégories de perception du monde du travail pouvant faciliter la diffusion des grèves dans les entreprises¹, reste en premier lieu conditionnée par l'élasticité des relations qui unissent les militants de ces organisations², et par la capacité de leurs structures décentralisées à en contrôler l'activité. Sans revenir ici sur les raisons des dynamiques d'autonomisation des militants syndicaux vis-à-vis de leur organisation³, il s'agit d'en saisir les répercussions sur les difficultés qu'elles impliquent pour les dirigeants syndicaux, non seulement pour conformer les pratiques de leurs militants aux principes d'action de leur organisation mais aussi, tout simplement, pour en faire des militants investis dans une activité revendicative et dans une logique de mobilisation collective des salariés. Pour cela, parmi les multiples scènes d'interactions entre militants et permanents de l'US CGT du commerce et des services de Paris auxquelles nous avons pu assister, nous évoquerons deux scènes qui en sont particulièrement révélatrices. La première a pour protagoniste une secrétaire de la section syndicale d'un grand magasin, adhérente à la CGT depuis de longues années. En conflit avec son employeur qui lui reproche d'être trop souvent absente pour cause de congés-maladie, elle vient solliciter le soutien de Rémi, l'un des trois permanents, pour qu'il l'aide à rédiger un courrier de réponse à sa direction et à envisager les recours juridiques possibles si une sanction était prise à son encontre. Après avoir écrit la lettre, alors qu'elle s'apprête à quitter les lieux, la militante se ravise et demande conseil à Rémi pour ses négociations annuelles obligatoires (NAO), prévues quelques jours plus tard :

¹ Sydney Tarrow, *Democrazia e Disordine, Movimenti di Protesta e Politica in Italia, 1965-1975*, Laterza, 1989, p. 201-210.

² Sur le rôle central des modes de structuration des réseaux militants des organisations militantes dans leur capacité à initier des cycles de mobilisation, Doug McAdam, « "Initiator" and "Spin-off" Movements : Diffusion Processes in Protest Cycles » in Marc Traugott (eds.), *Repertoires and Cycles of Collective Action*, Duke University Press, 1995, p. 232.

³ Voir chapitre précédent.

« - Ah, au fait... Je vais en profiter d'être là. Tu pourrais m'aider à préparer les NAO ? Elles commencent bientôt, mais je n'ai pas de revendications sur les salaires.

- Ah ? Et tu veux combien ? (sur un ton ironique)

- 5%

- (sur le même ton ironique) T'es sûre que tu ne veux pas 7 ou 10 % pendant qu'on y est ?

- Ah, non, quand même...

- Non, mais attends, faut que tu les prépares les NAO, quand même. Ce n'est pas le patron qui va les faire à ta place !

- oui, mais c'est allé très vite...

- Non, mais attends, faut pas déconner quand même ! C'est une fois par an. Quand même ! Non, mais, comprends moi, c'est n'importe quoi ce que tu me demandes. Même si je te fais les plus belles revendications du monde, ça ne sert à rien. Si elles ne sont pas partagées par les salariés, comment tu veux qu'elles soient partagées par ton patron ? Il va te rire au nez oui ! Tu comprends ce que je veux te dire ? Le syndicat, sans les salariés, c'est rien ! Tes négociations, il faut que tu les prépares avec les salariés, puis après tu retournes vers eux pour leur montrer que le patron ne veut pas lâcher, et là tu peux mettre un coup de pression. Mais, si tu ne les a pas préparées avec les salariés, ça ne peut pas marcher, c'est voué à l'échec d'avance ».

Après que la militante a quitté les lieux, Rémi, dépité, se confie plus longuement :

« Ah putain, c'est désespérant... quel boulot ! C'est incroyable, elle était pourtant à la CGT avant que je naisse cette nana-là. On a plein de bases comme ça, qui ne travaillent pas, qui n'ont pas d'activités syndicales réelles. Si elle n'a pas son problème personnel à résoudre, elle ne serait même pas venue ! Sinon, ils restent dans leur coin, et ils ne préparent pas les NAO. Je vais même te dire : parfois, au début, les tauliers, ils rechignent avant d'organiser les NAO. Mais, quand ils voient ce que ça donne, après, ils le font sans problème ! Bon, alors tu vois, on profite quand même de ces moments là pour faire un petit peu de pédagogie, mais sans trop d'illusion non plus. Ca ne va pas de soi le fait d'identifier les besoins des salariés et de faire partir une action là-dessus. Nous, on a l'expérience de ce processus, donc on essaie de leur expliquer. Mais bon, on a du mal. Là, tu vois, la grève, on en est loin ! »¹

La deuxième scène concerne la secrétaire de la section CGT d'un hôtel parisien, qui a pris rendez-vous avec Stéphane, autre permanent de l'US, afin de préparer le protocole électoral nécessaire à l'organisation des prochaines élections professionnelles de son établissement et constituer la liste de la CGT qui y sera présentée. Après s'être informé des conditions de travail et des salaires pratiqués dans l'hôtel, Stéphane essaie de savoir ce qui a été entrepris comme action revendicative sur ces deux thématiques au cours des deux années écoulées, c'est-à-dire depuis la dernière fois qu'il avait vu cette déléguée à l'occasion des précédentes élections professionnelles. La réponse de la militante est évasive, insistant surtout sur le peu de bonne volonté que manifesterait les salariés pour s'intéresser à l'action

¹ US CGT du commerce et des services de Paris, 1^{er} juin 2006.

syndicale : « *ils sont toujours à se plaindre, mais devant le patron, ils disent que tout va bien !* ». Stéphane insiste alors sur la nécessité d'avoir malgré tout une démarche volontariste de syndicalisation et de mobilisation des salariés, et de chercher notamment à se démarquer de la section CFDT, majoritaire dans l'établissement, en adoptant une attitude plus vindicative vis-à-vis de leur employeur : « *il faut vraiment que vous alliez voir les salariés quand même. L'intérêt, c'est que vous avez une CFDT un peu mollassonne apparemment. Si les salariés voient que vous ne vous laissez pas faire par la direction, que vous gueulez plus, ils viendront plus vers vous. Nous, on peut vous aider à faire du bon boulot. Si tu veux, on peut déjà rédiger un tract* ». La salariée ne semble guère disposée à se saisir de l'offre de service qui lui est faite (« je ne sais pas les tracts... on peut les distribuer partout ? »), ni à se reconnaître dans le discours de Stéphane sur ses rivaux syndicaux, qu'elle ne paraît d'ailleurs pas considérer elle-même comme tels : « *il ne faut pas dire ça non plus. La CFDT, elle essaie de faire ce qu'elle peut, mais avec le patron, ce n'est pas facile. Il faut voir : il a de bonnes techniques ! D'ailleurs, nous on s'entend bien avec la CFDT, on fait même des arrangements au CE pour que tout le monde ait un truc* ». Par un concours de circonstances, une heure après le départ de cette déléguée se présente une employée du même hôtel. Elle aussi vient dans la perspective des prochaines élections professionnelles. Elle souhaite savoir comment... constituer une section syndicale et une liste CGT pour cette occasion. Elle est alors toute surprise d'apprendre qu'une section existe déjà :

« *Mais vous savez s'ils ont déjà fait des actions ? Parce que nous, on ne les voit jamais ! La preuve, je ne sais même pas qui sait, ce n'est pas normal qu'on ne se connaisse pas ! L'an dernier, on était plein à vouloir faire grève, parce qu'ils nous ont supprimé une prime. Mais les filles de la CFDT, elles ont dit que ce n'était pas possible. Et la CGT, on ne les a pas vus. Ce n'est pas normal... Après, mes collègues me disent que les syndicats ne servent à rien... Qu'est-ce qu'on peut répondre ?* »

Après avoir assuré cette salariée qu'il allait reprendre contact avec la déléguée de l'établissement pour l'intégrer à la liste présentée par le syndicat et acquiescé à ses critiques, Stéphane essaie de positiver : « *bon, ben au moins, ça vous aura permis de la connaître, et moi de vous connaître. Avec vous, on va essayer de reprendre les choses en main. On est là pour vous apporter notre savoir-faire, n'hésitez pas* ». Quand nous nous retrouvons seuls, nous échangeons avec Stéphane sur la situation pour le moins surprenante que nous venons de vivre. Dans son discours resurgissent toutes les difficultés rencontrées par les permanents de l'US pour contrôler l'activité de leurs représentants de sections syndicales, théoriquement

sous leur autorité, mais qui, dans les faits, leur échappent totalement¹. Des élus qu'ils se résignent à continuer de désigner malgré tout pour maintenir une présence institutionnelle de l'organisation, en toute conscience de leur éloignement des principes d'action défendus par la CGT :

« - Dans un hôtel, normalement, tout le monde se connaît. Si elles ne se connaissent pas, c'est un signe évident qu'il n'y a pas d'activités syndicales. Ça veut dire que le syndicat, c'est une coquille vide. Je ne la [la déléguée] vois jamais dans aucune activité de l'US. De toute façon, ça ressemble à des salariés qui veulent se syndiquer surtout pour les services que ça peut leur apporter.

- Tu veux dire l'aide que vous pouvez leur apporter ?

- Oui, mais pas seulement. Moi, je ne la connais pas, je ne la vois jamais. Non, c'est surtout des salariés, de ce que m'en ont dit les copains de l'UL du 1^{er} [arrondissement de Paris] qui vont dans les réunions de DP pour défendre leurs problèmes. Mais il n'y a pas de travail qui est effectué avec les salariés, et c'est pour ça qu'elles ne connaissent pas leurs collègues. Bon, tout ça on le sait. Dans le même temps, c'est quand même mieux d'avoir une base organisée que rien du tout. C'est déjà tellement de boulot pour réussir à monter un truc. Donc, on continue à les mandater. Ça peut être un premier pas vers quelque chose d'autre. Tu vois, comme la nouvelle salariée qui vient d'arriver. Bon, c'est quand même plus simple de l'intégrer dans une structure qui existe déjà, et elle va peut-être aider à en faire autre chose ».

A la lumière de ces deux épisodes ordinaires de la vie de cette US de la CGT, transparaissent les difficultés récurrentes rencontrées par l'ensemble des organisations syndicales pour contrôler les usages de leur label, et mettre en conformité la diversité des raisons d'agir qui motivent les logiques d'engagement des représentants syndicaux avec leurs principes d'action institutionnels. De ce point de vue, elles nous aident d'autant mieux à saisir la porosité des frontières entre les pratiques de représentation des élus syndiqués et non-syndiqués. Bien sûr, l'observation des modalités d'apprentissage des savoir-faire syndicaux et des repères cognitifs qui les sous-tendent nous a préalablement aidé à expliquer que la présence d'un syndicat contribue, tendanciellement, à favoriser l'inscription des activités institutionnelles des représentants du personnel dans des logiques d'action conflictuelles et collectives (différenciées), facilitant ainsi l'apparition plus fréquentes de grèves que dans des établissements sans représentation syndicale. Les observations menées dans l'US mettent cependant à jour la capacité limitée des permanents des structures intermédiaires à créer des relations interpersonnelles avec leurs militants et à leur transmettre leur savoir-faire

¹ Ce qui donne à voir, sous un angle complémentaire, ce que nous avons déjà montré dans le précédent chapitre : si le modèle d'organisation syndical structuré à partir de la constitution en sections d'entreprise et non de syndicats autonomes donne effectivement des pouvoirs juridiques et économiques plus importants aux dirigeants syndicaux centraux pour contrôler leurs représentants d'entreprise, il ne garantit cependant pas leur capacité effective à encadrer leurs activités, compte tenu des moyens d'action (humains et matériels) limités dont ils disposent pour gérer les multiples structures locales placées sous leur responsabilité.

organisationnel. Quand ils n'agissent en complète autonomie ou quand leur recours au soutien des structures intermédiaires de leur organisation n'est pas, tout simplement, motivé par des problèmes individuels, beaucoup de représentants syndicaux d'entreprise entretiennent avec leur organisation un rapport distancié qui ne permet pas ce travail organisationnel de façonnage des pratiques des adhérents. Cela explique alors qu'il n'existe pas d'opposition mécanique et uniforme entre les raisons d'agir et les pratiques des élus du personnel syndiqués et non-syndiqués, en raison des prédispositions inégales des premiers à s'approprier le répertoire de l'action syndicale, et à inscrire l'exercice de son mandat dans une logique de représentation des salariés et d'organisation de leur action collective.

Encadré n° 22

Les pratiques de représentation déconflictualisées d'une élue non syndiquée¹

En contre-point des représentants syndicaux évoqués jusqu'à présent, le portrait de cette secrétaire de CE d'un grand magasin, dans la lointaine banlieue parisienne. Il met en relief, par un jeu de miroir, tout ce qui peut opposer, dans certaines configurations, les pratiques d'élus syndiqués et non-syndiqués. Mais il aide aussi à saisir, dans d'autres configurations, et notamment dans le prolongement de ce que nous venons de voir au sujet de militants faiblement expérimentés, le continuum de leurs logiques d'engagement dans un rôle de représentation du personnel.

L'établissement compte un peu plus de deux cents salariés, se partagent essentiellement entre les employés de vente et le personnel administratif. L'ensemble des IRP (DP et CE existent), mais la présence d'aucune organisation syndicale n'y déclarée. La secrétaire du CE est donc une élue non syndiquée, Marie-Christine, employée au service administratif, qui y siège depuis dix ans. Son engagement n'est en rien motivé par une quelconque volonté d'agir comme un contre-pouvoir à la direction de l'établissement. Au contraire, il est présenté comme un prolongement des relations professionnelles privilégiées qu'elle entretient avec sa direction et notamment avec la responsable des Ressources Humaines, dans le cadre de ses activités professionnelles au service administratif. De leur collaboration professionnelle, Marie-Christine retient en effet l'image d'une supérieure hiérarchique attentive et disponible qui sait témoigner de la considération aux salariés. Son poste de travail l'amène également à agir comme l'interface administrative entre sa direction et l'ensemble des services du magasin. Cette position a ainsi favorisé sa capacité à nouer un réseau de relations interpersonnelles et d'amitiés avec l'ensemble de ses collègues, d'autant plus étendu et intense qu'elle est l'une des plus anciennes salariées de son établissement. Sa situation professionnelle se construit ainsi tout à la fois autour du sentiment gratifiant - sans cesse évoqué au cours de l'entretien - de s'être imposée comme une interlocutrice centrale et reconnue aux différents niveaux hiérarchiques de son établissement et d'évoluer dans une « bonne ambiance » de travail. C'est précisément dans la volonté de prolonger ce rôle de médiatrice utile à une gestion harmonieuse des relations sociales dans l'établissement qu'elle décide de se présenter aux élections du CE. Cette motivation explique qu'une fois qu'elle y élue, elle s'intéresse quasi exclusivement à la question de la gestion des activités sociales et culturelles financées par cette instance, qu'elle conçoit justement comme un moyen efficace de contribuer au maintien de cette convivialité au travail qu'elle apprécie tant. Après quelques années, elle est élue secrétaire du CE, et accède à ce titre comité central du groupe (CCE), dans lequel elle côtoie des élus syndiqués

¹ Entretien réalisé dans le cadre de la post-enquête REPONSE sur les conflits du travail à laquelle nous avons participé. Réalisé le 23 juin 2006 à Villemomble (93). Voir aussi, Sophie Bérout et alii, *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Editions du Croquant, p. 109-110.
Baptiste Giraud - « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne - 2009

provenant d'autres établissements. Si elle est assez impressionnée par leur dextérité à manier le langage et les instruments juridiques et économiques dans les débats de cette instance, elle n'en demeure pas moins hostile à leur attitude de contestation des stratégies de la direction, qu'elle juge illégitime et qu'elle perçoit comme un obstacle au bon fonctionnement de l'entreprise. Pour elle, l'intérêt de siéger dans cette enceinte n'est pas tant de chercher à remettre en cause les choix opérés par la direction que d'avoir la « chance » de mieux en comprendre les justifications :

« La direction sait ce qu'elle dit quand même. Il y a un contexte économie, elle ne l'invente pas, elle ne fait pas ce qu'elle veut. Je ne vois trop à quoi ça sert de toujours vouloir leur rentrer dedans, comme ça. Ce n'est pas très constructif. Moi, je le vois plus comme une manière de mieux comprendre comment fonctionne l'entreprise et la stratégie du groupe ».

Les logiques syndicales d'affrontement avec la direction entrent en profonde contradiction avec les liens de coopération professionnelle et interpersonnelle qu'elle entretient au quotidien avec sa propre hiérarchie, et qui l'ont amené à exercer son mandat de représentante du personnel. De ces liens naissent en effet une totale confiance dans l'employeur, une croyance en sa « bonne volonté » vis-à-vis de ses salariés, qui la prédispose en retour à s'en remettre à ses discours de justification économique de sa politique de gestion de l'entreprise :

« J'ai l'impression qu'ils cherchent toujours la petite bête, qu'ils les voient toujours comme des ennemis. Mais, moi, ce n'est pas comme ça, que je vois les choses. Moi, je vois bien que ma responsable [la DRH], elle essaie de faire au mieux pour que le magasin fonctionne ».

Loin d'envisager ainsi la direction comme un adversaire face auquel les salariés doivent se défendre, Marie-Christine tend au contraire à la considérer comme une alliée qui s'efforce, dans la gestion quotidienne de son entreprise, de ménager au mieux les intérêts de ses employés dans un espace de contraintes économiques qui s'imposeraient à elle. Autrement dit, ses activités de représentante s'organisent à partir de la réappropriation d'une vision consensuelle de l'entreprise, construite autour de l'idée que les salariés et la direction sont unis par une communauté d'intérêts définis et délimités par les mêmes impératifs qu'impose la loi du marché. Dans ce cadre, sa conception même de son rôle dans les réunions de DP ne s'inscrit pas dans l'optique de porter les réclamations des salariés *contre* la direction de l'établissement. Elle s'ancre bien davantage dans l'ambition de maintenir la cohésion entre salariés et direction, voire d'agir en relais des directives de cette dernière. Ainsi estime-t-elle par exemple que l'intérêt des réunions de DP et de CE est de la mettre en position de pouvoir mieux expliquer à ses collègues la situation économique du magasin et les raisons de ce qui est demandé aux salariés, en termes d'objectifs de vente par exemple. Plus éloquent encore, elle condamne et s'emploie à contenir les formes de retrait du travail adoptées par certains de ses collègues (détérioration du matériel, absentéisme...), dont l'existence semble contredire la « bonne ambiance » de travail qu'elle décrit. Mais elle n'envisage pas ces comportements comme l'expression de problèmes ou de mécontentements légitimes qu'il lui revient de relayer dans les IRP. Elle y voit davantage la manifestation de défaillances individuelles, liées à un déficit d'implication et de conscience professionnelle de certains de ses collègues, qui mettent en péril la bonne marche de l'établissement, et qui risquent encore plus directement de pénaliser les salariés, le groupe ayant instauré un système d'attribution de primes « au mérite » attribuées en fonction des performances économiques de chacun de ses magasins. Aussi, plutôt que de chercher à se faire l'écho auprès de ses responsables hiérarchiques des motifs d'insatisfaction que peuvent dissimuler ces formes de désinvestissement au travail, elle s'efforce elle-même de les contenir : *« moi, j'essaie d'arranger les choses, de discuter avec eux pour qu'ils comprennent qu'ils n'ont pas à faire ça, qu'il faut s'investir, sinon, c'est tout le monde qui perd. Mais ceux qui font ça, c'est qu'ils n'ont pas envie de bosser ! »*. A son grand désarroi, elle croit savoir que deux de ses collègues ont pris contact avec un syndicat (la CGT pense-t-elle, sans en être sûre). Une démarche dont elle craint qu'elle vienne rompre un mode de régulation « pacifié » des relations professionnelles dont elle retire le sentiment gratifiant d'être un maillon essentiel : *« franchement, ce serait pire que tout s'il y avait un syndicat qui se montait ici. Ce n'est pas une solution ! »*

Une autre situation d'interaction observée à l'US vint éclairer sous un angle complémentaire les résistances que ses responsables peuvent rencontrer, en raison de leurs relations distanciées avec nombre de leurs adhérents, pour engager sur la voie de la grève. Un militant d'un hôtel s'adresse en effet à Stéphane dans le cadre d'un conflit qui l'oppose à sa direction pour la requalification de plusieurs CDD, déjà renouvelés à plusieurs reprises, en CDI. Le militant a déjà pris contact avec un avocat, et s'apprête à engager une procédure aux prud'hommes « collective », pour chacune des quinze salariées du service concernées. Stéphane le lui déconseille, jugeant la situation adaptée pour tenter d'organiser plutôt une action collective, et envisager un débrayage : « là, c'est quasiment tout un service qui est concerné, et en plus tu y es plutôt bien présent. Je pense qu'une solution syndicale, c'est toujours mieux. Ça permet de montrer que le syndicat sert à quelque chose. Et surtout, le juridique, c'est très long. Si tu veux, je peux t'aider à organiser un premier débrayage, histoire de mettre la pression sur la direction, et voir comment ça réagit »¹. Le militant ne semble cependant guère rassuré et convaincu par une telle perspective : « ouh là, la grève, moi tu sais... ». Stéphane a beau valoriser son expérience de la lutte syndicale dans l'univers de l'hôtellerie (c'est sa profession d'origine), il ne parvient visiblement pas à emporter l'adhésion de son interlocuteur. Qui promet d'y réfléchir toutefois, et de revenir en discuter prochainement. Mais il ne revint pas aux rendez-vous ultérieurs fixés, sans que Stéphane n'en soit véritablement surpris, ni qu'il insiste davantage auprès du militant :

« Tu sais, il faut qu'ils [les militants] nous fassent confiance, sinon, ça ne peut pas marcher. Là, c'est un type que je voyais pour la première fois, on ne se connaissait pas, il ne vient jamais à l'US. Ce n'est pas comme à Nuidor, où là, je connaissais déjà bien Marie-Chantal et les salariés, qui me faisaient confiance. Là, bon, il a décidé de faire par la voie juridique, et je ne peux pas faire grand-chose d'autre. Je vois qu'il ne me fait pas confiance, surtout pour une action qui va s'inscrire dans la durée et dont ils n'ont pas l'habitude. Je me retrouve un peu démuni pour faire quelque chose avec eux »².

Ces difficultés à transmettre les savoir-faire et les stratégies d'action organisationnelles dans les espaces d'encadrement des militants syndicaux sont aussi déterminées par les tensions que cristallise la confrontation entre des militants aux univers de pratiques professionnelles et syndicales très dissemblables. Le cas de Georges, militant cégétiste d'une autre entreprise de métallurgie d'une centaine de salariés, rencontré à l'UD du

¹ US CGT du commerce et des services de Paris, 2 décembre 2005.

² Stéphane Fustec, permanent de l'US, 13 décembre 2005. Nuidor est un hôtel dans lequel s'est déroulée une longue grève, encadré par l'US, sur laquelle nous revenons dans le prochain chapitre. Marie-Chantal en est la DS CGT. Avant de prendre ses fonctions de permanent syndical à l'US, Stéphane travaillait dans cette chaîne d'hôtel, ce qui explique qu'il connaissait, par ses activités militantes antérieures, la représentante syndicale de cet établissement, qu'il avait fait lui-même adhérer au syndicat.

Rhône en est symptomatique. Il y est venu discuter avec une responsable du conflit qui l'oppose à son employeur sur la renégociation d'un accord d'intéressement. Quelques jours auparavant, il avait déjà sollicité son secrétaire d'UL, mais il était sorti déçu de cette première rencontre. Ce secrétaire, militant cheminot, lui avait suggéré de déclencher une grève. Une solution que Georges juge totalement inadaptée à sa situation : « *les mecs, ils ne connaissent que la grève chez eux, et ils s'imaginent que c'est comme ça que ça marche de partout. Mais la grève, chez nous...* ». S'il reconnaît à son secrétaire d'UL une compétence d'expertise juridique qu'il n'hésite pas à solliciter en temps ordinaire, il reste en revanche très méfiant quant à sa capacité à comprendre « *la fragilité dans laquelle se trouvent les délégués du secteur privé* » et à lui proposer plus spécifiquement des réponses en adéquation avec sa situation. C'est pourquoi il a préféré ignorer les conseils de ce secrétaire d'UL et s'adresser à une permanente de l'UD, issue du commerce, et qu'il estime à ce titre comme une interlocutrice mieux adaptée pour l'aider à régler son problème :

« En conseil juridique, honnêtement, ce sont des mecs bien ! On ne peut pas dire qu'ils soient en décalage total. Mais pour le reste... On ne vit pas dans le même monde. On n'a pas les mêmes moyens, pas les mêmes marges de manœuvre. Ils ne peuvent pas comprendre la fragilité dans laquelle on se trouve. Là, je lui parle d'un problème, il me répond tout de suite grève. Bon, nous, ça ne peut pas marcher comme ça »¹.

Dans cette réaction se donnent ainsi à voir les tensions que peut susciter la position dominante des militants du secteur public dans les structures d'encadrement interprofessionnelles de la CGT et de FO. En raison, non seulement de leurs difficultés à soutenir efficacement l'activité revendicative de militants évoluant dans des univers professionnels tellement divers qu'il leur est impossible d'en maîtriser parfaitement les conventions collectives, les situations spécifiques ou même les « repères revendicatifs » produits par les fédérations². Mais en raison aussi des difficultés de certains militants du secteur privé, notamment parmi les plus fragilement implantés, à se reconnaître dans des pratiques de lutte portées par des militants issus d'autres univers professionnels, au profil d'engagement différent du leur (« *eux, ce sont de vrais militants, engagés dans la vie sociale, il y en a même un qui est au PC* »³), et avec lesquels ils se sentent en décalage dans leur manière de penser l'action syndicale. Les tensions que suscite, dans les organisations syndicales, la confrontation entre des univers de pratiques et de références militantes

¹ Georges, délégué CGT d'une entreprise de métallurgie de la périphérie lyonnaise, janvier 2006.

² Voir chapitre précédent.

³ Georges, délégué CGT d'une entreprise de métallurgie de la périphérie lyonnaise, janvier 2006.

dissonantes, ne se réduisent toutefois pas seulement à un clivage entre militants du public et du privé. Elles se perçoivent aussi à l'intérieur des fédérations du privé elles-mêmes, comme l'illustre par exemple la situation de cette jeune militante, travaillant dans un magasin de vente d'une boulangerie industrielle.

A la différence de beaucoup de ses camarades de l'US de Paris, elle a un profil militant plus politisé. Sympathisante de la LCR, elle avait souhaité initialement s'engager avec SUD, où elle avait des amis, avant d'opter pour la CGT parce qu'il « *n'y avait jamais personne pour m'aider, alors que la CGT, c'est quand même mieux organisé* ». Sa fédération professionnelle de rattachement est celle de l'agro-alimentaire¹. C'est avec l'appui de cette structure professionnelle qu'elle crée le syndicat dans son établissement et engage ses premières activités. Au bout de quelques mois, cependant, elle préfère prendre comme interlocuteur l'US, dont elle a appris, entre temps l'existence, et délaisse sa fédération. En cause, en premier lieu, le sentiment d'être quelque marginalisée dans une fédération dont les effectifs sont essentiellement concentrés dans les grandes entreprises du secteur agro-alimentaire : « *ils gèrent de grosses boîtes, donc, nous forcément... ils ne consacraient pas beaucoup de temps* ». De plus, elle juge la structure professionnelle de l'US, les savoir-faire et les pratiques de ses dirigeants mieux adaptés à la réalité de son univers professionnel que ceux des responsables fédéraux de l'agro-alimentaire pour lui apporter un soutien efficace dans ses activités militantes, en premier lieu pour l'implantation du syndicat : « *ils maîtrisent bien ce genre de situation, ne serait-ce que pour l'organisation des élections, toutes les démarches vis-à-vis de la direction. Alors que, à la fédé de l'agro, toutes ces questions, ils ne les maîtrisent pas trop, parce qu'elles se posent pas pour eux* ». Mais, au-delà de leurs compétences juridiques, c'est surtout dans les savoir-faire des dirigeants de l'US relatifs à la gestion des relations avec la direction et les salariés qu'elle perçoit une différence essentielle qui la rassure, alors qu'elle trouvait les manières de faire des militants de l'agro-alimentaire et les modes d'action qu'ils cherchaient à importer dans son magasin en décalage avec la réalité de son univers professionnel :

« Ce sont des gens super bien, très combattifs... Mais ils viennent tous de grandes boîtes avec pas mal de syndiqués, et ils connaissent que ça. Et quand ils voulaient m'aider, ils débarquaient dans le magasin comme ils débarquaient dans l'usine, en faisant du bruit, en interrompant tout le monde. Pour eux, il n'y a que la grève qui existe. Pour eux, c'est ça la lutte syndicale, ce n'est que ça. Bon, ça ne correspond pas du tout à la réalité du magasin et

¹ Une fédération dont les dirigeants nationaux sont majoritairement en opposition à la direction confédérale. Elle est la dernière fédération affiliée à la fédération syndicale mondiale (FSM), internationale syndicale historiquement dominée par les communistes, dont la confédération de la CGT s'est désaffiliée en 1995.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

aux gens qui y sont. Alors qu'à l'US, ils ont plus l'habitude de ce genre de situation, ils ne se braquent pas tout de suite, ils savent s'adapter »¹.

Si, dans le discours de ces deux militants cégétistes, les permanents syndicaux de ces structures apparaissent figés dans leurs pratiques, on perçoit cependant chez nombre d'entre eux que la confrontation à des univers professionnels faiblement organisés syndicalement les rend conscients de leurs difficultés à prendre en charge le suivi de l'activité de leurs représentants syndicaux dans le privé, et les amène à intégrer la nécessité d'adapter leurs stratégies d'action en fonction de la spécificité de ces situations professionnelles. Cette responsable de l'UD du Rhône se désole par exemple de l'extrême difficulté que rencontre sa structure pour impulser une dynamique de mobilisation au cours de la campagne de NAO auprès des militants des entreprises du secteur privé : « *pour te dire, on a fait une réunion, ils étaient trois militants !* ». Elle voit dans cet échec un révélateur des difficultés plus générales pour les militants des structures interprofessionnelles locales à tenir leur rôle d'animateurs de l'activité syndicale de ces militants, et explique comment elle a, elle-même, été amenée à ajuster ses propres pratiques à leur contact :

*« Dans un arrondissement par exemple, on a beaucoup d'entreprises du commerce, mais c'est un postier qui est dans l'UL, et il a du mal, parce qu'il ne sait pas vraiment faire. Mais c'est comme moi, au début, parce que tout bêtement lorsque tu viens du public, il y a plein de choses que tu ne connais pas. [...] Et puis il y a un truc aussi, c'est qu'on n'est pas dans les mêmes logiques d'affrontement. Dans le privé, tu utilises beaucoup les IRP, mais parce que c'est obligé pour en faire un levier pour l'action. Bon, dans le public, ce n'est quand même pas aussi central, mais parce que ce n'est pas le même contexte : quand tu rentres dans nos boîtes, t'as quand même souvent un accueil syndical, une ambiance syndicale je dirais, qui se transmet même si ce n'est pas si simple. Tandis que dans le privé, déjà, il faut que tu passes ton temps à te battre pour faire respecter le droit syndical. Donc, t'es obligé de passer par les IRP parce qu'il faut encore s'imposer et pour compenser le rapport de force qui est moins facile à construire. Donc, forcément, on est sur une démarche revendicative différente. Et pour l'action collective, on est bien aussi obligé de tenir compte du contexte, on ne peut pas lancer une grève comme ça, parce qu'on sait que c'est dur pour eux, donc il faut adapter les formes »*².

Ces formes d'ajustement des savoir-faire organisationnels dans la gestion de sections syndicales à faibles ressources militantes se perçoivent aisément dans les pratiques d'encadrement des permanents de l'US, à travers les efforts considérables qu'ils investissent dans la formation de leurs adhérents aux IRP, considérée comme une première étape

¹ Nathalie, déléguée CGT d'un magasin de vente d'une boulangerie industrielle, 32 ans, 9 mai 2006.

² Responsable Union Départementale du Rhône de la CGT. Issue de la fédération des services publics. Rencontre pendant le stage confédéral de formation au dispositif de suivi des luttes à Montreuil, 24-25 octobre 2006 [voir chapitre 5, encadré n°15].

indispensable pour « installer » le syndicat dans les établissements. Elle se traduit aussi par la constitution de ressources institutionnelles, par le biais du réseau de relations interpersonnelles qu'ils ont tissées avec les directions, et plus souvent les DRH, de nombreux établissements sur Paris pour tenter de faciliter la résolution de conflits signalés par leurs adhérents, dont l'activation est pensée comme un moyen utile de compenser leur force d'action collective limitée dans la gestion au quotidien des activités de leurs militants :

« On a quand même des moyens d'action limités. C'est pour ça que c'est important d'avoir de bonnes relations avec les DRH ou les avocats des boîtes. Ce ne sont pas tous des salaups. Certains [de la CGT] restent encore sur cette conception là, mais c'est un peu bête, parce que quand t'arrives à avoir un bon contact, il y a déjà beaucoup de choses juridiques que t'arrives à régler, notamment pour les élections professionnelles, pour les négo. Le fait qu'ils te connaissent, c'est aussi un plus, parce qu'ils savent qu'on est organisé, qu'on est capable de faire des choses s'il faut. Tant que c'est que le militant de l'entreprise, ils peuvent être tentés de se dire, qu'ils peuvent l'avoir. Bon, si c'est moi qui téléphone qui soulève le problème, la donne est quand même différente. Ne serait-ce que parce qu'ils savent qu'on pourra les emmerder juridiquement jusqu'au bout. Donc, bon, moi, quand je fais ça, je n'ai pas l'impression de faire de compromissions. C'est plus un appui pour aider les copains. Alors, attention hein, ça ne marche pas de partout, loin de là. Mais, là où on est implanté depuis longtemps, où on a des copains qui tiennent un peu la route, ça peut suffire à débloquer des situations »¹.

Par ailleurs, les permanents de l'US font preuve d'une prudence extrême dans leur manière de gérer le recours à la grève dans l'accompagnement des militants : *« la grève, je pense qu'on n'a rien inventé de mieux pour se battre. On peut faire bien sûr des pétitions, des rassemblements, mais, honnêtement, quand on fait ça, c'est qu'on est en difficultés. Le problème, c'est que dans nos secteurs, on est souvent en difficulté ! Mais, on est bien obligé de s'adapter »*. Ainsi, s'ils rencontrent souvent des difficultés pour réussir à convaincre leurs militants de s'engager dans des actions de grève, il leur arrive aussi, à l'inverse, de refréner les ardeurs de certains de leurs militants, tiraillés entre la volonté de *« ne jamais perdre une occasion de se battre avec les salariés »* parce que *« c'est dans la lutte que se crée concrètement la solidarité collective »*, et la préoccupation de ne pas *« envoyer les salariés au casse-pipe »*². Leur évaluation des chances de réussites qu'ils attribuent à un mouvement de grève, à l'aune de leur expérience accumulée de ces conflits, fonctionne ainsi un premier facteur déterminant leur inclination différenciée à encourager leurs militants à s'engager dans ce type d'action. C'est ce que l'on peut entrevoir par exemple dans la réaction de Rémi, permanent de l'US, lorsque deux militants d'une société de prévention-sécurité lui rendent

¹ Stéphane Fustec, permanent de l'US, 10 novembre 2005.

² Karl Ghazi, secrétaire général de l'US, 10 novembre 2005.

visite pour préparer le déclenchement d'une grève afin de protester contre la suppression d'une prime d'intéressement. Prenant connaissance de la situation, il préfère temporiser, inquiet d'apprendre que les deux militants n'ont pour l'instant entrepris aucune démarche de mobilisation des salariés : *« attends, la grève, nous il n'y a pas de problème. Mais ça se prépare, sinon tu vas droit dans le mur. T'as commencé à parler avec les collègues ? Parce que, la grève, vous ne la ferez pas à deux. Et surtout, il faut bien leur expliquer ce que ça implique, ça risque d'être dur, hein... Tu sais, nous on a l'expérience des conflits, donc, crois-moi, faut le préparer, on ne peut pas y aller comme ça »*. Deux jours plus tard, Rémi se rend dans l'entreprise pour participer à une réunion de salariés que les représentants de l'établissement étaient censés avoir convoquée : ils sont seulement trois à s'être déplacés. Devant la situation, Rémi préfère solliciter directement un rendez-vous avec le DRH, qu'il obtient :

« Qu'est-ce que tu voulais que je fasse ? Le copain, il a fait la gueule, mais bon. Eux, ils pensent que c'est la CGT, de l'extérieur qui va se mobiliser et qui va régler leurs problèmes, mais ça ne peut pas se passer comme ça. C'était déjà inespéré, et en plus j'ai obtenu qu'il remette une partie de la prime. Bon, en plus, si tu veux, c'est déjà suffisamment difficile de déclencher des grèves chez nous, donc quand on y va, il ne faut pas y aller n'importe comment. Sinon, c'est contre-productif, parce que tu confortes les salariés dans l'idée qu'il n'y a rien à faire »¹.

La confrontation aux difficultés pour la mobilisation collective des salariés dans des univers professionnels de faible implantation syndicale agit ainsi comme un facteur de « modération » des stratégies organisationnelles de la CGT. A l'inverse, les conditions d'enracinement difficiles du syndicalisme dans ces lieux de travail, souvent liées au maintien d'une répression anti-syndicale importante, tend à fonctionner comme un facteur de radicalisation des pratiques de lutte investies par les militants de la CFDT. Tout en expliquant que sa capacité à encadrer les activités des différentes sections de son syndicat demeure très aléatoire², le secrétaire départemental du syndicat du commerce parisien explique ainsi que sa difficulté à *« faire vivre la conception du syndicalisme dans une logique de partenariat voulue par la CFDT »* est aussi contrainte par l'attitude du patronat :

« Ce n'est pas possible de le faire partout. Dans le commerce, la capacité à mobiliser, à faire grève, ça reste important. Il ne faut pas faire d'angélisme. On voudrait absolument faire de la CFDT une organisation à l'allemande, mais dans le commerce, on en est encore à

¹ Stéphane Fustec, permanent de l'US CGT du commerce et des services, 16 mars 2005.

² Sur l'autonomisation des pratiques de négociation des militants d'entreprise de la CFDT, Jacques Cottureau, Thomas Frinault, « Etude sur les pratiques syndicales de négociation salariale d'entreprise », *Revue de l'IRES*, 51, 2006, p. 3-31.

*faire du rapport de force, à faire des menaces. On dépend quand même beaucoup de l'attitude du patronat qu'on a en face de soi ! »*¹.

A la lumière des logiques d'ajustement des pratiques d'encadrement organisationnel des militants, on voit bien alors que les conditions de possibilité d'intégration de la grève dans les pratiques des militants d'entreprise ne sont pas seulement à interroger du point de vue de leur maîtrise inégale des savoir-faire militants de leur organisation. Une fois l'obstacle de leur acquisition franchi, les modalités de leur actualisation et les conditions de possibilité de leur inscription dans une action de grève dépendent aussi des logiques d'adaptation des stratégies des acteurs syndicaux sous les effets combinés des multiples contraintes qu'ils affrontent dans leur environnement professionnel et de leurs propriétés militantes. C'est pourquoi nous allons à présent resituer les difficultés des syndicalistes à recourir à la grève, du point de vue des stratégies patronales de contention de l'action syndicale et de prévention des grèves.

2. Les stratégies managériales de prévention des grèves

De la panoplie des moyens d'action patronaux orientés vers le contournement de l'action syndicale, l'actualité récente a remis sur le devant de la scène médiatique la constitution d'une « caisse de secours » patronal, destinée notamment à indemniser les directions d'entreprises confrontées à des mouvements de grève². L'histoire conflictuelle des relations professionnelles a été également marquée par la répression exercée à l'encontre des militants syndicaux les plus actifs, allant du fichage, des sanctions (licenciements, blocage de l'avancement de la carrière professionnelle) jusqu'à des formes de pressions morales et de violences physiques³. La création de « syndicats-maison » contrôlés par les employeurs est une autre réalité historique connue⁴. Les stratégies de lutte anti-syndicale sont par ailleurs indissociables des stratégies de modernisation des modes d'organisation du travail. A partir du contexte italien, R. Franzosi a montré par exemple que l'éclatement des grandes concentrations ouvrières en de multiples unités de petite taille, la mécanisation du travail et l'introduction de la flexibilité comme principe d'organisation de la production, combinés à un

¹ Olivier Guvarch', secrétaire du syndicat CFDT du commerce de l'Ile de France, 22 juin 2006.

² Michel Offerlé, *Sociologie des organisations patronales*, La Découverte, 2009, p. 68.

³ Pierre Dubois, « La résistance des délégués du personnel aux moyens de pression patronaux », *Sociologie du Travail*, 12, 1970, p. 15-32 ; Marcel Caille, *Les truands du patronat*, Editions Sociales, 1977.

⁴ Didier Favre, *Ni rouges, ni jaunes. De la CGSI à la CSL*, Editions Minit le quart, 1998.

travail symbolique de réhabilitation de l'entreprise dans les discours politiques, sont inséparables d'une riposte patronale (et étatique) à l'intensification de la conflictualité au travail des années 1970¹. L'engagement de ces mêmes transformations structurelles s'articule à la promotion de nouveaux modes d'encadrement des salariés valorisant leur autonomie dans le travail, l'enrichissement des tâches qui leur sont confiées, des méthodes de « management plus participatif » et l'individualisation de la gestion salariale². Ayant pour objectif de capter les nouvelles aspirations des salariés pour favoriser leur investissement dans leur travail, cette entreprise de rénovation des techniques de gestion de la main d'œuvre s'intègre aussi, dans la logique du CNPF, dans une politique de « *gestion concurrentielle du social* »³, visant explicitement à réduire l'influence des syndicats auprès des salariés : « *il est même certains cas où il est impossible de savoir ce qui motive en premier lieu le changement d'organisation, la lutte anti-syndicale ou la recherche de gains de productivité, les deux n'étant d'ailleurs pas dissociables puisque des salariés plus dociles sont aussi souvent plus productifs* »⁴. La célébration permanente de la modernisation des relations professionnelles n'empêche pas, toutefois, le maintien de formes de dominations très traditionnelles au travail, tant du point de vue des modes d'organisation du travail⁵, que des modalités de contrôle et de sanction des salariés. De même, l'institutionnalisation de la négociation collective et l'éloge du dialogue social ne sauraient dissimuler la persistance, quoique de façon plus discrète et sans doute moins répandues, de certaines de ces techniques de coercition déployées à l'encontre des syndicalistes l'activité syndicale. Sans les ignorer, il importe aussi de saisir comment se réactualisent la palette des stratégies patronales de prévention et de contention des grèves, à travers leur réinscription dans des savoir-faire managériaux plus sophistiqués et pacifiés, participant d'une double dynamique de professionnalisation des personnels et des techniques d'encadrement des salariés (et l'essor des ressources humaines) et d'institutionnalisation de l'action patronale dans les arènes de la négociation collective⁶. Nous allons pour cela nous intéresser à un secteur du conseil en management, composé de consultants spécialisés dans la gestion et la prévention des conflits du travail⁷.

¹ Roberto Franzosi, *The Puzzle of Strikes*, Cambridge University Press, 1995, p. 301-335.

² Danièle Linhart, *La modernisation des entreprises*, La Découverte, 1994.

³ Henri Weber, *Le parti des patrons*, Seuil, 1986.

⁴ Luc Boltanski, Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999, p. 355.

⁵ Thomas Coutrot, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, La découverte, 1998.

⁶ Sur les dynamiques de conversion patronale à la négociation, voir Jean Bunel, Jean Saglio, *L'action patronale*, PUF, 1979, p. 195-216.

⁷ Sur les logiques de constitution de l'univers professionnel, vaste et diversifié, des consultants et sur les pratiques professionnelles de ces acteurs, voir Odile Henry, « Entre savoir et pouvoir. Les professionnels de Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne– 2009

Encadré, n° 23

Des consultants d'ingénierie sociale en négociation et en conflit

La genèse de ce secteur de l'ingénierie sociale remonte au contexte des années 1970, en lien avec les préoccupations d'un monde patronal désarmé par le maintien d'une forte conflictualité dans les entreprises françaises après l'épisode contestataire de 1968, et confronté à la reconnaissance institutionnelle des sections syndicales dans les entreprises. Dans cette configuration s'amorce une réflexion sur les pratiques de direction à mettre en œuvre pour reprendre le contrôle des salariés et transformer les rapports avec les représentants syndicaux, dans laquelle va s'intégrer le recours à l'ingénierie sociale, dont le champ d'intervention était jusqu'alors essentiellement limité à la seule question de l'amélioration de la productivité. Cette évolution des problématiques managériales se construit notamment à travers le travail de réflexion prospective, engagé par une nébuleuse de « réformateurs » de l'entreprise, engagés par exemple dans le cabinet d'Entreprise et Personnel, qui entretiennent des liens avec le monde académique (et notamment la sociologie des organisations) et contribuent à diffuser les instruments de « l'observation sociale » permettant de décoder les comportements des salariés. D'autres « observatoires sociaux » voient le jour à cette même époque, animés par Hubert Landier, Henri Vacquin ou Claude Harmel qui produisent des notes de « conjoncture sociale » à destination des dirigeants d'entreprise, pour les informer notamment des stratégies et des coulisses du monde syndical. Ce secteur de l'ingénierie sociale tire tout particulièrement profit de la promulgation des lois Auroux, favorisant l'essor de la négociation dans les entreprises pour s'institutionnaliser et élargir ses prestations au conseil en pratiques de négociation et en gestion des conflits auprès des directions d'entreprise.

Les activités de ces consultants empruntent des voies diverses. Ils interviennent directement en entreprise pour accompagner la mise en œuvre des procédures de licenciements collectifs ou de redéploiement de la main d'œuvre dans le cadre de restructurations économiques, ou encore pour réaliser des « audits » sur l'état des relations sociales. A travers leurs publications dans des revues professionnelles¹, les notes de conjoncture qu'ils éditent² ou des manuels de management³, ils prescrivent un ensemble de « recettes » managériales standardisées à mobiliser pour prévenir et gérer les conflits en entreprise. Ils organisent enfin sur ce thème des clubs de rencontre ou des stages de formation adressés aux agents en charge de responsabilités d'encadrement du personnel (DRH, chef d'établissement ou du personnel, cadres...). Dernier élément notable à signaler, ces cabinets de conseil constituent des lieux de reclassement professionnel pour des agents aux profils et aux trajectoires relativement hétérogènes. S'y côtoient en effet des anciens praticiens des RH, très largement formés aux sciences sociales, des anciens inspecteurs du travail (cabinet Idee consultants) voire des militants reconvertis : Henri Vacquin (ex-UEC), Daniel Labbé (secrétaire de la CFDT Boulogne Billancourt), Jean Kaspar (secrétaire de la CFDT), Philippe Campinchi, (UNEF-ID), pour les plus connus. Dans ces conditions, les instruments et les principes d'action prescrits dans cet univers du conseil s'organise autour d'une logique d'hybridation de savoirs savants et de savoir-faire pratiques, tirés d'une expérience militante ou professionnelle, et réinscrits dans une rhétorique managériale et dans des objectifs – la pacification des relations de travail - qui leur offre une forme de revalorisation symbolique et de légitimation.

l'expertise et du conseil», *ARSS*, 95, 1992 ; Michel Villette, *Sociologie du conseil en management*, La Découverte, 2003.

¹ Notamment les magazines *Liaisons Sociales* ou *Personnel* dans lesquels interviennent régulièrement de nombreux « experts » des relations sociales en entreprise.

² Parmi ces publications : la « note de conjoncture sociale » d'Entreprise et Personnel ; « la note d'EPSY » ; la lettre d'Henri Vacquin, « Stratégies du management », remplacée depuis la fin de notre travail d'enquête par la lettre Metis depuis qu'il a rejoint le cabinet Idee Consultants ; la publication d'Hubert Landier successivement intitulée « Management et conjoncture sociale » et « Management social ».

³ Jean-Louis Birien, *Pratique des relations et négociations sociales*, Dunod, 1998 ; Bernard Compère, *Régulation des conflits du travail*, Editions d'Organisation, 2002 ; Patrick Lagadec, *Apprendre à gérer les crises*, Editions d'Organisation, 1993 ; Hubert Landier, Daniel Labbé, *Prévenir et gérer les conflits sociaux dans l'entreprise*, Editions Liaisons, 2002 ; Hubert Landier, Daniel Labbé, *Le management du risque social*, Editions d'Organisation, 2005.

Nous ne reviendrons pas ici sur la genèse et les propriétés de ces cabinets de consultants en ingénierie sociale, que nous avons déjà par ailleurs étudiée en détails¹, et que nous rappelons ici simplement à grands traits [encadré n° 23]. Nous allons en revanche nous pencher directement sur les techniques managériales de contention de la conflictualité au travail que nous avons pu entrevoir à travers l'observation de trois stages de formation organisés par ces consultants, adressés aux praticiens des ressources humaines et aux directions d'entreprise². Elle permet d'objectiver, à travers les échanges entre stagiaires et les « bonnes » pratiques qui leur sont prescrites pour tenir leur rôle de médiateur entre « l'économique » et le « social », les logiques de constitution des savoir-faire et des principes d'action managériaux (et des représentations qui les sous-tendent) dans la gestion de la conflictualité et dans l'éviction de la grève de leur entreprise. Ils s'organisent conjointement autour d'une logique de contournement de la médiation syndicale dans l'expression des doléances des salariés, et de stratégies de canalisation institutionnelle de la protestation syndicale par le jeu de la négociation.

2.1. Contenir les ressorts des mobilisations syndicales

Les DRH qui participent à ces stages de formation sont généralement issus de grandes entreprises, dans lesquelles les organisations syndicales de salariés sont relativement bien implantées. Ils ont également pour propriété commune d'affronter ou d'avoir affronté au cours des dernières années des conflits dans leur entreprise. Bien moins qu'une crainte de la radicalisation des luttes syndicales, c'est (à l'époque ?) avant tout le maintien d'une conflictualité diffuse et aux formes variées - pas toujours encadrée d'ailleurs par les organisations syndicales - qui est au cœur de leurs préoccupations : « *les journalistes, ils ne voient que les conflits médiatiques, radicaux. Mais, nous, ce n'est pas ça qu'on voit dans les boîtes. Nous, notre problème, ce sont des petits conflits, des débrayages, des comportements de désinvestissements dans le travail. J'allais dire, c'est le commun de la conflictualité* »³. L'engagement dans cet espace d'entre-soi professionnel est de ce point de vue perçu comme

¹ Pour cela, nous renvoyons le lecteur à notre article, Baptiste Giraud, « Le syndicalisme saisi par le management », *Politix*, 20 (79), 2007, p. 125-147.

² Ces trois stages étaient organisés par trois cabinets concurrents : Groupe Management Social (animé par Hubert Landier et Daniel Labbé, 25 novembre 2004) ; Liaisons Sociales (animé par Jean-Louis Birien, 8-9 février 2005) ; Entreprise et Personnel (animé par Alain Boulanger et Jean Kaspar, 28-29 novembre 2006). Comme nous nous y sommes engagés auprès de ces consultants, nous respecterons l'anonymat des propos en n'en mentionnant pas l'origine. Nous évoquerons les stratégies d'action déployées *dans le cours* des grèves dans le prochain chapitre.

³ Entretien, 3 janvier 2005.

un moyen d'accéder à un échange d'expériences, susceptible de les aider à comprendre les causes de ces conflits et les ficelles à employer pour les endiguer. L'un des stagiaires dit ainsi se retrouver « *face à des conflits sectoriels plus difficiles à appréhender, avec des partenaires sociaux en particulier plus difficiles à comprendre, à gérer* ». Un autre ne sait trop comment interpréter et réagir face à une succession de débrayages qu'a connus son entreprise cours de ces dernières années : « *je me sens un peu désarmé. Est-ce qu'il faut être silencieux, répondre et comment, alors que les partenaires sociaux, eux, ils sont toujours bien préparés* ». Un troisième explique être venu pour tenter de trouver les moyens de mener à bien la négociation sur le prochain projet de restructuration qu'il s'appête à piloter, et dont il s'attend qu'il soit conflictuel. Tandis qu'un dernier DRH confie que chaque année, il est confronté à un conflit lors des négociations salariales : « *on est toujours dans le problème que le groupe communique des bénéfices à deux chiffres et qu'on ne consent à lâcher que des petites augmentations. Donc à chaque fois, ça pète* ».

Contourner la médiation syndicale des problèmes des salariés

A partir de ces différentes interrogations, les pratiques managériales diffusées à travers ces cabinets de consultant se construisent autour de l'idée que l'entreprise est source de tensions, inhérente à la logique de toute organisation humaine, qu'il faut savoir comprendre, identifier et domestiquer avant qu'elles ne se cristallisent en grève ou qu'elles ne se transforment en conflictualité diffuse qui grippe durablement le bon fonctionnement de l'entreprise :

« Le conflit est inhérent au fonctionnement de l'organisation au quotidien. L'entreprise, si vous voulez, c'est une organisation humaine comparable à un moteur de voiture, qui met en présence des hommes et des femmes qui se frottent : ça crée de l'énergie positive qui fait avancer la voiture. Mais aussi de l'énergie négative, qui fait chauffer le moteur et qui peut l'arrêter si elle est mal traitée. Et le frottement humain, comme tout frottement, crée de la chaleur : des frustrations, des conflits de personne, d'intérêts. Et face à ces tensions sociales, il faut lubrifier et refroidir, c'est-à-dire qu'il y a un besoin permanent d'un système de refroidissement pour maintenir le moteur en marche ».

Dans ce cadre, l'expertise managériale dans la gestion de la conflictualité au travail repose sur une vision dépolitisée des causes du mécontentement du personnel, consistant à dissocier les motifs « réels » de leur insatisfaction des motifs de revendication économiques et sociaux défendus par les syndicats. Si l'entreprise est un lieu de conflit, la mobilisation collective des salariés est en effet interprétée avant tout comme le résultat d'une accumulation

de problèmes individuels protéiformes d'ordre psychologique, relationnel ou liés aux conditions de travail, que l'encadrement hiérarchique n'a pas su « refroidir » et enrayer à temps, laissant alors le champ libre aux syndicalistes pour s'en emparer et s'en servir de point d'appui pour engager les salariés dans un mouvement de protestation auquel ils viendraient greffer leurs propres revendications :

*« Il n'y a pas de grève salariale : dans 95% des cas, elle n'est que symptomatique de dysfonctionnements managériaux. Vous savez, lorsqu'un salarié entre en grève, généralement, ce n'est pas parce qu'il adhère aux revendications. Il entre en grève parce qu'il en a ras-le-bol, parce qu'il y a eu une série de **petits irritants** qui font qu'il a eu besoin d'exprimer son ras-le-bol [...] C'est après que les revendications sont formulées par les syndicats ».*

Dans cette optique, le sentiment de déconsidération qui peut animer les salariés ou la persistance des « petits » désagréments ressentis par les salariés dans l'exercice de leur travail sont tout particulièrement pointés comme des facteurs risquant de les amener à se désinvestir de leur travail et de créer les conditions facilitant le redéploiement de l'action syndicale : « *le syndicat qui est gréviculteur, il va toujours aller chercher les points qui permettent de mener une stratégie de conflit* ». Ainsi, ce formateur déclare qu'il faut davantage « *se méfier du courant d'air sur le cou de la caissière ou d'un comportement arrogant d'un agent de maîtrise que des NAO [négociations annuelles obligatoires] sur les salaires* ». Enfin, adossé à des catégories de représentations des salariés empreintes d'une condescendance ou d'un mépris à peine voilés, l'engagement des salariés dans des mouvements d'action syndicaux est également attribué à leur incapacité supposée à voir plus loin que leurs problèmes individuels et à comprendre les contraintes économiques de l'entreprise. Un voile d'ignorance dont les syndicalistes auraient tout le loisir de tirer profit, en manipulant les salariés par le recours à des discours « simplistes » et « démagogiques » :

« Les conflits salariaux se déroulent toujours sur fond d'incompréhension de la politique économique de l'entreprise. C'est beaucoup trop compliqué, les gens ne comprennent pas. Quand un plongeur réclame une augmentation, il s'imagine qu'il est tout seul. Il ne voit pas ce que cette augmentation représente sur l'ensemble de la masse salariale, et du coup il ne comprend pas la position de la direction. Voilà comment c'est perçu par les plongeurs qui savent compter [leur salaire] mais pas multiplier [...] Et nos amis syndicalistes jouent là-dessus bien sûr, en nous jouant la lutte des classes. Ils vont toujours jouer sur le registre émotionnel pour conditionner les salariés, en stigmatisant l'attitude du patron, le méchant, et en se présentant comme le seul acteur qui se préoccupe d'eux ».

Pour circonscrire ces « risques sociaux » et éviter qu'ils ne se traduisent par l'adoption d'attitudes de retrait au travail ou qu'ils ne servent de carburant à l'action des syndicalistes,

plusieurs leviers peuvent être actionnés par les responsables de l'encadrement. Le premier consiste à instaurer des mécanismes d'incitations des salariés à s'investir dans leur travail et pour l'entreprise. Sont évoqués dans cette optique la mise en place de systèmes de rémunération intégrant des primes par objectif, visant à récompenser le mérite individuel ou collectif des salariés, ainsi que l'adoption de politiques de gestion du personnel leur laissant entrevoir des perspectives d'évolution de carrière professionnelle dans l'entreprise. Les outils du « management participatif », par le recours à des réunions du personnel ou à des enquêtes d'opinion auprès des salariés, sont également intégrés dans la palette des moyens d'action à investir pour favoriser leur intégration dans l'entreprise et permettre à la hiérarchie de mieux cerner leur état d'esprit en le saisissant directement :

« Le problème, c'est que si on écoute les syndicats, tout va toujours mal, et que si on écoute l'encadrement intermédiaire, tout va toujours bien, parce que ce n'est pas son intérêt de dire le contraire. D'où l'intérêt de mettre en place des dispositifs qui permettent de recueillir directement ce que ressentent les salariés. Par des enquêtes, par des questionnaires, des groupes d'expression, des réunions de panel de salariés pour connaître leurs points sur les changements conduits dans l'entreprise »¹.

L'efficacité de ces instruments d'action pour contrôler les tensions et éradiquer les conflits n'est cependant pas – et ce fut sans doute l'un de nos principaux motifs d'étonnement dans ces stages – sacralisée par les consultants. Ils n'hésitent pas, en particulier, à exprimer leurs doutes quant aux vertus des politiques d'individualisation des salaires. Au contraire, quand ils n'appellent pas leurs clients à se méfier de la succession des « modes managériales »², ils les mettent parfois directement en garde contre les effets « pervers » que peut produire sa mise en œuvre : *« faites attention, c'est très difficile de mettre un système qui soit compris et admis par tous, ça peut au contraire être source de conflits plus fréquents »*. Régulièrement, les consultants insistent notamment sur les dangers de « l'opacité » des mesures salariales individualisées ou des modes de gestion de carrières professionnelles, qui risquent d'être « mal comprises » par les salariés, créer un sentiment d'injustice et devenir un objet de mécontentement. Un diagnostic que semblent partager plusieurs DRH. Parmi d'autres, celui d'une grande entreprise de restauration collective, explique ainsi qu'ils ont décidé d'en revenir à un système de détermination collective et général des salaires, en raison des déboires qu'ils ont rencontrés après avoir tenté d'instaurer un système d'augmentation individualisé : *« ça nous a créé beaucoup plus de problèmes que ça n'en a résolu, parce que ça a créé une sale ambiance entre les salariés, ça en a démotivé certains, les syndicats ont*

¹ Entretien, consultante de l'un des trois cabinets, mais qui n'animait pas ces stages, 15 mai 2006.

² Michel Villette, *Sociologie du conseil en management*, op. cit., p. 76-80.

Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

joué là-dessus. Du coup, on fait des augmentations générales et surtout des primes, mais collectives, ça renforce la cohésion du groupe ». Un autre DRH fait valoir pour sa part que ces outils de management demeurent une solution, si ce n'est inopérante, du moins largement insuffisante pour motiver les salariés de son entreprise de nettoyage, dans laquelle les salaires sont très faibles et les possibilités de promotion limitées :

« Nous, il ne faut pas se raconter d'histoire, ce n'est pas ça qui va pouvoir donner aux salariés envie de travailler plus. On est sur des types de poste de travail complètement déqualifiés, très mal payés (je le reconnais !), ce n'est pas avec des petites primes que vous allez acheter la paix sociale ».

Aussi, au-delà de ces techniques de management censées avoir radicalement transformé les modes de gouvernement des entreprises, mais dont il ne faut en réalité surestimer ni la diffusion ni, surtout, « l'efficacité » pour domestiquer des tensions au travail¹, le travail de prévention des conflits passe par la valorisation de la nécessité de créer une voie de captation des mécontentements individuels des salariés concurrente au canal syndical : *« la force des syndicats, c'est de connaître le terrain. Ils sont très fort là-dedans. Ils savent le faire tous ces petits gestes avec les salariés au quotidien. Donc, il faut faire en sorte de pas trop laisser le terrain »*. Pour neutraliser l'éventuel crédit des syndicalistes auprès des salariés et les contrer dans leur entreprise de représentation et de collectivisation des problèmes de leurs collègues afin de les maintenir dans un registre individualisé et dépolitisé, c'est alors une véritable police des comportements des agents d'encadrement des salariés (agents de maîtrise, chefs d'atelier, responsables des RH...). D'un mode de commandement fondé sur la coercition et l'appel à l'autorité hiérarchique, il faut apprendre à tenir son rôle d'encadrement passant davantage par la construction de liens personnalisés et de proximité avec les employés, et par le registre de la persuasion². De ce point de vue, les maîtres mots des formateurs résident dans la nécessité de promouvoir une culture de la « communication », dont le premier objectif est résumé par ces deux formules lapidaires : *« pas de questions sans réponse »* ; *« jamais dire non sans avoir à dire oui »*. Ne pas hésiter à recevoir un salarié qui le demande, se rendre régulièrement visible sur les lieux de travail, organiser fréquemment des réunions de petits groupes dans chacun des services sont autant d'attitudes à adopter par le personnel encadrant pour saisir les motifs d'insatisfaction des salariés et chercher à

¹ A partir de l'enquête REPONSE 2002-2004, nous avons pu ainsi montrer que les entreprises dans lesquelles sont organisées des réunions régulières avec les salariés ou mises en œuvre d'autres techniques d'expression (boîte à idée, enquête de satisfaction) connaissent davantage de conflits que celles qui ne le font, toutes choses étant égales par ailleurs. Voir, Sophie Bérout et alii., *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Editions du Croquant, 2008, p. 112-114.

² Voir aussi Michel Villette, « Psychologie d'entreprise et de rééducation morale », *ARSS*, n°4, 1976, p. 58-76.

favoriser leur arrangement sur un mode individualisé avant que ne s'en emparent les syndicats¹ : « *Un bon DP, il va chercher à faire du collectif à partir d'un problème individuel. Un bon DRH, ça fait l'inverse !* ». Se rendre disponible auprès des salariés, c'est surtout un moyen d'apparaître à leurs yeux comme un recours possible et efficace pour faire valoir leurs doléances auprès de la direction, et de les détourner des syndicats :

« Les salariés s'adressent aux syndicats lorsque l'encadrement n'apparaît plus en mesure de répondre à leurs attentes. Si le salarié sait qu'il a un interlocuteur solide dans la hiérarchie, alors il n'a pas besoin d'un autre interlocuteur ».

Dans cette optique, il ne s'agit pas tant de remédier à toutes les questions ou plaintes éventuelles, que de donner des gages de leur prise en compte par la hiérarchie, pour mieux discréditer la nécessité de la médiation des syndicats ou des instances de représentation du personnel où ils siègent. En rupture avec l'image du dirigeant autoritaire et distant, il s'agit ainsi de se mettre davantage en scène comme un interlocuteur compréhensif, accessible et « à l'écoute ». Les liens interpersonnels et de confiance ainsi créés avec les salariés sont en outre envisagés comme un support indispensable pour obtenir plus facilement le consentement des salariés sur les choix de la direction. Ils sont pensés tout d'abord comme un moyen d'expliquer aux salariés et de leur faire croire plus aisément dans le caractère inéluctable des contraintes économiques qui les justifient, et de ramener les contestations exprimées à une incompréhension des projets de la direction ou à la « désinformation » orchestrée par les syndicats. En ce sens, les consultants et leurs clients croient moins dans la force de conviction que peut avoir le recours à la rationalité d'une argumentation économique, qu'à la force de persuasion que rend possible la réinscription de ce registre de discours dans des relations jouant davantage du ressort de l'affectif. Ce qui revient, là aussi, à se replacer sur le registre de discours « émotionnel » attribué aux syndicalistes et qui, de leur point de vue, celui qui fonctionne le mieux auprès de salariés pour lesquels il serait « trop compliqué » de comprendre la réalité du monde économique :

« Trop souvent, la direction joue trop sur le registre rationnel, comme si elle était dans une négociation commerciale. Or, il y a une part prépondérante de l'émotionnel dans le fonctionnement de l'entreprise. Il n'y a que 3% des salariés qui réfléchissent rationnellement. Il faut jouer sur autre chose, sur les liens que vous avez avec eux. [...] Si vous entretenez de bons rapports avec vos salariés, ils seront plus enclins à vous faire confiance ».

¹ De ce point de vue, la conduite de plans de restructuration et de diminution de la main d'œuvre par le biais d'entretiens individuels en vue de négocier des conditions spécifiques de départ de l'entreprise (indemnités, propositions de reclassement « avantageuse » dans un autre établissement du groupe, pré-retraites...) apparaît comme l'illustration la plus visible de ces formes de gestion individualisée du personnel, qui peuvent prendre des formes plus informelles dans la vie quotidienne de l'entreprise.

Sous cet angle, le travail managérial de prévention des conflits passe bien moins par le recours à des techniques d'encadrement innovantes qu'il ne s'appuie sur la valorisation et la reproduction de manières de faire dans la gestion des relations avec le personnel, directement héritées des techniques traditionnelles du paternalisme patronal¹. Dans le cadre d'entreprises capitalistes s'inscrivant dans le modèle d'un capitalisme « financier », reposant moins sur des entreprises « familiales » que sur des groupes multinationaux dans lesquels il devient plus difficile pour les salariés d'identifier et de rencontrer leurs dirigeants, il s'agit, pour les DRH, de maintenir les rapports d'autorité dans des formes de relations personnalisées, pour réenchanter le rapport des employés à leur entreprise et à ceux qui les commandent, en jouant de formes de rétributions symboliques, et éviter ainsi qu'ils ne se sentent ignorés ou délaissés. Il faut pour cela organiser des moments festifs internes à l'établissement, manifester des marques d'attention à l'égard des salariés et témoigner des signes de reconnaissance professionnelle. Pour être un « bon » dirigeant d'entreprise ou un « bon » DRH, il faut prendre le temps de saluer le personnel, apprendre à connaître la situation familiale de chacun et s'enquérir de son évolution, savoir valoriser la qualité du travail accompli, pour entretenir la capacité des salariés à se sentir reconnus, à trouver des motifs de plaisir et de fierté dans l'exercice de leur travail, et les amener ainsi à s'accommoder plus facilement de leur sort et à freiner l'émergence de revendications syndicales et salariales :

*« La question de la reconnaissance est un instrument de gestion des relations sociales. Il faut faire comprendre à une direction qui joue trop sur le registre rationnel, qu'on ne mène pas une entreprise comme on mène une négociation commerciale. Regardez ce que font les maires : ils n'hésitent pas à passer trois heures à serrer des mains pendant la cérémonie des vœux. Eh bien, il faut également prendre le temps de saluer les salariés, de les connaître un minimum. [...] **il faut jouer le besoin de reconnaissance pour contourner la question de la rémunération** ».*

Anticiper, surveiller : les techniques de « l'observation sociale »

Enfin, dans la panoplie des pratiques managériales d'encadrement de la main d'œuvre et de prévention des conflits se glissent les outils dits « d'observation sociale », destinés à donner à la direction des éléments de connaissance de l'attitude et des attentes des salariés. Ces pratiques sont évidemment inégalement répandues dans le monde patronal, qui est tout aussi diversifié que ne l'est le monde syndical... Elles se retrouvent prioritairement dans les (grandes) entreprises qui, à l'image de la plupart de celles qui sont représentées dans les

¹ Sur ce point, voir aussi notre article, Baptiste Giraud, « Le syndicalisme saisi par le management », *art. cit.*, p. 143-146.

stages auxquels nous avons participé, disposent d'un service de gestion du personnel constitué de professionnels de la gestion des ressources humaines, formés (pendant leurs études, par des formations professionnelles comme ces stages...) à ces techniques managériales¹. Sans présager, donc, de leur diffusion universelle ni de leur réappropriation uniforme, ces pratiques « d'observation sociale » n'en demeurent pas moins révélatrices des logiques constitutives des stratégies de contournement des syndicats qui, sans être nécessairement formalisées dans ces techniques managériales précises, s'organisent autour du même objectif de captation des doléances des salariés, avant que les représentants syndicaux ne s'en emparent².

Parmi ces instruments d'action managériale figurent des techniques « d'expression directe » directe des salariés, via les réunions du personnel avec la hiérarchie, qui ont pour ambition, non seulement de mieux identifier les attentes des salariés, sans « *rester prisonnier des syndicats, et donc du filtre de leur stratégie et de leurs intérêts* », mais de faire aussi ressortir de la sorte une parole directe de la « base », qu'ils pourront opposer le cas échéant aux revendications syndicales pour les délégitimer : « *il faut faire émerger les demandes et les positionnements directs des salariés à côté des demandes syndicales pour les déstabiliser* ». Dans cette optique, les consultants prescrivent et ont également recours à des formes « d'audit social » plus sophistiquées, directement inspirées des techniques d'enquête en sciences sociales³, menées à partir de la passation de questionnaires auprès des salariés, ou de la réalisation d'interviews prolongées avec un panel d'employés⁴. La réalisation de ces pratiques d'observations sociales est le plus souvent directement confiée aux cabinets de consultants en ingénierie sociale. Généralement commandées dans une période d'intensification des tensions parmi le personnel, elles consistent parfois aussi, mais beaucoup plus rarement, en des

¹ La quarantaine de DRH ou chefs d'établissements croisés dans ces stages étaient issus de secteurs professionnels très différents (hôpitalier, transport, nettoyage, grande distribution). Que les stagiaires ne soient pas issus d'entreprises directement concurrentes sur le marché est même l'une des conditions de félicité de ces stages, chacun pouvant se livrer sans crainte d'être épié par la « concurrence ». Néanmoins, ces stagiaires partagent un ensemble de propriétés communes, parmi lesquels, pour l'immense majorité d'appartenir à de grandes entreprises (généralement plus de cent salariés), et d'être diplômés. Il reste donc, nous en sommes pleinement conscients, à prolonger notre travail en observant plus précisément à la fois les modes de pénétration différenciés de ces savoir-managériaux dans les entreprises, en fonction de leurs propriétés différentes (taille, professionnalisation de la prise en charge de la gestion du personnel...) et de leurs modes d'appropriation dans les pratiques concrètes des professionnels de la direction des « ressources humaines ».

² Michel Villette, « Psychologie d'entreprise et rééducation morale », *ARSS*, 4, 1976, p. 47-65.

³ Nous développons ce point in Baptiste Giraud, « Le syndicalisme saisi par le management », *art. cit.*.

⁴ Claude Giraud, « L'observation sociale : une autre conception de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, 88, 1992.

enquêtes *a posteriori* de conflits¹. Mais l'éventail des instruments managériaux de pilotage de l'entreprise comporte aussi de véritables dispositifs permanents de surveillance rationalisée du comportement des salariés et des germes de conflictualité qu'ils peuvent révéler : les « tableaux de bord sociaux ». Il en est de plusieurs sortes. Dans certains des stages observés, sont tout d'abord abordées les techniques de repérage des lieux et des points de tension dans l'entreprise. Elles reposent sur la réalisation de fiches de renseignement sur les salariés, rédigées par les membres de l'encadrement intermédiaires assurés de la confiance de la direction et opérant dans la plus grande discrétion, dans les différents services de l'entreprise. Dans ces fiches sont indiquées une appréciation sur le degré d'investissement et de satisfaction exprimée de chacun des salariés dans leur travail, ainsi que la nature de ses relations avec les représentants syndicaux et l'encadrement hiérarchique [voir documents en annexe]. Les données récoltées aboutissent à dessiner une cartographie de l'entreprise, consistant à classer les services et les salariés individuellement selon qu'ils démontrent une attitude de « coopération » ou « d'opposition » avec la hiérarchie, ou bien encore qu'ils manifestent une forme d'apathie dans leur travail et vis-à-vis de l'entreprise. Ces techniques sont ainsi destinées à aider la direction du personnel à identifier la « réactivité » supposée des salariés à un mouvement de protestation et les zones d'implantation et d'influence syndicale, dans la perspective de les contrôler plus précisément, voire d'apporter des modifications dans les modes d'organisation de ses services et d'isoler les individus jugés les plus influents. Des instruments de connaissance des salariés qui permettent à l'inverse de repérer les services et les salariés sur lesquels la direction pourra plus facilement « compter », ou bien qu'il lui faut chercher à conforter, afin de lever ce qui est désigné dans la rhétorique managériale comme des « résistances aux changements » pour mettre en œuvre plus facilement. Il est enfin une autre déclinaison de ces tableaux de bord sociaux, sur lesquels les directions du personnel communiquent plus facilement, consistant à fournir des indicateurs plus généraux de l'évolution du climat social dans l'entreprise, constitués à partir du recueil d'une batterie d'informations sur les formes multiples de dysfonctionnements ou de tensions qui peuvent affecter la vie de l'établissement : absentéisme, retards, baisse de la productivité ou de la qualité des produits fabriqués, agressions verbales, niveau d'activité des délégués du personnel mesurée notamment au nombre de tracts distribués, nombre de litiges dont ils se font l'écho dans les réunions de DP [cf. p. 570-572]... Autant d'éléments d'information envisagés tout d'abord comme des signes avant-coureurs d'un éventuel conflit, ou permettant

¹ Henry Vacquin « L'analyse *a posteriori* des conflits », in Bernard Maurin, Daniel Xirau (dir.), *Le tiers facilitateur*, Editions Liaisons, 2003, p. 72-85
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

tout du moins d'évaluer le potentiel d'action des syndicats, en fonction de la disponibilité des salariés à entrer dans un mouvement collectif. Ces données doivent aider à orienter les stratégies de la direction patronale. Il est notamment conseillé d'éviter d'organiser les négociations annuelles obligatoires (NAO), lorsque transparaissent dans l'attitude des salariés les signes perceptibles d'intensification des signes de conflictualité latente : *« avant les NAO, je fais toujours une cartographie pour connaître le degré de réactivité et le potentiel de mobilisation des syndicats. Et s'il faut, je décale, je tempore ! Il ne faut négocier que lorsque les signaux sont au vert »*. Ce serait prendre le risque de donner un prétexte aux organisations syndicales, pour relancer leurs activités de médiations auprès des salariés, et de les mettre en situation de collectiviser cette conflictualité rampante. De ce point de vue, ces instruments formalisés d'objectivation des relations sociales de l'entreprise sont aussi conçus par le personnel des ressources humaines comme une ressource à faire valoir auprès des directions économiques des entreprises. En effet, si les consultants comme les RH participant à ces stages stigmatisent fréquemment le comportement de leurs interlocuteurs syndicaux, ils se plaignent aussi régulièrement de leurs directions, accusées de se désintéresser du « social », et de les mettre en difficulté, par ce comportement, dans le travail de gestion du personnel : *« le problème, c'est que ce sont des ingénieurs, des économistes, des techniciens, qui sont très bons techniquement mais qui n'ont pas de fibre sociale, rien du tout. Ils sont très binaires, en fait : ils ne pensent qu'aux chiffres, et le reste ils s'en fichent. Du coup, moi, je n'ai aucune marge de manœuvre »*. En ce sens, les tableaux de bords sociaux sont aussi envisagés comme des ressources argumentatives pour renforcer la capacité des personnels de l'encadrement à alerter leur direction des résistances que peut rencontrer leur politique de gestion de l'entreprise ou des risques de conflits qu'elles encourent à l'occasion de tel ou tel projet de restructuration, en leur en offrant mesure quantitative qui permet aussi d'en matérialiser les coûts économiques qui en découlent. Un outil de management qui peut être ainsi mobilisé pour tenter de convaincre les directions de leur intérêt proprement économique d'adapter leur politique de gestion sociale ou les modalités de mise en œuvre des projets économiques qu'elle ambitionne, non pas en y renonçant, mais en donnant par exemple des marges de manœuvre supplémentaires aux DRH pour en négocier les modalités de mise en œuvre, en rallongeant par exemple la durée du calendrier de négociation qu'ils doivent piloter :

« Il y a un décalage phénoménal entre ce que la direction croit connaître de son personnel et ce qu'il est réellement. C'est cette incapacité à s'intéresser et à comprendre ce qui se passe vraiment au niveau des salariés qui est à l'origine des conflits. Un arrêt de la production ça peut coûter cher. C'est en rappelant cette analyse auprès de votre direction que vous allez les amener à s'intéresser à la dimension humaine des problèmes qu'il faut intégrer à la logique économique [...] Le tableau de bord pour ça est un outil de communication formidable pour montrer à votre direction qui tire trop sur l'élastique, et qui ne veut pas voir ou entendre les différents éléments qui annoncent un conflit, et qui leur coûte déjà beaucoup quand il y a du sabotage par exemple. C'est comme ça que vous allez lui montrer qu'une négociation plus longue, ce n'est pas simplement un coût, c'est au contraire un investissement, parce que c'est comme ça qu'on peut acheter la paix sociale et que vous allez lui éviter un conflit qui pourra abîmer son image ».

De ce point de vue, nous avons pu également entrevoir dans ces stages de formation que l'observation des grèves des concurrents entraine également dans le cadre des « techniques d'observation du social » des DRH, qu'ils peuvent mobiliser pour alerter leur direction des risques de conflit dans leur propre entreprise et des mesures préventives qu'ils jugent nécessaires à adopter pour éviter leur contagion. C'est ce qu'expliqua notamment cette DRH d'une entreprise de nettoyage lyonnaise, travaillant essentiellement pour des hôtels, en s'entretenant avec le consultant animant le stage :

« - La grève chez Accor nous a beaucoup servi en réalité¹. Elle m'a permis de faire comprendre à la direction ce que j'essayais de lui dire depuis des années. Ça leur a fait comprendre que ça pouvait aussi arriver chez nous. Et, par exemple, on a baissé les cadences pour les salariées chez nous, parce que si on continuait à les pressurer, si on ne changeait pas les cadences, on allait au devant de la même chose que chez Accor. Et nos directeurs sont passés chez nos prestataires de service pour leur expliquer que s'ils voulaient être des hôtels quatre étoiles, il fallait plus de dix minutes par chambre.

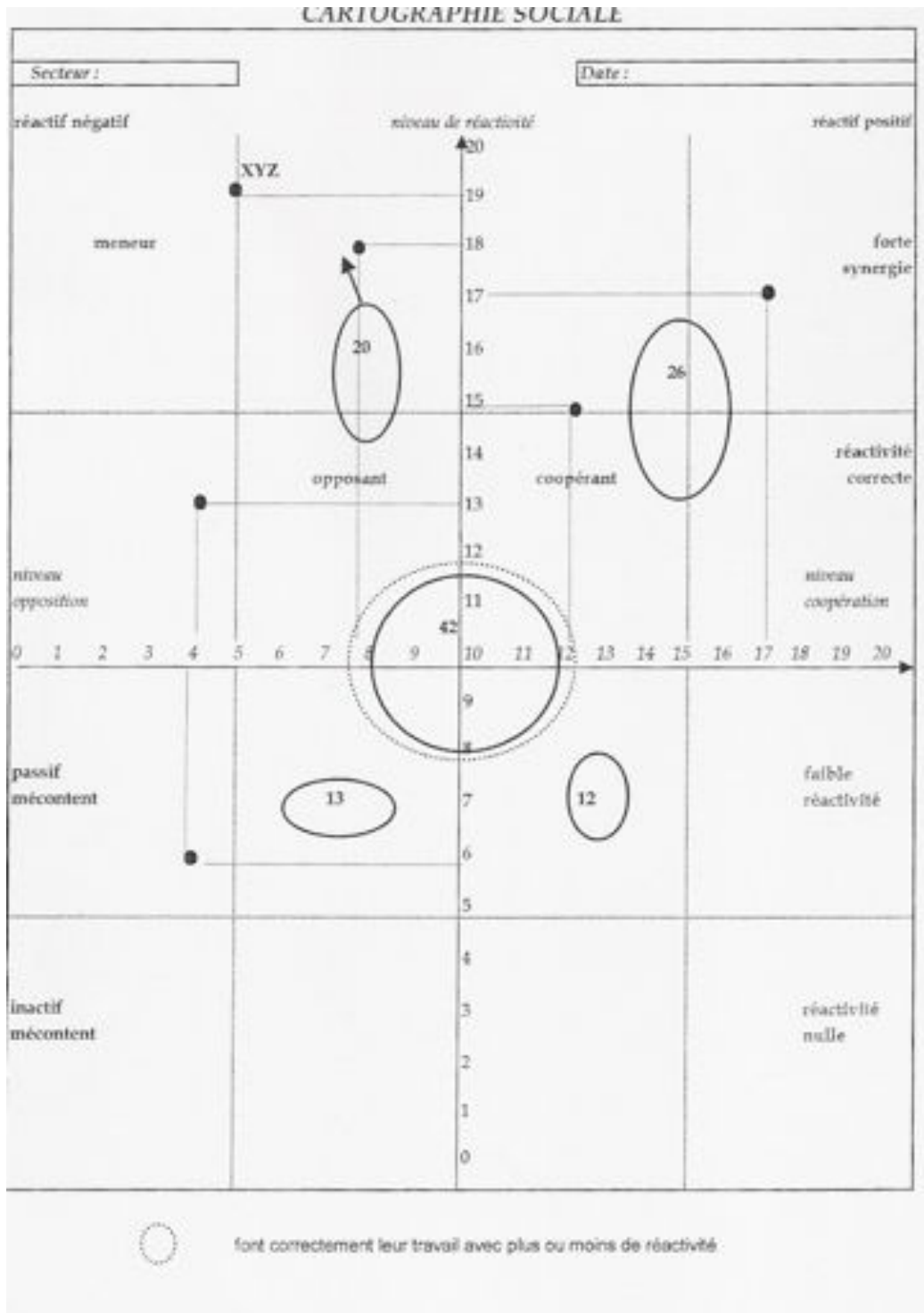
- (formateur) : Finalement, les grèves, c'est bien, mais chez les autres ! Il faut effectivement toujours être attentif à ce qui se passe chez les autres, voir ce qui monte, parce que vos directions elles seront toujours très sensibles à ce genre d'arguments.

- oui, c'est ça. J'aime bien quand il y a la grève chez les autres ».

¹ Un mouvement de grève de plusieurs mois a opposé en 2002 des femmes de chambres d'une société de nettoyage (Arcade) travaillant pour la chaîne hôtelière Accor Carine Eff, « La lutte improbable des salariés d'Arcade », *Vacarme*, 22, 2003.

cartographie sociale		exemple A.T.C.	
		R	S
9) Il estime	<ul style="list-style-type: none"> avoir une rémunération correspondant à sa fonction et à son travail avoir une rémunération très nettement inférieure à sa fonction et à son travail 	2 0	2 0
10) ses relations avec ses supérieurs hiérarchiques	<ul style="list-style-type: none"> sont directes et sans problème sont difficiles et source d'affrontement sont neutres, il suit les consignes sans dynamisme et sans protester 	2 0	2 1
11) ses relations avec ses collègues	<ul style="list-style-type: none"> sont bonnes et sans problème, il a un esprit d'équipe sont bonnes, il en profite pour les monter contre la hiérarchie et l'entreprise neutres, il fait son travail et ignore les autres 	2 0	2 1
12) quand quelque chose ne va pas	<ul style="list-style-type: none"> il le dit tout de suite et cherche une solution il proteste en remettant tout en cause il ne dit rien et se referme sur lui-même 	2 0	2 0
13)	<ul style="list-style-type: none"> il est fier de son entreprise et a un fort sentiment d'appartenance il critique ce qui vient de l'entreprise mais y reste l'entreprise est un lieu de passage et il ne doit rien à l'entreprise 	2 0	2 -1
14) quand il y a une réunion	<ul style="list-style-type: none"> il participe activement et positivement il écoute sans réagir il ne vient pas il participe activement et négativement 	2 0	2 1
15)	<ul style="list-style-type: none"> il est volontaire pour aider un autre service ou atelier quand c'est nécessaire il accepte sans enthousiasme ou avec une silencieuse réticence il refuse ou c'est une véritable épreuve de force pour lui faire accepter 	2 0	2 0
	total	19	5
pour chaque question entourer au maximum une seule réponse dans la colonne R et une seule réponse dans la colonne S			
faire le total des chiffres entourés			
reporter R en ordonnée (réactivité)			
reporter S en abscisse (dynamisme) (le cas échéant)			

		R	S
1) Lorsqu'il y a un changement (organisation du travail - matériel - etc.)	<ul style="list-style-type: none"> il cherche à y prendre part et à s'adapter il s'y oppose immédiatement avec force il suit les autres ou exécute sans rien dire 	2 0	2 0
2) lorsqu'il a besoin d'information	<ul style="list-style-type: none"> il demande à son responsable hiérarchique il critique et cherche l'information auprès des délégués il attend... 	2 0	2 0
3) ses opinions ont du poids auprès de ses collègues	<ul style="list-style-type: none"> il écoute les autres et suit leurs avis 	2 0	2 0
4) il est satisfait de travailler dans ce secteur	<ul style="list-style-type: none"> il ne se sent pas intégré dans ce secteur 	2 0	2 0
5) il a confiance dans l'entreprise, il s'y sent en sécurité	<ul style="list-style-type: none"> il se sent menacé dans son emploi ou dans son poste il ne se plaît pas dans l'entreprise et le fait savoir 	2 0	2 0
6) lorsqu'il y a une surcharge de travail,	<ul style="list-style-type: none"> il est volontaire pour assumer cette surcharge il accepte la surcharge en maugrant il refuse ou accepte difficilement en critiquant fortement la direction 	2 1	2 0
7) lorsqu'il y a un mot d'ordre de grève	<ul style="list-style-type: none"> il est porteur du mot d'ordre et incite les autres à le suivre il suit la majorité il suit les plus dynamiques ou les plus virulents 	2 1	2 0
8) il a l'impression	<ul style="list-style-type: none"> que son travail n'est pas valorisé que son travail est pris en compte à sa juste valeur 	2 0	2 0



Exemple de « cartographie » des salariés, donné dans l'un des stages de formation (p. 570 : les indicateurs)

Magasin

- Fréquentation du bureau administratif (questions répétitives)
- Rumeurs
- Retards
- Tenues
- Petits groupes
- Absentéisme (nb)
- Basics non faits
- Critiques de ses encadrants auprès autres encadrants
- humeur

E.B

25

Production		2004											
Indicateur		jan	fév	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc
1	absentéisme totale courte durée (1 à 3 jours) 4 à 7 jours												
2	nombre d'accidents du travail avec arrêt sans arrêt												
3	nombre réalisations direct												
4	ratio productivité												
5	ratio qualité												
6	pertes d'opérations, accidents												
7	nombre de retards												
8	présent des conditions matérielles de travail (bruit, température, etc.)												
9	organisation des temps de pause travail petits groupes												
10	activités délégués sur le terrain												
11	état général percepté												
12	indicateurs généraux positif neutre négatif												

E.B

26

*Exemple de construction des indicateurs d'un tableau de bord social
Donné dans l'un des stages de formation observé*

2.2. La canalisation de l'action des représentants syndicaux

Une autre facette essentielle du travail des DRH et de leurs techniques de contention de la conflictualité au travail concerne ainsi la gestion des relations avec les directions syndicales. Les échanges observés dans l'entre-soi de ces professionnels de la gestion du personnel permettent à cet égard de percevoir tout d'abord la diversité des relations pratiquées par les directions patronales avec les représentants syndicaux de salariés. Ils font en premier lieu ressortir sur ce point les effets ambivalents de la juridicisation des relations professionnelles, c'est-à-dire de leur formalisation juridique croissante¹, du point de vue des modalités de gestion des « meneurs » repérés de l'action syndicale.

La gestion des « meneurs » de l'action syndicale

Effectivement si les discriminations des militants syndicaux, à travers notamment le ralentissement de leurs carrières professionnelles, n'ont pas cessé², les consultants s'efforcent toutefois de mettre en garde les participants contre le risque de poursuites juridiques longues et coûteuses auxquelles les exposent ces méthodes de répression syndicale ou les tentatives d'entrave à l'exercice de leurs prérogatives de représentants du personnel dans les IRP : *« faites attention, ils ont des soutiens juridiques, et ils n'hésiteront pas à vous harceler. [...] C'est moins pénible d'avoir deux heures de grève qu'un harcèlement juridique »*. La crainte de l'expertise juridique des syndicalistes n'implique pas pour autant la disparition des formes de lutte anti-syndicale. Elle encourage plutôt une forme de *légalisation* des stratégies de contournement de la représentation salariale, par l'adoption de tactiques plus subtiles, ajustées aux contraintes juridiques du Code du travail. Le maintien du recours à la constitution de « syndicats-maison » entre dans ce cadre. Cette DRH d'une entreprise d'informatique explique par exemple, au cours de la formation, qu'elle a réussi à affaiblir l'unique DS (CFDT) de son établissement, avec lequel elle entretient des relations très conflictuelles, en créant de toutes pièces une liste concurrente (sous le sigle de la CFTC) composée de salariés recrutés par ses soins en échange d'une promesse de promotion professionnelle, et dont elle a su faciliter la victoire aux élections des DP et du CE : *« Une fois qu'il est plus élu, il n'a plus aucun crédit et il ne peut plus en jouer ! »*. Dans le cadre de notre post-enquête REPONSE, nous avons également pu observer différentes entreprises, dans lesquelles des organisations syndicales ont été en réalité créées sous l'impulsion et le contrôle de la direction, l'une cherchant à contourner un syndicat existant, l'autre souhaitant se doter d'une représentation

¹ Jérôme Pélisse, « Judiciarisation ou juridicisation ? Usages et réappropriation du droit dans les conflits du travail », *Politix*, 22 (86), 2009, p. 73-96.

² Michel Pialoux, « Stratégies patronales et résistances ouvrières. La « modernisation des ateliers de finition aux usines Peugeot de Sochaux », *ARSS*, 114, 1996, p. 5-20.

institutionnelle du personnel pour négocier l'accord des 35 heures¹. Les stratégies de contournement d'organisations syndicales jugées trop oppositionnelles peuvent aussi passer par des formes légalisées de gestion individualisée de ceux qui en sont considérés comme les « meneurs », dont le repérage demeure, nous l'avons vu, au centre de l'attention de l'encadrement hiérarchique : « *Après une grève dure, il faut repérer les meneurs. [...] Lorsque c'est possible, il faut toujours chercher à traiter individuellement le cas des meneurs* ». Elles peuvent consister dans la négociation de leur départ de l'entreprise par des transactions financières ou par leur promotion professionnelle dans un autre établissement. Ce consultant explique ainsi à propos de l'un de ses clients :

« Dans cette entreprise, par exemple, c'était [les « meneurs »] des jeunes, peu diplômés et sans perspective d'évolution professionnelle. Eh bien, après une grève, le DRH leur a proposé à chacun de partir dans d'autres entreprises du groupe, avec la perspective de voyager à travers le monde pendant plusieurs années, de se qualifier et d'avoir des possibilités d'évolution. »

De ce point de vue, elles passent aussi par des stratégies d'apprivoisement des aspirations individuelles et professionnelles de ces syndicalistes à l'intérieur de l'entreprise, en les intégrant dans des postes d'encadrement hiérarchiques plus stimulants et valorisants, mais qui rendent aussi plus difficiles leur maintien de posture contestataire. En même temps qu'il est pensé comme un moyen de dévitaliser l'organisation syndicale, le recours à ces formes de promotion professionnelle permet de se réapproprier leurs compétences militantes dans la gestion des interactions avec les salariés, envisagées comme un savoir-faire qu'il est pertinent de mettre au service du travail d'encadrement du personnel : « *C'est une manière intelligente qui permet aux dirigeants syndicaux de s'épanouir individuellement et professionnellement, et de mettre au service de l'entreprise leur savoir-faire managérial* ». Les confidences de l'ancien DRH de la papeterie Stora-Enso, rencontré au moment d'étudier le conflit traversé par cette entreprise, fut de ce point de vue la plus éloquente sur l'entrelacement de ces stratégies patronales de contenance de la combativité de certains de ses salariés et militants syndicaux. Tout en se défendant d'être « en guerre » contre les syndicats, et même s'il estime en le regrettant que les représentants syndicaux actuels de l'entreprise agissent trop en fonction de leurs intérêts personnels au lieu de représenter collectivement leurs collègues, il nous explique ainsi que, pour juguler la conflictualité collective qui caractérisait son entreprise jusque dans les années 1990, il a tout mis en œuvre pour obtenir le départ de l'ancien secrétaire de la CFDT, puis de FO (après avoir été congédié par la fédération de la CFDT), « le plus extrémiste de tous », au terme d'un accord financier. Il s'est également employé à « localiser » et « répertorier » les autres salariés « extrémistes », pour

¹ Sophie Bérout et alii, *Entre grèves et conflits : les luttes quotidiennes au travail*, Rapport de recherche CEE, n° 49, 2008, p. 133-147, (monographies réalisées par Jérôme Pélisse et Jean-Michel Denis).
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

« leur parler » et leur proposer des évolutions professionnelles. C'est ainsi, notamment, que le syndicat de la CGT, jusqu'alors dominant, a été totalement décimée par la promotion de la quasi-totalité de ses cadres militants ouvriers en tant qu'agents de maîtrise :

« C'était des gens parfaitement promouvables, parce qu'ils avaient un vrai savoir-faire dans le métier. Ils ont une profonde culture de l'outil de travail et ils sont de ce point de vue des gens de confiance. Et ils ont aussi un vrai savoir-faire dans la relation avec les salariés. Ils sont capables de servir d'intermédiaire, d'engueuler la personne tout en demandant à l'employeur de faire un effort. Ca, c'est très bien pour nous [les DRH], mais, bon, ça, ce n'est pas vendable en terme électoral. Donc la CGT est tombée petit à petit, ils ont perdu de leur influence. Et petit à petit, ils sont partis à la retraite sans avoir pu former une relève je dirais »¹.

L'ambivalence de la juridicisation des relations professionnelles s'exprime également au niveau des modalités d'institutionnalisation des relations avec les organisations syndicales. En la matière, les pratiques patronales demeurent, en premier lieu, très diversifiées. Dans les univers professionnels de faible implantation syndicale, en particulier dans les petites et moyennes entreprises, la reconnaissance du fait syndical par les directions ne va assurément pas de soi : l'extrême individualisation des relations de travail se combine avec de fréquentes résistances à mettre en œuvre les IRP et des formes de pressions diffuses sur les salariés tentant d'importer le syndicalisme dans ces lieux². En témoigne notamment l'énergie consacrée par les permanents de l'US CGT du commerce et des services de Paris à négocier avec les directions, et à engager régulièrement contre elles des procédures juridiques pour imposer l'organisation des élections professionnelles. Nombre de militants évoquent également les tentatives d'intimidation auxquelles il leur faut résister, les pièges qui peuvent leur être tendus dans l'exercice de leur métier pour trouver un motif de sanction à leur rencontre ou encore les manières dont leur employeur peut chercher à les isoler de leurs collègues :

« Dès qu'un salarié arrive dans le magasin, on te dit qu'il ne faut pas parler aux syndicalistes, que ce ne sont pas des gens bien, qu'ils ne pensent qu'à eux. Et ils mettent une pression terrible sur les salariés pour ne pas nous parler. Moi, je travaille dans la clandestinité on peut dire ! Les salariés, quand ils veulent me demander quelque chose, ils viennent me le demander dans la réserve, entre deux cartons de chaussure, pour ne pas être vu. C'est dire la pression qu'on leur met, c'est dingue ! »³

¹ Michel O., entretien du 18 avril 2006. Au moment de l'entretien, Michel O. était parti en retraite depuis quatre mois.

² Rachid Bouchareb, Sylvie Contrepois, « Esquisse d'une analyse des formes de relations sociales dans le monde des "PME". Les stratégies des salariés face à l'isolement et à la répression patronale », *Communication aux XIe Journées Internationales de Sociologie du Travail, Londres, 20-22 juin 2007*.

³ Lionel P., DS CGT de l'entreprise Chaussure, 3 mars 2006.

Encadré n° 24

Quand l'implantation du syndicat est encore un combat

Ce récit d'expérience d'un militant de l'US CGT du commerce et des services est révélateur de nombreux autres témoignages que nous avons pu recueillir sur les résistances que les militants ont dû surmonter pour faire accepter un syndicat, dans des petits établissements de commerce ou de services dans lesquels prévalent des modes de gestion individualisés et informels des relations professionnelles, en dehors de tout cadre juridique et de toute forme de représentation collective des salariés. Petit-fils d'un résistant communiste et de parents sympathisants de Lutte Ouvrière –un profil de militant politisé minoritaire parmi les militants de l'US -, Jérôme a créé la première section syndicale représentée dans son établissement¹. Bien qu'il compte 29 salariés, son établissement ne disposait pas jusqu'alors de délégués du personnel, malgré les dispositions légales qui l'imposent. Cet établissement est l'un des trois d'une entreprise de service dans les nouvelles technologies, dans laquelle il n'existe pas non plus de CE.

« Au début, quand je suis arrivé dans la boîte, c'était très paternaliste, avec un directeur très arrangeant pour tes petits problèmes. Il venait toujours te dire et te faire remarquer qu'il t'avait accordé ceci, cela. Comme les congés par exemple. Quand il donnait son accord, il venait te voir pour bien te faire remarquer qu'il avait été sympa, etc. c'est tout le temps comme ça que ça se passe, c'est toujours implicite dans la manière de faire les choses. Avec ce côté arrangeant, on peut s'entendre. Sauf que j'ai dit à mes collègues qu'il fallait arrêter de le remercier : il ne nous accorde rien, ce sont nos droits ! On demande l'application de nos droits et c'est tout ! On n'est donc redevable de rien. Mais les types n'ont aucune idée de leurs droits. Ils n'ont du coup pas conscience que ce qu'ils demandent, c'est un acquis et c'est tout.

Bon, j'en ai eu marre, et j'ai dit au dirlo que je voulais qu'on organise des élections de DP. Il n'était pas content ! Les dernières, c'était il y a six ans, et une fois que le type qui les avait demandées a été élu, hop il [le directeur] lui a demandé ce qu'il [le DP] voulait : le gars voulait une formation professionnelle, ils lui ont payée, du coup il a trouvé un autre boulot, et hop, terminé ! Plus de DP ! Alors, là, quand en plus qu'il [le directeur] a vu que j'étais soutenu par un syndicat, il a changé de couleur. Déjà les DP, mais en plus un syndicat, ça il ne voulait pas !

Alors, t'as eu trois phases je dirais. La première, c'était l'autorité. Le dirlo me disait qu'il n'en avait rien à foutre, qu'il allait me virer. Il allait sur ma messagerie professionnelles pour lire mes mails, il a même essayé de me piéger dans mon boulot, en me mettant sur des missions assez lourdes pour lesquelles j'étais tout seul, alors qu'il aurait fallu être au moins deux, etc... Mais il a vu que je ne me laisserais pas intimider. Je lui ai dit qu'il ne me faisait pas peur ! Et il a vu aussi que j'avais le soutien de l'orga parce que les copains de l'US lui ont envoyé des lettres pour le menacer d'aller en justice s'il n'arrêtait pas.

Ensuite, il a joué le côté : on va s'arranger. Genre, il m'appelle dans son bureau, il vient me voir, genre pour qu'on s'entende du style : vous avez un problème ? Je peux faire quelque chose ? Mais, moi, je n'ai aucun problème particulier. Je veux juste que les droits s'appliquent. Point ! Et là, maintenant, je dirais que c'est plus normalisé : OK, vous êtes là... Vous me demandez ça ? OK, je vais voir ce que je peux faire. En fait, il met les formes légales quoi, mais après les réunions il me dit toujours : désolé, je ne peux rien faire, ce n'est pas de mon ressort, ce n'est pas de la compétence de l'établissement. Il joue la montre en fait. Donc, maintenant, je cherche à m'adresser directement au-dessus, au niveau de l'entreprise ».

¹ Nous avons rencontré Jérôme au cours d'un stage de formation à l'US, le 9 mai 2006.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

Un autre témoignage des pressions que les représentants syndicaux doivent affronter dans certains univers professionnels et des difficultés qui en résultent pour maintenir dans la durée leur engagement syndical, et capitaliser ce faisant l'expérience de ses membres nous est également livré par ce militant de FO, mécanicien poids lourd dans un entrepôt de supermarché ¹:

« Je travaille dans un entrepôt alimentaire qui fournit tous les Intermarché de la région Rhône-Alpes, la Savoie et la Haute-Savoie. Quatre-vingts semi-remorques entrent et sortent tous les jours. Je suis chargé de changer les ampoules des clignotants, des phares, des feux de stop. Il y a toujours des réparations à faire, les chauffeurs tapent souvent dans les murs. On est deux mécaniciens, un collègue travaille le matin et moi je suis de l'après-midi. Tout le reste de l'entretien est sous-traité, même les vidanges. En cas de gros choc, les camions partent chez le constructeur.

Jusqu'en 2001, je ne connaissais ni le code du travail ni le rôle d'un syndicat. On m'avait fabriqué un atelier en plaques de tôle pour que je puisse réparer les camions à l'abri, mais il n'était pas chauffé. Durant l'hiver 2001-2002, la température est descendue à moins douze degrés. Une clé à molette gelée, ça colle aux mains. Ce n'était pas non plus facile de remplir la fiche d'intervention. Je me suis plaint, mais personne ne m'a écouté. Les délégués du personnel ne passaient jamais me voir, le CHS-CT ne s'occupait de rien.

Avec des collègues, on a monté le syndicat en 2002. Je suis devenu secrétaire du CHS-CT. J'ai contacté l'inspecteur du travail et, en 2003, la direction a fait des travaux pour m'installer le chauffage et isoler l'atelier.

Comme l'employeur ne respectait rien, nous avons fait mener plusieurs expertises notamment sur la dangerosité des camions et sur du harcèlement. Cinq fois il nous a attaqués au tribunal, nous avons toujours gagné. L'an dernier, j'ai été accusé de délit d'entrave pour avoir mis trop de questions à l'ordre du jour du CE, mais j'ai été relaxé. Les questions s'accumulaient par leur faute, puisque je n'obtenais jamais de réponses.

Le plus grave, c'est que la direction régionale a cherché à acheter les représentants du personnel. Elle les sanctionnait, puis leur proposait de l'argent en échange d'une démission. En 2007, quatre des six délégués ont accepté un chèque de 30 000 euros. Le syndicat était anéanti. On m'a proposé 45 000 euros. J'ai alerté l'inspecteur du travail en janvier 2008 et j'ai porté plainte. On se bat encore sur ce dernier dossier en justice.

Aujourd'hui, la direction a changé et le climat social est rétabli. En 2008, toute la liste FO est passée aux élections. Nous sommes une vingtaine de syndiqués sur les trois cents salariés. Je suis le seul rescapé de 2007, les autres n'ont aucune expérience ».

¹ Paru dans *FO Hebdo*, n° 2905, 26 août 2009.

Créer les conditions d'acceptation des décisions patronales par la négociation

C'est par ailleurs dans la gestion des négociations collectives avec les représentants syndicaux que se nichent les techniques patronales de contention de leur action. Les pratiques sont, en la matière, évidemment diversifiées. Les consultants en ingénierie sociale admettent pour leur part, que ce soit en entretien ou dans le cours de leurs stages – et parce que c'est aussi une manière pour eux de se distinguer et de mieux valoriser l'apport de leur expertise - la tentation de nombreux dirigeants d'entreprise de se contenter d'appliquer « a minima » les obligations légales de consultation des IRP, sans pour autant considérer les organisations syndicales comme des interlocuteurs légitimes :

« Dans l'entreprise où j'étais [une société d'informatique, en tant que DHR], les liens avec les représentants du personnel, ça passe par pertes et profits : on en fait le minimum, voire on en fait le moins possible. Le dialogue avec les organisations syndicales, on n'en parle même pas ! Ce qui est important, c'est la relation avec les salariés, de cultiver leur esprit d'entreprise, mais on exclut le dialogue social institutionnel. On se débrouille juste pour être légaliste »¹.

En opposition à cette attitude patronale, les consultants en ingénierie sociale, ainsi que la plupart des DRH qui participent à leurs stages, se positionnent comme les artisans d'un renouveau des relations avec les organisations syndicales, dans l'objectif de sortir de la logique de « la culture du rapport de force » héritée de l'histoire des relations professionnelles française : *« les deux acteurs sont prisonniers de cette culture du conflit. Pour les syndicats, le patron c'est celui qui exploite. Pour l'acteur patronal, l'acteur syndical est uniquement perçu comme un emmerdeur. Il faut se défaire de ces représentations paralysantes »*. Dans les échanges au cours des stages observés, ce discours laisse place cependant à l'expression de représentations contrastées et encore très souvent stigmatisantes des organisations syndicales. Dans la cartographie du paysage syndical que dessinent les consultants, la CFDT est célébrée pour son engagement précurseur sur la voie de la négociation et présentée comme un allié autour duquel la direction peut construire sa stratégie. A l'opposé, les militants de Solidaires sont associés à des professionnels de *« l'agitation militante »*, dont il faut impérativement se méfier si un syndicat de cette organisation venait à se constituer dans l'entreprise : *« il faut plus craindre 80.000 militants que 900.000 adhérents (la*

¹ Entretien d'un consultant en ingénierie sociale, 3 janvier 2006.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

CFDT et la CGT) qui ont du mal à payer leurs cotisations ». Le conflit des femmes de chambre d'Arcade, encadré par des militants de SUD, fut cité dans les différents stages comme l'exemple typique de la radicalité de leurs stratégies d'action et des dangers qu'elles représentent pour l'entreprise : *« ce sont des gens qui n'hésiteront pas à exploiter une situation de conflit, et à rameuter le banc de poissons altermondialistes et à casser l'image de l'entreprise dans les médias, en jouant sur l'émotion de ces pauvres femmes de chambre qui sont effectivement dans une situation difficile »*¹. Dans l'entre-deux, FO demeure pour les consultants une énigme « inclassable » en raison de la diversité interne de ses militants : *« là, je ne peux rien vous dire, c'est une auberge espagnole »*. Ils notent en revanche les signes perceptibles d'une « évolution de la culture syndicale » de la CGT, louant le « réformisme » de Bernard Thibault. Ils s'empressent cependant aussitôt de souligner l'écart séparant les discours des représentants de la réalité de leurs représentants qu'ils doivent affronter dans les entreprises, en pointant tout particulièrement la difficulté de la direction confédérale de la CGT à contrôler ses militants et à les faire adhérer à son orientation plus réformiste : *« ce sont des vieux militants, une génération politique qui ne vit pas dans le monde réel, qui n'en saisissent pas les enjeux, alors que la direction [confédérale], elle, elle a compris »*. Au-delà, et même si la CFDT et la CFTC semblent apparaître le plus souvent comme des organisations avec lesquelles il est possible de négocier tandis que la CGT semble plus souvent associée à des militants contestataires, les modes de perception des organisations syndicales par les DRH varient énormément en fonction des configurations locales. Aussi, plus qu'à une logique de classement par label syndical, la représentation des syndicalistes s'organise autour d'une vision dichotomique entre les militants inscrits dans une logique de coopération et ceux qui sont désignés comme des « oppositionnels », enfermés dans une culture du conflit « archaïque ». La mise à l'index de cette dernière oscillant entre une forme de complaisance (*« il faut bien le reconnaître, ces cons-là ils disent parfois des choses justes ! »*) et la vision d'acteurs animés par le ressentiment (*« vos types de la CFDT, ce sont des frustrés ! »* ; *« les mecs de la CGC, c'est que des types qui ont loupé leur carrière et qui veulent montrer qu'ils existent »*) ou bien d'acteurs qu'il faut « éduquer » à la « réalité » de la vie économique : *« il y a des moments, on est obligé de faire de l'éducation économique, et des fois vous voyez une lueur d'intelligence dans le regard du plus con en face de vous »*. Et

¹ Globalement, il est toutefois relativement peu fait état de ce syndicat au cours des stages que nous avons suivis, peu de DRH qui étaient présents ayant à gérer la présence de représentants de cette organisation.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

s'ils brocardent certaines organisations syndicales pour leur culture de « l'opposition systématique », ces DRH semblent toutefois préférer avoir comme interlocuteurs des organisations dont ils connaissent les manières de faire et les limites, et sur lesquels ils comptent, le cas échéant, pour tenir et canaliser le mécontentement des salariés : « *il faut le reconnaître, en cas de conflit, avec eux [la CGT ici], on sait où on va. Ça peut être des emmerdeurs, mais quand il faut arrêter, ils savent arrêter, ne pas aller trop loin. Alors que sans interlocuteur, c'est quand même beaucoup plus difficile* ».

A partir de ce jeu de perceptions variables des militants syndicaux, les stratégies de négociation de ces consultants et des DRH qui les entourent se construisent autour de l'idée que les IRP peuvent être utilement mis à profit pour « fluidifier »¹ les relations avec les représentants syndicaux. Elles sont tout d'abord vues comme un lieu d'acculturation économique des représentants syndicaux, auxquels il s'agit de faire « *comprendre la réalité de l'entreprise pour qu'ils en soient conscients* ». De ce point de vue, le recours aux instruments des IRP est envisagé plus généralement comme un moyen de rationaliser et de civiliser les rapports entre direction et représentants du personnel, en les réinscrivant dans un cadre de discussion juridique et économique permettant de valoriser un mode de confrontation « raisonné ». Dans ce cadre, il s'agit surtout d'investir les IRP en en faisant des supports pour neutraliser les militants les plus contestataires et se doter de « partenaires sociaux forts ». Ce qui signifie, dans le langage managérial, en faire « *des acteurs syndicaux en capacité à s'engager au nom des salariés, à signer et à être compris par le personnel* »², c'est-à-dire qui pourront agir comme des points d'appui pour gagner l'adhésion des salariés aux projets de la direction. Cet objectif n'implique en ce sens aucunement de renoncer à la suprématie de l'autorité patronale, mais d'adapter les comportements et les tactiques adoptés face aux syndicalistes pour l'imposer, afin ne pas « *cultiver leur conservatisme* » et de réduire les conflits que peuvent cristalliser la mise en œuvre des projets de la direction :

« *Quand on part de l'idée que les syndicats, de toute façon ne signeront pas, et que l'on donne l'impression de décider seul, de les mettre devant le fait accompli, eh bien on ne fait que conforter nos interlocuteurs dans leurs tranchées, on les conforte dans leur conviction et dans leur logique du conflit. Dans la tête des syndicalistes, il y a toujours l'idée qu'ils comptent pour du beurre. Ils ne croient pas dans la sincérité* »

¹ Pour reprendre l'expression employée par les responsables du MEDEF à l'occasion de « l'affaire » de la caisse de solidarité patronale mise en place pour dédommager les entreprises en cas de grève.

² Entretien consultant, ancien DRH, 14 mai 2006.

de la démarche de négociation [...] Il faut déstabiliser positivement les interlocuteurs syndicaux pour les amener à modifier leur propre mode de raisonnement, pour sortir du rapport de force et entrer dans des rapports de coopération. Moi, je dis souvent que les patrons ont les syndicalistes qu'ils méritent. Si j'ai une attitude de con, je construis de la connerie. Si j'ai une attitude fermée de bulldozer, je produis de la fermeture et du conflit. Si j'ai une attitude d'ouverture, je produis de l'ouverture. Et c'est à la direction de changer en premier lieu d'attitude ».

Il s'agit ainsi d'apprendre à ne pas camper sur l'image d'une direction opposée aux syndicats, mais à se parer au contraire des attributs d'un interlocuteur à « l'écoute », ouvert aux propositions syndicales, respectueux de leur légitimité à exister. Les rencontres régulières et informelles avec les représentants syndicaux, en dehors des arènes et des moments de négociation, sont, dans cette optique, envisagées comme un passage nécessaire pour construire des rapports de confiance avec ces interlocuteurs : *« moi, ma porte est toujours ouverte, ils savent qu'ils peuvent venir me voir quand ils veulent. C'est d'abord comme ça qu'on crée un autre climat entre nous »*. Aux contacts réguliers avec les syndicalistes s'ajoute aussi le recours à des réunions bilatérales : *« de mon expérience, la bilatérale, c'est fondamental. C'est là qu'on noue des relations particulières, que se fonde la confiance avec des liens plus personnels avec les représentants du personnel »*. Ce mode de gestion individualisée de la relation avec les représentants syndicaux est aussi perçu comme un moyen de créer des liens plus intimes, hors du « jeu d'acteurs » des séances plénières, dans lequel il sera plus facile de repérer les points d'accords possibles avec certaines organisations pour en faire des alliées dans les négociations :

« Les plénières, ce n'est que du théâtre, parce qu'on est face à des syndicats qui sont en interaction les uns avec les autres. En bilatérales, les types se livrent plus facilement et vous disent jusqu'où ils peuvent aller, quels sont les enjeux pour eux de la négociation. C'est très utile surtout pour celles avec qui vous voyez qu'un accord est possible, car ça vous permet de leur dire aussi jusqu'où vous irez au terme de la négociation, de trouver un terrain d'entente. [...] Bon, moi, par exemple, je laissais toujours entendre à la CFDT que je lâcherais deux ou trois trucs. Ils le savaient, ce qui permettait quand même de savoir où on allait dans la négociation, même si chacun jouait son rôle »¹.

Le recours aux réunions bilatérales constitue un élément central dans le jeu des postures et des coups tactiques mobilisables par les consultants et DRH pour, selon leurs propres termes, « acheter la paix sociale », en construisant le processus de

¹ Sur les stratégies et logiques de précadrage des négociations consistant à baliser à l'avance le périmètre des négociations et les contre-parties pouvant être engagées, Adrien Thomas, *Une privatisation négociée. La CGT à l'épreuve de la modification du régime de retraite des agents d'EDF-GDF*, L'Harmattan, 2006, p. 99-112
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

négociation dans une logique visant à créer les conditions facilitant l'acceptation des projets de la direction par les syndicats, ou au moins par une partie d'entre eux. Dans cette optique, un objectif central s'impose : « *il faut construire des accords gagnant-gagnant, sans rien céder sur l'essentiel* ». Le déclenchement des grèves est en effet ramené à un problème de méthode dans la stratégie de négociation de la direction, lorsqu'elle nourrit le sentiment des syndicalistes qu'ils n'ont pas été réellement concertés et entendus dans la discussion. L'art de la fabrication du compromis implique dès lors d'adopter à l'inverse une posture visant à mettre les représentants syndicaux en situation de croire qu'ils ont été associés à la décision, que leur implication leur a permis de faire valoir certaines de leurs revendications, ou tout du moins de faire croire aux salariés qu'ils sont parvenus à infléchir le projet qui leur était initialement présenté par la direction. Autrement dit, il faut conduire les négociations en laissant la possibilité aux syndicalistes de jouer leur propre partition de défense des intérêts des salariés, en anticipant les concessions que la direction pourra leur « concéder » dans le cours de la discussion :

« Le compromis, ça se fabrique. Il faut toujours se préparer à des possibilités de concessions pour obtenir des contreparties. Il faut que les syndicalistes puissent jouer leur rôle, sinon, et c'est logique, ils le joueront d'une autre manière [par le conflit]. [...] Les syndicats ont leur propre logique dans la négociation, qui est une logique d'organisation qui doit faire un certain nombre d'électeurs, faire des cartes. Cette logique-là, il faut la prendre en compte pour que ça puisse marcher ».

Pour obtenir plus facilement le consentement des syndicats, sans avoir à céder à tout ou partie des revendications syndicales, la stratégie de négociation de la direction repose alors sur un principe simple : afficher publiquement des objectifs « fictifs » en début de négociation, avant de les modifier progressivement au cours de la négociation, pour parvenir aux objectifs « réels » souhaités par la direction, tout en donnant l'impression que des concessions ont été consenties aux organisations syndicales. Ainsi ses représentants, ou une partie d'entre eux, seront-ils plus facilement enclins à signer l'accord qu'ils pourront se prévaloir, auprès des salariés comme de leurs concurrents, d'avoir obtenu, par leur action dans la négociation, des avancées : « *Il faut des accords gagnant-gagnant, pour les conforter dans leur rôle et qu'ils puissent dire aux salariés : voilà ce qu'on a arraché de haute lutte ! [...] Il faut toujours qu'ils puissent garder la face vis-à-vis des salariés, c'est comme ça que vous les ferez signer* ». Un consultant donne ainsi l'exemple de plusieurs plans sociaux qu'il a pilotés et pour lesquels il a entamé les négociations en ayant envisagé deux solutions. La première qu'il annonce est « *extrêmement favorable à la direction, mais qui n'a aucune chance de*

passer ». La seconde qu'il propose apparaît en comparaison plus favorable aux intérêts des salariés. D'autres variantes tactiques apparaissent dans le discours des DRH. L'un explique par exemple pourquoi il entre toujours en négociation en soumettant plusieurs options (validées par la direction) : « *moi, je les [les syndicalistes] oblige toujours à réfléchir à plusieurs options possibles, plutôt que de les consulter que sur une seule option. Sinon, c'est toujours non. Là, ils ont le sentiment de choisir, de participer à la décision, ça passe beaucoup mieux* ». Une autre solution consiste à élargir le champ des négociations et du jeu des échanges avec les organisations syndicales pour intégrer des enjeux autour desquels il est jugé possible d'opérer des concessions sans compromettre les intérêts de la direction, et créer en retour plus facilement les conditions de construction d'un compromis sur les enjeux de discussion jugés en revanche prioritaires : « *vous avez des sujets comme l'alcool ou le tabac, ou même les conditions de travail sur lesquels il vous sera plus facile de trouver un accord sans avoir à faire de concessions importantes. Là, vous montrez à vos interlocuteurs que la négociation est possible, et en échange vous pouvez négocier plus facilement sur le reste* ». Par cette technique, il ne s'agit d'ailleurs pas nécessairement de chercher à obtenir l'accord de l'ensemble des syndicats. Lorsque la situation permet de l'envisager, cette solution est vivement recommandée, parce qu'elle est vue comme un moyen de renforcer la légitimité de l'accord. Mais, lorsque tel n'est pas le cas, cette stratégie de négociation est surtout destinée à jouer des logiques de concurrence entre représentants syndicaux pour mieux neutraliser les syndicats s'opposant plus fermement à la direction, et risquant d'engager une protestation collective. Il s'agit en effet, fondamentalement de renforcer la position de ceux qui valorisent une posture plus consensuelle, pour les aider à tenir leur rôle de « partenaires » dans la négociation, et de résister notamment aux critiques que pourraient être tentés de leur adresser leurs concurrents. Le ralliement de certains syndicalistes constitue en retour une ressource supplémentaire pour chercher, par opposition, à marginaliser les autres syndicats dans l'espace de la négociation, et à discréditer leur position à l'égard des salariés :

« Il faut pas focaliser votre attention sur les syndicats les plus virulents. Il ne faut surtout pas oublier les autres, ceux que vous savez les plus proches de la direction. [...] N'oubliez pas la règle d'or : avec ces concessions, vous confortez vos alliés, vous attirez les neutres, et vous vous occupez seulement après de vos adversaires [...] Dîtes-vous bien que les salariés préféreront toujours un syndicat qui signe un accord, que pas d'accord du tout ».

L'on voit ainsi apparaître la double logique de transformation des modalités d'exercice de la domination patronale qui se joue travers l'appropriation des arènes de

négociation des IRP. Les directions patronales et les professionnels du droit et de la gestion des ressources humaines qui les entourent peuvent tout d'abord y trouver des ressources pour *légaliser* leurs décisions, tout en jouant de leur expertise juridique pour « instrumentaliser » les dispositions législatives en vigueur et bricoler à partir d'elles des accords ajustés à leurs intérêts mais « inattaquables » juridiquement¹. Mais, au-delà, l'investissement des IRP peut aussi se construire dans une logique *de mise en forme légitimante* des décisions des employeurs, par son inscription dans des postures et de pratiques de négociation cherchant à faire valoir leur prétention à agir en conformité avec l'ardente obligation contemporaine de privilégier le « dialogue » et la concertation sur le conflit et l'autorité. Ainsi les représentants des directions cherchent-ils à pacifier les relations professionnelles à travers l'appropriation de techniques de négociation qui peuvent d'un côté faciliter la production du consentement des salariés et de certains de leurs représentants, en cultivant l'image d'un employeur disposé à négocier et avec lequel il est possible de s'inscrire dans une logique de coopération, et de l'autre rendre plus difficile le redéploiement d'un discours syndical plus conflictuel. Si l'on peut ainsi saisir les logiques différenciées selon lesquelles les pratiques de négociation des directions patronales peuvent agir comme un frein au réinvestissement de la grève par les représentants syndicaux, elles n'en constituent cependant pas le seul obstacle du point de vue des stratégies d'action patronales. Il ne faut pas perdre de vue tout d'abord que les pratiques de négociation restent elles-mêmes différenciées, ne serait-ce que parce que le degré de professionnalisation des modalités d'encadrement des salariés varie sensiblement en fonction de la taille des entreprises. Surtout, nous avons montré que l'éloge de la modernisation de l'entreprise par la construction d'un « dialogue social constructif », les techniques – même professionnalisées - de prévention des conflits collectifs s'articulent au maintien de stratégies de démobilitation syndicale, plus ou moins formalisées et légales, mais qui, quelque qu'en soit la forme, constituent un obstacle essentiel à surmonter pour les acteurs syndicaux sur la voie de l'enrôlement des salariés dans une action collective².

¹ J. Péglise a bien montré par exemple que les accords des 35 heures avaient été, dans les pratiques des DRH, des cabinets de consultants ou des avocats employés par les directions, l'objet de « passes de droit » consistant tout à la fois à mettre les accords en conformité avec la loi pour les rendre inattaquable et se réapproprier ses dispositifs dans un sens conforme aux intérêts des directions (via notamment le recours aux dispositifs de modulation du temps de travail), in Jérôme Péglise, *A la recherche du temps gagné. Sens et usages sociaux des règles autour des 35 heures*, Thèse de sociologie, Université de Marne-la-Vallée, 2004, p. 303-360.

² Nous rappelons que nous reviendrons sur les techniques de gestion (et de répression) des grèves dans le prochain chapitre.

3. Micro-conflictualité gréviste : des logiques d'adaptation plurielles des stratégies de recours à la grève

Aussi central soient-elles, les stratégies d'action patronales ne constituent qu'un élément du jeu des contraintes qui contribuent à modeler les stratégies d'action des acteurs syndicaux et à conditionner l'inscription de leurs savoir-faire militants en action de grève. Elles se combinent aussi, nous l'avons évoqué précédemment, avec les effets contraignants générés par les transformations multiples des modes d'organisation du travail (l'individualisation des modes de gestion des salariés, la mécanisation, la fragmentation des entreprises par la généralisation de la sous-traitance, l'intégration dans de grands groupes multinationaux, le recours à une main d'œuvre plus flexible et à des emplois plus précaires). De nombreux travaux de sociologie du travail en ont déjà offert de riches analyses, en montrant notamment comment elles contribuaient à déstructurer les collectifs de travail et à inscrire les salariés dans de puissantes logiques d'autocontrainte¹. Notre ambition ne sera donc pas de revenir ici sur la nature de ces évolutions, mais de chercher à comprendre comment elles s'actualisent et s'intègrent dans l'entrelacs des contraintes liées à l'environnement professionnel, et à la composition des ressources et des dispositions des militants syndicaux qui déterminent la pluralité des logiques d'ajustement et de rationalisation du recours à la grève dans leurs stratégies d'action. Avant de voir dans la dernière section les logiques pouvant amener les acteurs à s'imposer des limites dans l'organisation d'actions de grève, nous allons tout d'abord interroger les stratégies syndicales de la grève du point de vue de l'agencement des facteurs organisationnels qui orientent leurs perceptions de la *possibilité* de recourir à la grève et déterminent les circonstances et les logiques différenciées en fonction desquelles s'adaptent leurs manières de s'en emparer.

3.1. Les conditions d'appropriation d'un instrument de pression économique

Dans la continuité de l'invitation de J.-G. Contamin à poursuivre la réflexion sur les logiques de formation des perceptions des acteurs protestataires de leurs avantages

¹ Que nous avons pu voir apparaître dans notre monographie précédente sur l'entreprise Body. Danièle Linhart, *La modernisation des entreprises*, op. cit. ; Stéphane Beaud, Michel Pialoux, *Retour sur la condition ouvrière*, op. cit. ; Michel Gollac, Serge Volkoff, *Les conditions de travail*, La Découverte, 2000 ; Jean-Pierre Durand, *La chaîne invisible*, Seuil, 2004.

comparatifs à recourir à tel ou tel mode d'action¹, nous allons dans cette optique, comme le suggère cet auteur, reprendre en le prolongeant le modèle d'analyse de S. Barkan, que nous avons déjà discuté à propos de la dynamique des grèves d'action interprofessionnelles². A l'appui notamment de l'exemple des grèves ouvrières du début du XXe siècle, il postule, rappelons-le, que le choix des modes d'action par les acteurs protestataires dépend de l'articulation de leur niveau de ressources organisationnelles et de leur capacité de perturbation, au regard notamment des modalités d'organisation de la production. En observant les effets combinés de ces deux facteurs organisationnels, il est possible de mettre en évidence non seulement de premiers éléments qui conditionnent l'inclination différenciée des acteurs syndicaux à choisir la grève parmi les autres modalités d'action possible en situation de conflit. Mais il est également possible de saisir la pluralité des logiques de recours à la grève et des conditions pouvant expliquer leur redéploiement sous forme de débrayages de courte durée ou de « quasi-grèves »³, qui constituent une composante historique⁴ et contemporaine centrale de l'activité gréviste⁵, sans avoir fait cependant, à de trop rares exceptions, l'objet d'une véritable attention spécifique.

La démonstration d'un pouvoir d'action en puissance

Comme le suggère le modèle d'analyse de S. Barkan, les ressorts organisationnels de l'activité des grèves sont en premier lieu à saisir du point de vue de la capacité des acteurs syndicaux à en faire un instrument de pression économique sur leur employeur. En prenant exemple sur les conflits localisés qu'il a à gérer, le secrétaire de la fédération de la chimie de la CGT pointe ainsi, en premier lieu, l'importance de la position relative des groupes professionnels dans l'espace économique national pour expliquer le caractère plus avantageux et « évident » que prend le recours à ce mode d'action dans les groupes de la pétrochimie que dans d'autres secteurs professionnels d'activité, en raison des répercussions économiques rapides et directes que provoque un arrêt de travail dans des raffineries, et de la meilleure

¹ Jean-Gabriel Contamin, « Le choix des armes : les dilemmes pratiques d'un mouvement de doctorants et le modèle des avantages comparatifs », *art. cit.*, p. 22.

² Steven Barkan, « Strategic, Tactical and Organizational Dilemmas of the Protest Movement against Nuclear Power », *Social Problems*, 27 (1), 1979, p. 19-37.

³ Eric Batson et alii (eds.), *The Social Organization of Strikes*, Basil Blackwell, 1976, p. 89-96.

⁴ Stéphane Sirot, *La grève en France. Une histoire sociale (XIX-XXe siècle)*, Odile Jacob, 2002, p. 104-107 ; Guy Caire, *La grève ouvrière*, Editions ouvrières, p. 176-181.

⁵ Voir chapitre 1.

implantation des syndicats dans ces grands groupes industriels, ce qui facilite d'autant leur organisation :

« L'avantage qu'on a dans la chimie, c'est qu'on est à la base de tout. Si on bloque les raffineries, on bloque quand même très vite le pays. Et ça, tu n'as pas besoin de l'expliquer très longtemps aux gars. Ils comprennent bien le pouvoir qu'ils ont entre les mains ! Bon, en plus, on a encore une forte culture syndicale dans ces grands groupes, donc on sait organiser ces actions. On est donc dans un rapport de force intéressant. Par exemple, sur le lundi de Pentecôte [projet de suppression du jour férié], Total ne voulait pas ouvrir de négociation. On a bloqué deux-trois jours, et je peux te dire que c'est le cabinet de Raffarin qui a appelé le DRH du groupe pour lui dire qu'il fallait négocier. Il ne voulait pas qu'on bloque, et il a mis dans la balance les aides publiques de l'Etat. Eh bien, ils ont ouvert les négo, et ils ont pris en charge le lundi ! [...] Mais, c'est vrai que dans d'autres secteurs, on est obligé d'être sur d'autres démarches, parce que c'est plus difficile parce qu'il n'y a pas d'impact sur la vie de tous les jours. Par exemple, on a eu pas mal de conflits pour l'emploi ces derniers temps, comme à Waterman par exemple. Bon là, tout le monde s'en fout malheureusement, ça ne fait pas réagir de la même manière, surtout qu'on a moins de forces. Donc on est obligé de s'adapter pour ne pas se planter. Il ne s'agit pas d'exclure la grève, mais faut savoir cibler, savoir quand le faire pour gêner vraiment l'entreprise »¹.

Dans le prolongement de ce premier récit d'expériences, on peut plus généralement faire ressortir, à l'appui d'autres exemples donnés par des militants rencontrés sur nos différents terrains d'enquête, les mécanismes expliquant non seulement la variation de la fréquence des grèves, mais aussi les logiques d'intégration *en partie* diversifiée des débrayages dans les répertoires d'action des représentants syndicaux, selon la force de leur pouvoir de mobilisation dans leur entreprise et la variabilité de leur capacité à bloquer la production par l'activation de leurs ressources militantes. Le premier établissement que nous évoquerons, Alcool, est une entreprise de production de champagne. La présence syndicale y est forte, avec plus de 20 % des effectifs syndiqués, et prolonge une longue tradition de lutte syndicale, historiquement dominée par la CGT, qui demeure aujourd'hui encore l'organisation très majoritaire aux élections professionnelles. Entre trois et quatre débrayages sont recensés annuellement dans cet établissement. Dans cet environnement professionnel fortement syndicalisé, le déclenchement de ces arrêts de travail s'intègre tout d'abord dans une logique d'activation et de valorisation de la capacité de mobilisation des syndicats et la représentativité de leurs positions, en cas de tensions persistantes avec la direction : *« ça fait montrer que bon, on n'est pas tous seuls, on est avec tout le personnel. Qu'ils ne croient pas que ce n'est que nous qui avons d'envie d'avoir une augmentation. Non, c'est tout le*

¹ Jean-Michel Petit, secrétaire général de la fédération chimie de la CGT, 13 décembre 2006.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

personnel »¹. De ce point de vue, le recours à ces formes d'action de grève limitées dans le temps apparaît aux yeux de ces représentants syndicaux comme un moyen de pression sur la direction d'autant plus stratégique -quoique non automatique (nous y reviendrons dans un second temps) – que la forte implantation des syndicats dans l'entreprise contribue à en faire un instrument de forte perturbation de la production et à faire apparaître ces débrayages comme une *démonstration de la force en puissance* du syndicat². Cette-dernière s'avère d'autant plus importante dans le cadre de cette entreprise, qu'il s'agit d'une « maison historique » du vignoble champenois, qui appartient aujourd'hui à un grand groupe de luxe français, ce qui tend à offrir la possibilité aux syndicalistes de donner assez facilement une résonance médiatique aux actions engagées, au moins dans la presse locale :

*« La direction sait très bien que nous sommes représentatifs. On n'est pas toujours en train d'agiter ce truc-là, mais, dans les négociations, ça compte justement, c'est évident. Et donc, des fois, il faut mettre un coup de pression, **montrer que notre force collective existe, qu'on peut l'activer**. C'est notre force de frappe. [...] Lorsqu'on arrive à organiser deux heures d'arrêt de travail dans la production, tout le monde ne s'arrête pas forcément, mais enfin, on arrive quand même à mobiliser largement, et du coup ça arrête toute la production, ça les met dans le pétrin. Ici, il y a encore une grosse solidarité qui fait que bon, on y arrive encore. C'est une forme d'avertissement quoi, voilà ce qu'on est capable de faire »³.*

Dans des univers professionnels fortement syndicalisés, dans lesquels les actions collectives sont fréquentes, le choix d'organiser des débrayages n'est donc pas à interpréter comme un symptôme de la fragilité de la capacité de mobilisation collective des syndicats. Il résulte bien davantage d'une logique de rationalisation des modes d'intégration de la grève dans les échanges de coups avec la direction, rendue précisément possible par le pouvoir de mobilisation durablement enraciné dont peuvent se prévaloir les syndicalistes face à leur employeur. Dans ces conditions, en effet, un court arrêt de travail peut être investi comme une manière d'exercer une menace, « une force de persuasion » à l'encontre de la direction, jugée suffisamment crédible pour constituer une ressource en soi pertinente dans la logique des rapports de force du processus de négociations collectives (pour en faciliter l'ouverture ou une conclusion favorable aux salariés), ou bien pour régler les litiges et les micro-conflits ordinaires qui émaillent les relations entre les salariés et leur hiérarchie. C'est ce que résume, en écho, l'un des permanents de l'US, en comparant un débrayage de deux heures advenu dans l'un des rares grands magasins dans lesquels l'organisation dispose d'une section

¹ Yves S. DP CGT de l'entreprise Alcools, 11 juillet 2006.

² Sur ce point, voir aussi Richard Hyman, *Strikes*, Fontana Paperbacks, 1984 (3^e ed.), p. 23-25.

³ Benoît L., élu DP et CE CGT de l'entreprise Alcools, 11 juillet 2006.

syndicale très structurées (200 adhérents), et qui a permis la réintégration d'une salariée licenciée, à une « force de frappe nucléaire » :

« Dans ce magasin, on quand même un truc pour nous, c'est qu'ils nous craignent un peu quand même. Autant, il y a plein d'endroits où ça ne sert pas à grand-chose qu'on appelle à un débrayage, parce qu'ils ne vont pas nous prendre au sérieux. Autant là, ils nous connaissent, ils savent que dans ce magasin on peut mobiliser. Donc, cette force collective, elle est utile au quotidien. Mais, après, c'est comme la bombe nucléaire : ce n'est une force persuasive que si on voit que tu l'as et que tu peux t'en servir. Donc tu fais des essais, et tu le fais savoir. Ça oblige quand même la direction à faire plus gaffe. Elle ne peut pas faire comme elle fait ailleurs, où elle sait qu'on ne peut rien faire, donc, là elle s'en fout ! Là, le DRH nous appelé directement à l'US, on a dit clairement qu'on ne lâcherait pas là-dessus. Bon, et ils nous connaissent, ils nous pratiquent, ils savent ce qu'on est capable de faire, qu'on est capable de mobiliser. Donc, là, le magasin, il a été bloqué complètement à peine deux heures, et on a trouvé un arrangement. Donc, dans ces cas-là, on ne se prive pas de cette arme »¹.

Le déclenchement de ces arrêts de travail dans ce type d'univers professionnels n'a évidemment rien d'automatique. Même si, dans le cas d'Alcool, ils s'intègrent dans une longue tradition de lutte syndicale, ils résultent aussi de l'activité militante intense déployée par les représentants syndicaux pour l'entretenir (préparation collective des réunions de DP, tournées régulières des installations pour le recueil des doléances du personnel, tractage à l'entrée de l'entreprise...). De ce point de vue, précisément, autant qu'un instrument de pression dans la logique des coups échangés avec l'interlocuteur patronal, le recours à ces débrayages est aussi envisagé comme un moyen d'entretenir cette culture syndicale dont ils procèdent, comme des moments de lutte nécessaires à la fois pour nourrir et faciliter l'expression des liens de solidarités collectives entre les salariés face aux problèmes rencontrés, et maintenir la capacité de mobilisation collective du syndicat. Il s'agit, en d'autres termes, d'entretenir la familiarité des salariés à l'action syndicale, pour préserver ses propres ressources :

« Attention, hein, ça ne se fait pas comme ça, pif paf. Ça serait bien, mais ce n'est pas comme ça. Il faut faire une réunion d'information avec les salariés, en leur disant, voilà le problème, pour leur expliquer par exemple si c'est le cas d'un licenciement d'un mec que ce n'est pas normal, que moi tout seul, je ne peux pas y arriver, qu'on a besoin que les gars bougent. [...] C'est important de le faire pour que les gens puissent aussi présenter leur mécontentement. Les relations avec les chefs, ce n'est pas toujours terrible, donc ça permet d'évacuer, quoi. [...] C'est important aussi de pouvoir dire, on l'a obtenu par la lutte. Je pense que ça aussi c'est très important par rapport à la vision de l'action syndicale par les salariés. Il ne faut pas croire, la culture syndicale, ça s'entretient ! »²

¹ Rémi Picot, permanent de l'US CGT du commerce et des services de Paris, 1^{er} juin 2006.

² Bruno B., secrétaire du syndicat CGT de l'entreprise Alcools, 27 juin 2006.

Des stratégies de grève adaptées à un pouvoir de perturbation limité

La diversité des logiques de recours à des débrayages repérables dans les discours et les stratégies des acteurs syndicaux s'inscrit bien entendu dans un continuum de logiques de calculs, de tactiques et de savoir-faire plus qu'elles ne s'opposent frontalement. Toutefois, si comme nous venons de le voir, on peut resituer les logiques de déclenchement de pratiques de grèves limitées dans le temps dans la continuité d'une capacité de mobilisation syndicale élevée qu'elles contribuent à faire valoir et à entretenir, cette pratique de lutte peut à l'inverse davantage procéder d'une logique de rationalisation des stratégies de recours à la grève des représentants syndicaux, sous les contraintes conjuguées de leurs faibles ressources militantes et de leurs difficultés à perturber le fonctionnement de leur entreprise. De ce double point de vue, les modalités d'intégration de la grève dans le répertoire d'action des représentants syndicaux dépendent ainsi de la manière dont les logiques de structuration de leurs univers professionnels et les stratégies d'action patronales déterminent limites de leurs ressources d'action et contribuent à conditionner les circonstances dans lesquelles ils estiment possible et opportun d'organiser une grève. Dans cette optique, les usages syndicaux de la grève sont notamment à mettre conjointement en relation avec la représentation que les acteurs syndicaux se font de leurs difficultés à enrôler les salariés dans une action collective et des obstacles plus spécifiques que soulève de ce point de vue le coût de la participation à une grève ainsi que de son impact sur la marche de l'entreprise.

Pour le comprendre, on peut d'abord prendre appui sur le récit de l'ancien secrétaire du syndicat CGT de l'usine Citroën d'Aulnay-sous-Bois, pour expliquer comment se sont adaptées les logiques de recours à la grève dans l'arsenal des stratégies de son syndicat, sous l'effet des bouleversements que cette usine a connus au cours de ces trois dernières décennies. Au cours de cette période, après la grève de 1984 engagée, sans succès, contre un premier grand plan de restructuration qui a conduit au départ de plus de 2000 salariés de l'usine, dont 800 sous forme de licenciements économiques, les actions de grèves se sont raréfiées, en même temps que la CGT subissait une véritable hémorragie, nombre de ses militants et de ses délégués figurant parmi les salariés licenciés. Alors que la CGT avait connu une progression significative de ses effectifs (2000 syndiqués) après la grève de 1982¹, elle retombe ainsi subitement à 80 adhérents, « *c'est-à-dire qu'on avait presque autant de militants que de*

¹ Long mouvement de grève des OS d'avril-mai juin 1982, baptisé le « printemps de la dignité », dont on trouvera un récit détaillé in Floriane Benoit, *Le printemps de la dignité*, Editions Sociales, 1982.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

délégués »¹), tandis que son audience électorale passe de 57 % à 20 % des voix en l'espace deux ans. La décapitation du syndicat, l'échec de la grève de 1984, qui marque durablement les esprits des ouvriers, contribuent à rendre d'autant plus difficile le redéploiement de cette forme de lutte aux yeux de ce militant, qu'il voit la capacité de mobilisation du syndicat également déstabilisée par les profondes restructurations des modes d'organisation du travail de l'usine, comparables à celles qu'ont si bien décrites S. Beaud et M. Pialoux à partir de l'observation des transformations d'une autre usine automobile². Les groupes d'expression et de participation mis en place sont ainsi perçus comme des lieux dans lesquels « *on met dans la tête des salariés la question de la compétitivité, on leur bourre le mou avec ça* ». L'individualisation des salaires et des critères d'évolution de carrière, combiné à l'accélération de la mécanisation des ateliers de production et de la robotisation des ateliers de peinture, qui ont eu certes pour vertu de supprimer des emplois pénibles, très exposés pour la santé des travailleurs (« *on n'est pas contre évidemment* »), mais aussi de contribuer à déstructurer l'homogénéité et la cohésion du collectif des salariés : « *les salariés sont nettement moins en contact entre eux, parce que le travail est beaucoup plus isolé : au ferrage par exemple, le seul moment où les salariés sont ensemble, c'est au moment des pauses. Sinon, ils ne se croisent pas. Il n'y a que le montage, dans lequel ça a moins joué* ». Sous cet angle, l'externalisation d'un ensemble d'activités à un ensemble de sous-traitants (sociétés de nettoyage industriels, de contrôle de la « qualité » des pièces, de restauration collective, de transports...) a également concouru à diviser les salariés qui cohabitent sur le site de l'usine. Quant aux salariés intérimaires auxquels la direction a eu massivement recours (entre 1000 et 2000 jusqu'au début des années 2000 pour un ensemble de 5000 ouvriers), ils sont difficiles à approcher pour les syndicalistes, en raison des risques de repréailles auxquels ils s'exposent facilement ou de leurs difficultés tout simplement à intéresser à l'action syndicale des employés intermittents, qui ne projettent pas d'y faire toute leur carrière professionnelle dans l'usine :

« *Quand ils sont intérimaires, les gars, ils ne peuvent pas bouger, parce qu'il y a la carotte au bout : si vous vous comportez bien, on vous embauchera, sinon vous dégagez. Donc, quand ils ont besoin de nous voir pour des problèmes, on le fait discrètement, dans la clandestinité même, je dirais. Mais c'est évident qu'on ne va pas les solliciter pour des actions : on n'est pas là pour les mettre en difficulté face à la direction. Et puis, il y en a toute une partie qui n'est que de passage dans l'entreprise. On a un fort turn-over, donc, ils ne s'investissent pas vraiment dans la vie de l'entreprise* ».

¹ L'ensemble des extraits d'entretiens qui suivent, concernant l'entreprise Citroën : Christian B., ancien secrétaire du syndicat CGT jusqu'en 2003, 5 mai 2005.

² Stéphane Beaud, Michel Pialoux, *Retour sur la condition ouvrière*, op. cit.
Baptiste Giraud – « *Faire la grève* » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

La conjonction de ces différentes transformations a eu pour effet de modifier profondément les conditions de possibilité d'organisation de grève. Si les syndicalistes adaptent leurs pratiques d'approche de ces salariés intérimaires, en évitant de les solliciter pour des actions collectives, la présence massive de ces salariés sur les chaînes de production contribue en premier lieu à ce qu'il soit plus difficile de rendre efficace le recours à des arrêts de travail à l'ensemble de l'usine, dès lors qu'elle limite le nombre d'ouvriers susceptibles de se joindre au mouvement¹. Les difficultés plus générales affrontées par les syndicalistes pour organiser une mobilisation rassemblant une majorité de salariés et pour surmonter les craintes de ces derniers à s'engager dans une grève expliquent ainsi que les représentants syndicaux de la CGT se soit limité au maintien d'une activité militante intense et régulière, mais essentiellement contenue dans des formes d'action individuelle (soutien d'un salarié face à la hiérarchie, prud'hommes) ou collective, mais sans arrêt de travail² : « *on a été obligé de s'adapter, de faire avec cette difficulté que la grève est devenue plus difficile à organiser* ». Plus difficile, mais pas impossible. Certes, jusqu'à la grève de mars 2005, sur laquelle nous reviendrons dans le prochain chapitre, il n'y eut plus de « grands » mouvements de grève étendus à l'ensemble de l'entreprise. Mais, les arrêts de travail n'ont pas pour autant totalement disparu de l'horizon de l'entreprise pendant ces deux décennies. En même temps que se maintiennent des formes de conflictualité diffuse, plus individuelle³, celles-ci se sont aussi parfois cristallisées sous la forme de débrayages ponctuels, limités à certains ateliers, se cristallisant autour de conflits concernant les relations avec la hiérarchie ou les conditions de travail. En effet, si les dynamiques multiples de reconfiguration des relations de travail dans l'usine ont contribué à réduire l'espace des possibilités perçues par les militants syndicaux pour construire une action de grève à l'échelle de l'entreprise, les transformations techniques des modes d'organisation de la production ont en revanche créé les conditions facilitant la traduction de conflits localisés dans certains ateliers en arrêt de travail rapidement paralysant pour la marche de l'ensemble de l'entreprise. Effectivement, non seulement, comme l'ont souligné différents auteurs, l'organisation de la production en flux tendus et l'allongement des chaînes d'interdépendance qu'implique l'externalisation d'un ensemble d'activités de

¹ Sur l'adaptation des formes d'action collective mobilisées par les représentants syndicaux dans des univers professionnels marqués par la présence d'une main d'œuvre « flexible » voir Christian Dufour (dir.), « Flexibilité et action collective. Salariés précaires et représentation syndicale », *Document d'Etudes de la DARES*, 144, 2008.

² Voir section précédente sur les formes de ces mobilisations ordinaires des salariés investies par les militants de cette entreprise.

³ A propos d'une autre usine automobile, voir sur ce point Marcel Durand, *Grain de sable sous le capot. Résistance et contre-culture ouvrière : les chaînes de montage de Peugeot (1972-2003)*, op. cit. Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

production (ici la fabrication des pare-brises ou des pare-chocs des voitures par exemple), contribue à rendre l'entreprise plus rapidement vulnérable à un arrêt de travail d'un seul des maillons de la chaîne¹. Mais, à l'intérieur même de l'usine, tandis que la mécanisation de la production rend dans certains ateliers l'organisation d'un arrêt de travail quasiment impossible, elle offre également *a contrario* la possibilité d'organiser, dans d'autres unités, un arrêt de travail par la mobilisation d'un nombre limité d'ouvriers. Dans ces points stratégiques de plus grande vulnérabilité de l'entreprise, il est donc possible, même avec des ressources militantes syndicales limitées, de transformer certains des conflits localisés qui parsèment au quotidien les relations de travail en débrayages brefs et très peu étendus dans l'usine, mais constituant un moyen de pression jugé utile pour faciliter la résolution des litiges qui motivent la protestation des salariés :

« Il n'y a plus eu de grève, c'est vrai, mais il y avait toujours des conflits, les gars ne se laissaient pas faire. Il y avait surtout beaucoup de tensions avec la hiérarchie, y compris sous forme de débrayages. Parce que les débrayages, il faut voir quand même, qu'avec la robotisation, ça peut avoir son efficacité, malgré tout. Bon, il suffit qu'il y ait un ou deux mecs qui arrêtent sur une chaîne et que ce n'est pas prévu, et donc s'il n'y a personne pour venir les remplacer derrière [l'encadrement hiérarchique], on va dire que, quand même, ça perturbe beaucoup la production, voire ça la bloque. Et quand on arrive à organiser ça, même s'il y a des remplaçants prévus pour les pauses physiologiques, ils ne sont quand même pas assez nombreux pour remplacer les grévistes, ou plutôt ils ne sont pas forcément capables de le faire à cause de la complexité des postes. Avant, les gars, ils montaient deux ou trois pièces. Maintenant, il y a une multitude de pièces à monter au même poste, la personne est en réalité beaucoup plus spécialisée, le niveau de connaissances s'est fortement accru, donc c'est plus difficile de les remplacer. Au ferrage, par contre, c'est vrai que c'est plus difficile, parce qu'il y a vraiment de moins en moins d'effectifs et surtout, les robots peuvent continuer à fonctionner tout seuls. Donc, il y a des débrayages, mais l'impact est moins visible, donc c'est plus difficile ».

De même que les modes d'organisation du travail éclairent les conditions matérielles facilitant le maintien d'une micro-conflictualité gréviste dans un univers ouvrier sujet à de nombreuses *restructurations* qui ont pourtant ébranlé l'assise des organisations syndicales², leur examen aide également à comprendre les freins au redéploiement des grèves dans des

¹ Frances Piven, Richard Cloward, « Power Repertoires and Globalization », *Politics and Society*, 28 (3), 2000, p. 424; Beverly Silver, *Forces of Labor. Workers' Movements and Globalization since 1870*, Cambridge University Press, 2003, p. 75-123.

² Les consultants en ingénierie sociale pointent d'ailleurs eux-mêmes auprès de leurs clients les risques que les logiques de réorganisation du travail puissent se retourner contre la direction, en cas de conflit, en offrant une ressource aux salariés et à leurs représentants syndicaux pour perturber la production : « *c'est à vous de faire comprendre à votre direction financière qu'il faut toujours avoir une solution de rechange. Etre en flux tendus, n'avoir qu'un seul entrepôt c'est peut-être rentable financièrement, mais vous vous retrouvez vite démunis si vos syndicats le bloque, et c'est assez facile à faire, ça ne demande pas de moyens* » (extrait d'un stage de formation observé).

secteurs comme le commerce ou les services, aussi bien que les conditions facilitant leur apparition, dans des micro-configurations où il est possible de perturber le fonctionnement de l'entreprise par l'activation de ressources militantes limitées.

Pour l'illustrer, on prendra ici seulement, parmi d'autres exemples possibles, le cas de cette militante de l'US CGT de Paris, travaillant dans une grande librairie de la capitale. Militante très dynamique, issue d'une famille elle-même très militante, elle se désespère de ne pas parvenir à implanter son syndicat dans son magasin, et plus généralement dans l'ensemble des magasins de l'enseigne (elle est déléguée syndicale centrale). Elle ne compte en effet que trois syndiqués dans son établissement, et dix à l'échelle nationale. Dans son magasin, elle est en outre dominée aux élections professionnelles par la section de la CFTC (des anciens DP non syndiqués)¹, qu'elle accuse d'être un « *syndicat du patron* »². Les motifs qu'elle avance pour expliquer ses difficultés à syndicaliser ses collègues et à les enrôler dans des actions collectives, quasi-inexistantes, et qui nourrissent chez elle un sentiment de fatalisme quant à sa capacité à développer son syndicat, fait très largement écho aux difficultés que nombre de ses camarades de l'US que nous avons rencontré disent rencontrer et aux motifs de démoralisation militante qui pointent dans leur discours. En premier ressort, l'éclatement des établissements de la librairie limite fortement les contacts qu'elle peut entretenir avec l'ensemble de ses employés, et sa capacité à implanter le syndicat ailleurs que dans son propre lieu de travail, dès lors que la configuration des relations salariales dans les autres magasins se résume à un face-à-face entre les salariés et la hiérarchie. Dans ces conditions, la crainte des sanctions patronales semble constituer un obstacle important à l'inclination des salariés à s'engager dans une action de protestation collective :

« Une fois, j'ai lancé une pétition pour les négociations salariales. Et sur le papier, il y avait un appel à un débrayage. Bon, je m'étais dit, ça ne coûte rien, je voulais surtout essayer de le faire sur Paris. Eh bien, il y a pas mal de salariés qui m'ont appelé pour me demander si c'était obligatoire de faire la grève s'ils signaient la pétition, parce qu'ils avaient peur de faire grève, tout simplement ! Du coup, depuis, je fais gaffe, je fais juste des tracts et des pétitions »

Mais même dans son propre magasin, la présence de cette syndicaliste ne suffit pas à rassurer les salariés, à les attirer dans le syndicat et à les mobiliser, qu'elle se désole de voir « *jouer le jeu de la prime. On a du mal à leur expliquer que ce qu'il faut ce sont des augmentations de salaires. Non, ce qui marche, c'est la prime, c'est chacun pour soi, c'est ça*

¹ Syndicat constitué d'anciens élus DP non-syndiqués au moment de l'accord pour les 35 heures, revendiquant à peine cinq syndiqués, mais réalisant plus de 70 % des voix aux élections des DP.

² Isabelle B., DS du syndicat CGT d'une chaîne de librairies à Paris, entretien réalisé le 17 février 2005.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

qui est terrible ! ». Elle décrit ainsi un univers professionnel dominé à la fois par une forme d'individualisme, et par l'indifférence pour l'action syndicale des nombreux jeunes salariés, encore étudiants, qui restent généralement peu de temps dans le magasin et dont elle pointe leur méconnaissance de leurs droits :

« On a plein de jeunes qui vivent encore chez leurs parents qui prennent ce boulot juste comme ça, mais ils s'en foutent, parce qu'ils font autre chose à côté. Donc ils supportent mieux. Et ils ne connaissent rien, mais alors vraiment rien de leurs droits. Donc, eux, ils ont l'impression que tout est normal quand on leur demande par exemple de rester plus longtemps pour un inventaire, pour les soldes, eux, ils ne disent rien... Ils trouvent ça normal »¹.

Dans ce cadre, l'activité de cette militante semble essentiellement se limiter au soutien qu'elle apporte aux salariés pour régler des litiges individuels avec la direction (sanctions, non paiement d'heures supplémentaires, non versement de primes...). Ce sont d'ailleurs uniquement des salariés qu'elle a aidés dans ce type d'occasion qui ont adhéré à son syndicat, dans une logique d'échanges de service qu'elle peine à transformer, elle l'admet, en engagement réel dans l'animation de la vie du syndicat. Elle continue par ailleurs à distribuer régulièrement des tracts et à les envoyer dans les autres magasins, et à faire circuler des pétitions, notamment à l'occasion des NAO. Elle ne se fait visiblement guère d'illusions sur la dynamique de mobilisation collective que ces actions sont susceptibles de susciter. Mais au moins y voit-elle le moyen de maintenir un contact régulier avec les salariés du groupe, d'être identifiée par eux et d'apparaître à leurs yeux comme un recours possible en cas de difficulté : *« à force, c'est comme ça que certains finissent par m'appeler quand ils ont un problème »*. Même si elle ne semble pas satisfaite des accords conclus avec la direction (sur les salaires en particulier), elle ne cherche pas à prolonger les pétitions mises en circulation par l'appel à des débrayages, et tenter d'infléchir davantage la position de sa direction. Ce serait, selon elle, peine perdue. Au contraire, elle se sent même contrainte d'apposer sa signature à ces accords, craignant sinon d'apparaître en décalage avec les aspirations des salariés et de laisser le champ libre aux autres organisations syndicales (CFTC et CFDT au niveau du groupe)². Dans

¹ Il nous semble sur ce point utile d'insister, au regard de l'importance que nous avons soulignée précédemment des logiques d'engagement dans l'action syndicale comme instrument d'accès et de défense des droits collectifs et individuels des salariés, que de très nombreux militants syndicaux désigne la méconnaissance des droits des salariés par les salariés eux-mêmes, notamment dans des univers professionnels sans culture syndicale durablement ancrée, comme l'une de leurs principales difficultés à percevoir l'injustice de leurs situations et à s'investir dans des actions collectives.

² On insiste là aussi sur la récurrence avec laquelle nous avons pu observer cette attitude dans la négociation parmi les militants syndicaux de la CGT, y compris parmi des militants fortement investis dans le syndicat. A l'image de Eloy, DS CGT dans une chaîne hôtelière qui nous explique que sa signature du dernier accord salarial est une *« décision stratégique »*, *« pour éviter d'ouvrir un boulevard à la CFDT. Parce que la pression vis-à-vis Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009* 591

cet univers professionnel a priori si peu propice à l'organisation d'une action collective des salariés sous la forme d'une grève, un débrayage de deux heures s'est pourtant produit, pour la première fois dans la (longue) carrière de cette militante, un an avant l'entretien, à la faveur d'un conflit concernant les salariés des caisses, dont elle fait partie, au sujet d'un changement de l'organisation de leur travail, qui induisait en particulier une réduction de leur temps de pause. La présence de cette militante aguerrie parmi les salariés directement concernés par cette mesure a fortement facilité leur passage à l'action, en agissant comme facteur de réassurance : « *elles n'ont pas l'habitude, donc elles étaient un peu intimidées* »¹. Mais c'est aussi la position stratégique qu'occupe ce petit nombre de salariées dans le magasin qui les a encouragées à percevoir la possibilité et l'opportunité d'engager un mouvement de grève :

« Sachant que toutes les caissières étaient dans le coup, on pouvait bloquer assez facilement le magasin. Et de fait, quand on s'est arrêté, ça bloquait tout : les gens ne pouvaient pas acheter, puisqu'il n'y avait personne pour les encaisser. Bon, en plus, on a fait ça un samedi, il y avait plein de monde. Au début, la DRH nous a menacées en disant que non seulement, elle retirerait nos heures mais qu'elle supprimerait les primes. Mais au bout d'une demi-heure, elle a accepté de nous recevoir. La discussion a duré un peu plus d'une heure. Et puis finalement elle a lâché. Et depuis, elle fait des réunions de salariés des caisses tous les quinze jours, pour court-circuiter tout ce qui pourrait faire que ça recommence. Mais ils sont formés pour ça ! »

Le déclenchement de ces formes de débrayages dans des sphères professionnelles où le pouvoir de mobilisation syndical apparaît d'ordinaire restreint est ainsi à relier aux opportunités d'action qui sont perçues dans des micro-configurations de conflit dans lesquelles un nombre limité de salariés et de ressources militantes engagés dans la mobilisation suffisent à entraver fortement le bon fonctionnement de l'établissement. Dans le même temps, le choix de ces formes d'action de grève est aussi à mettre en relation avec les logiques économiques de rationalisation des mobilisations syndicales dont elles procèdent. Le choix de la grève par les syndicalistes est en effet doublement contraint, en première instance, par la crainte qu'elle peut inspirer à des salariés peu habitués à s'investir dans ce mode d'action protestataire et par le coût financier qu'elle implique pour le salarié qui y participe. A l'image de la militante que nous venons d'évoquer, comme de son homologue de FO dont

des salariés, elle est quand même forte. C'est parfois plus fort qu'avec le patron, parce que les types, on n'arrive pas à les faire bouger, mais ils veulent l'augmentation. On n'arrive pas à leur faire comprendre qu'on pourrait demander plus. Et si tu ne signes pas, tu apparais encore plus à côté de la plaque » (entretien, 7 juin 2006). Une réaction qui peut apporter un motif d'explication, avec la diversité des profils militants des représentants de la CGT dans les entreprises, à leur inclination à signer une proportion d'accords beaucoup plus importantes que leurs représentants confédéraux ou fédéraux (voir chapitre 4, tableaux 15 et 16).

¹ La question des dynamiques d'engagement individuelles et collectives dans les actions de grève sera au cœur du prochain chapitre.

nous retranscrivons ci-contre un extrait d'entretien, ils sont ainsi nombreux à préférer à la grève d'autres modes d'action (la pétition, la réunion d'information), qu'ils estiment mieux adaptés tout à la fois pour abaisser les barrières économiques à un engagement plus massif des salariés et surmonter plus facilement leur peur d'être repérés par la direction [encadré n°25, p. suivante]. L'intériorisation des obstacles économiques à organiser une action de grève ressort comme un élément récurrent dans le discours des syndicalistes, évoquant l'endettement des salariés pour justifier la nécessité d'adapter les modes d'action à leur situation économique. Cette préoccupation se combine avec la nécessité intériorisée que le recours à la grève ne peut être efficace qu'à la condition de pénaliser financièrement la direction de l'entreprise, quand elle ne les conduit pas à opter pour d'autres formes d'action. Cette double injonction économique amène donc les syndicalistes, en particulier ceux qui disposent de fragiles ressources militantes, à privilégier des formes de grèves ajustées au nombre de salariés qu'ils peuvent espérer mobiliser et, le cas échéant, à la fragilité de leur situation économique, permettant ainsi de minimiser le coût de leur participation tout en maximisant au contraire les pertes infligées à l'employeur. Cette logique économique des grèves explique les tactiques syndicales consistant à les programmer à des moments stratégiques dans la vie de l'entreprise, dans lesquels même un arrêt de travail de courte durée pourra en perturber suffisamment le fonctionnement pour établir un rapport de force plus favorable aux salariés. On le voit dans le cas que nous venons d'évoquer, où la représentante syndicale choisit d'organiser le débrayage un samedi, jour de grande affluence au magasin. Dans les secteurs du commerce et des services, où les représentants syndicaux doivent composer simultanément avec des moyens militants limités, avec une majorité de salariés en situation de précarité économique et avec la difficulté d'étendre un mouvement de grève à l'ensemble des établissements d'un même groupe, cette technique de rationalisation de l'usage de la grève est particulièrement centrale dans l'horizon stratégique des représentants syndicaux. Tout en faisant valoir que « *la grève reste essentielle parce que pour négocier, il faut être deux, et que le patronat, dans nos secteurs, il ne veut pas négocier, donc il faut un rapport de force* », ce représentant du syndicat du commerce de la CFDT du Rhône l'explique dans des termes totalement comparables à ceux que nous avons pu observer dans les pratiques et les discours des représentants de l'US CGT à Paris :

« *Dans la grande distribution, on a par exemple beaucoup de femmes à temps partiel subi. Pour elles, même deux heures de grève, c'est vraiment beaucoup, ce n'est pas facile. Donc, tu ne peux pas le faire trop souvent. Et en plus, on n'est pas forcément capable de*

Encadré n° 25

La pétition comme instrument de mobilisation de substitution

Nous avons rencontré Jean-Baptiste lors du stage de formation « Découverte de FO et des moyens d'action du syndicat », organisé à l'UD de Puteaux¹. A la différence de la plupart des autres stagiaires présents, il n'est toutefois pas pour autant un novice de l'action syndicale et n'est pas arrivé « par hasard ». Au contraire, le syndicalisme est une affaire de famille chez lui, qu'il se plaît à rappeler en convoquant le souvenir de son grand-père, militant actif dans l'occupation de son usine de 1936. Tout au long de sa carrière professionnelle, au gré de ses changements d'entreprise successifs, il a toujours adhéré à FO. Il travaille à présent dans le siège d'une grande entreprise d'assurance, à la Défense. C'est la CFDT qui y est le syndicat majoritaire aux élections professionnelles. La CGT est également présente mais faiblement implantée. Tout comme FO, qui ne compte qu'une trentaine d'adhérents pour près de 5000 salariés travaillant dans l'ensemble de l'entreprise. Il nous explique pourquoi son syndicat, avec la CGT, a préféré privilégier, dans l'optique des négociations salariales qui s'ouvrent avec la direction, le recours à la pétition plutôt qu'à la grève. Ils y voient un moyen d'action moins coûteux et moins risqué auquel seront plus facilement enclins à se joindre les salariés, et qui pourra engager ainsi plus facilement une dynamique de mobilisation collective :

« Le problème, c'est qu'on a une CFDT où ils sont tous main dans la main avec le patron. Et les salariés, ils sont d'accord avec ce qu'on réclame, mais ils ne veulent pas que ça leur coûte. Il y en a qui se mettent en arrêt maladie, mais ça ne fait pas grève. En plus, quand on fait ça, les salariés, ils t'en veulent.

- Pourquoi ?

- Parce que, ça leur coûte de l'argent. Et eux, ils refusent ça.

- (un autre stagiaire qui écoute notre discussion) : mais il faut leur dire qu'on se fera payer les jours de grève. Moi, c'est toujours ce que je leur dis.

- Ouais, mais moi, je n'ose pas, parce qu'on n'en est pas sûr. Si jamais ça ne marche pas, ils vont nous en vouloir encore plus ! Et après, c'est fini. La dernière grève, ça a été un fiasco, on était 3% en grève ! Et ça, on le paie encore aujourd'hui. Et puis, t'as aussi le boulot de la DRH qui compte aussi. Ils passent derrière toi. Ce qui fait que, dans le privé, il y a aussi le fait que les salariés, ils ont peur de se lancer dans l'action. Ils se disent que s'ils s'affichent avec un syndicaliste, ça va leur retomber dessus. Ils ont aussi peur des sanctions que ça peut enclencher derrière. C'est comme ça que ça marche dans le privé. Du coup, nous on a préféré faire une pétition. C'est ce qui marche le mieux, parce que ça fait quand même moins peur et ils se lancent plus facilement. La technique habituelle, c'est d'éviter qu'ils se retrouvent devant une pétition vide. Quand c'est comme ça, ça ne marche pas. Tout ça, c'est psychologique : il faut qu'il y ait déjà des signataires, après t'as un effet d'entraînement. Là, on a déjà fait signer plus de 1000 salariés. Et je vois bien que lorsqu'on fait essaie de faire passer la pétition par l'intranet, les mecs ils répondent moins, parce qu'ils se sentent surveillés. Alors que la pétition par écrit, ça passe plus facilement, parce que c'est un peu plus discret, c'est un peu moins visible individuellement, et en plus tu peux discuter avec eux pour les rassurer.

- Et par rapport à la direction, quel est l'intérêt ?

- Ben, ça aide beaucoup, c'est clair, parce que la direction, quand elle voit autant de signatures, elle sait qu'on va pouvoir engendrer d'autres trucs après. On pourra réunir les salariés par exemple. Et c'est clair que, par rapport aux salariés, c'est plus simple, parce que c'est une manière de leur montrer qu'ils ne sont pas seuls à pas être contents, qu'on est déjà une force constituée. Si tu veux, ça rend plus palpable l'idée d'action collective, et en même temps ça leur coûte rien, donc ils hésitent moins à signer. Ce n'est pas simple, hein, mais dans des boîtes comme les nôtres, ça facilite les choses, ça crée une dynamique collective, c'est déjà ça ».

¹ Entretien réalisé le 2 décembre 2005.

mobiliser une majorité de salariés. Or, une grève qui ne coûte pas à l'entreprise est une grève qui est vouée à l'échec. Donc, la grève, c'est une arme qu'il ne faut pas gâcher qu'il faut savoir bien utiliser. Ça implique de connaître les points forts et les points faibles de l'entreprise, pour savoir quand une grève est davantage susceptible de gêner le patron. Il y a des moments plus propices que d'autres, et savoir cibler quand ça va faire le plus mal à la boîte par rapport à son activité. Il faut maîtriser tout cet ensemble de considérations tactiques, pour savoir quand utiliser cette arme et comment, sinon tu le fais une fois, mais après les salariés ne le refont pas si tu as foiré »¹.

De ce point de vue, les périodes des soldes, des fêtes de fin d'année constituent par exemple, dans ces secteurs, des moments prisés par les représentants syndicaux pour tenter d'organiser des débrayages, lorsque les entreprises réalisent une part importante de leur chiffre d'affaire et que le conflit aura plus de chance d'être visible. Ce permanent cédétiste prend également exemple sur un conflit intervenu dans les employés de la logistique d'un centre commercial lyonnais, pour lequel les représentants syndicaux avaient procédé en deux temps. Pour déjouer la stratégie patronale consistant à remplacer les salariés en grève par l'appel à d'autres salariés de l'établissement (généralement de l'encadrement intermédiaire) pour les remplacer, ils ont d'abord déposé un préavis de grève (non obligatoire dans le privé), conduisant précisément l'employeur à s'organiser pour contourner le conflit annoncé : *« en fait, c'était juste un coup de bluff, et le patron s'est retrouvé comme un con avec tous les gars qui étaient venus pour remplacer les grévistes, à qui il avait payé des heures supplémentaires, mais qui ne l'étaient pas en réalité ! Et c'est quand même tout un bordel pour lui, ça lui coûte déjà du pognon »*. Un mois après, une action de grève est à nouveau programmée : *« le patron, il a bien vu qu'on s'activait dans l'entrepôt, mais il a dû croire que ça ne déboucherait pas. Et il ne s'est pas préparé de la même manière. Sauf que là, une partie des salariés était vraiment en grève, et qu'il n'y avait personne pour les remplacer. Du coup, on l'a vraiment bloqué. Les salariés grévistes étaient contents, ça n'a duré qu'une journée, mais ça a vraiment mis le bordel, et ça nous a quand même beaucoup aidé dans la négo [sur les primes] »²*. Les variantes tactiques de ces usages stratégiques de la grève sont évidemment innombrables³. Ils ont cependant pour propriété commune de procéder d'une même logique

¹ Saïd H., permanent du syndicat CFDT du commerce et des services de Lyon, 5 septembre 2005.

² Ibid.

³ En comparaison, on peut renvoyer à l'exemple, tiré de notre post-enquête REPONSE (2002-2004), de la stratégie employée par ces syndicalistes, d'un établissement spécialisé dans la confection des produits d'un groupe de luxe français, disposant de peu d'adhérents, qui, en riposte à la décision de la direction d'imposer que le lundi de Pentecôte ne soit plus chômé, après la loi adoptée par le gouvernement Raffarin, ont préféré organiser une « grève perlée », plutôt qu'une journée d'action de grève, car elle leur apparaît mieux adaptée à leurs difficultés à mobiliser largement les salariés, tout en étant efficace pour perturber la production : *« par rapport à notre façon de travailler, c'est gênant, on s'arrêtait une heure, on reprenait une demi-heure, toute la journée. Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009*

d'ajustement stratégique des modalités d'usage de la grève par les syndicalistes, sous la contrainte combinée d'ajuster les moyens d'action employés au niveau des ressources limitées à leur disposition et de leur capacité, par leur activation, à enrayer le fonctionnement de l'entreprise. Sous cet angle, les différents cas étudiés mettent en évidence la centralité des logiques de combinaison des deux facteurs structurels – ressources internes des militants et pouvoir de perturbation - identifiés par S. Barkan comme les deux pivots déterminant les formes d'action choisies par les entrepreneurs de l'action syndicale et leurs stratégies de recours à la grève plus spécifiquement¹.

3.2. La rationalité combinée des grèves

Comme le suggère toutefois J.-G. Contamin à propos des usages de la pratique pétitionnaire, c'est à la condition de décliner ce modèle d'analyse dans une approche plus attentive à la dynamique des contextes et à la pluralité des usages de la grève que l'on pourra cerner la pluralité des logiques de réinvestissement de ce mode d'action dans l'espace des contraintes organisationnelles objectives qui enserrent les stratégies d'action syndicales². La rationalité des stratégies organisationnelles de recours à des actions de grève et de débrayages, comme les logiques individuelles d'engagement des grévistes³, ne saurait en effet être réduite *uniquement* à une logique de rationalisation des coûts économiques de la participation la grève, mis en balance avec les coûts imposés à la direction et aux profits matériels qui en seraient immédiatement attendus dans la négociation avec l'employeur. Les logiques sous-jacentes au maintien d'une micro-conflictualité gréviste sont aussi à mettre en relation en premier lieu, comme nous l'avons vu pour les actions de grève interprofessionnelles, avec la diversité des *usages tactiques non-substantiels* qui peuvent être faits de la grève⁴. Autrement dit, il convient de ne pas réduire ces formes de grève aux objectifs revendicatifs associées à l'action. Ceux-ci ne sont pas nécessairement la finalité première des mobilisations grévistes. Les

C'était organisé, chacun avait ses créneaux ». Monographie réalisée par J. Pélisse, in Sophie Bérout et alii (dir.), *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, op. cit., p. 82-83.

¹ Steven Barkan, « Strategic, Tactical and Organizational Dilemmas of the Protest Movement Against Nuclear Power », *art. cit.*

² Jean-Gabriel Contamin, « Le choix des armes : les dilemmes pratiques d'un mouvement de doctorants et le modèle des avantages comparatifs », *art. cit.*, p. 22.

³ Dans le prolongement de ce que suggère R. Hyman nous y reviendrons dans le prochain chapitre, in Richard Hyman, *Strikes*, op. cit., p. 117.

⁴ Jean-Gabriel Contamin, Contribution à une sociologie des usages pluriels des formes de mobilisation : l'exemple de la pétition en France, Thèse de science politique, Université de Paris 1, 2001, p. 561-592.

logiques de ces dernières sont aussi à comprendre du point de vue de la pluralité des enjeux poursuivi à travers l'organisation d'un arrêt de travail.

Des débrayages aux multiples usages tactiques

Pour l'illustrer, nous prendrons l'exemple d'un débrayage organisé dans un magasin de vente d'articles de sport (Magsport), engagé à l'initiative des représentants de la CGT, dont Fernando, que nous avons eu déjà l'occasion de présenter dans le chapitre précédent. Dans ses modalités d'action comme dans les logiques d'action qui le structurent, ce débrayage est comparable à celui organisé par Lionel chez Sportadict, magasin d'une chaîne concurrente, que nous avons évoqué dans la première section de ce chapitre¹. Ancrés dans des univers professionnels comparables, tant du point de vue des méthodes de management employées (marquées par une forte individualisation de la relation de travail)², de la composition de la main d'œuvre (jeunes salariés, parfois étudiant, travaillant généralement à temps partiel) que de l'absence quasi-totale de culture syndicale, ces deux débrayages sont organisés selon des modalités d'action et des objectifs eux aussi très similaires. Dans les deux situations, les débrayages sont à l'appel uniquement des syndicats de la CGT, leurs concurrents respectifs (la CFTC et FO) se tenant à l'écart de cette initiative. Les effectifs de ces deux syndicats sont aussi très faibles, essentiellement implantés en réalité dans quelques magasins (trois ou quatre) de la région parisienne, dans lesquels travaillent ou ont travaillé ces représentants syndicaux, et avec les salariés desquels ils entretiennent des contacts encore réguliers grâce à leur proximité géographique. Seuls font exception, un magasin de Lille dans un cas, de Marseille dans l'autre, dans lesquels les syndicats ont aussi des élus parmi les DP. Toujours est-il que cette implantation syndicale pour le moins clairsemée a pour effet de rendre très difficile l'organisation de la grève dans l'ensemble des établissements du groupe : *« on ne peut pas être dans tous les magasins, donc c'est dur de convaincre tous les salariés, et c'est quand même chaud de le faire là-bas [dans les autres magasins], parce que l'encadrement arrive à remonter la tête aux salariés, et parce que, après, tu te retrouves seul face à ton*

¹ A la différence toutefois que Fernando et le second principal représentant du syndicat CGT de cette enseigne ont une plus grande expérience militante, et de la grève en particulier. Pour le portrait de Fernando, issu d'une famille de militants cégétistes, voir chapitre 5. Quand au second responsable du syndicat, il était employé du McDonald's Saint-Germain, à Paris, l'un des premiers à connaître une action de grève (2000), et est le frère de l'un de ceux qui avaient pris la direction de cette mobilisation.

² Voir chapitre précédent, ainsi que William Gasparini, « Dispositif managérial et dispositions sociales au consentement. L'exemple du travail de vente d'articles de sport », in Jean-Pierre Durand, Marie-Christine Le Floch (dir.), *La question du consentement au travail*, L'Harmattan, 2006, p. 115-126.

Il faut le savoir

D'après chaque sourire qui vous accueille chez FOOT LOCKER, se cache des vendeurs **managés par le stress** et les pressions, contrôlés toutes les 30 minutes sur leurs résultats **et lobotomisés par des meetings** journaliers (individuels et collectifs), matin et soir, qui imposent la vente « agressive ».

Ces pratiques ont pour but de nous forcer à vendre des produits dont nos clients non pas forcément la nécessité et ceux alors même que leur pouvoir d'achat est en baisse, mais qui constituent pour notre société une marge importante, comme, par exemple, **les semelles vertes, appelées SPENCOS ou nous sommes contraints (pourant non contractuel) d'atteindre un nombre de vente à la journée, sans quoi... MENACE !**

Malgré l'alerte donnée à plusieurs reprises par les Représentants du Personnel sur le mécontentement de la majorité des salariés de FOOT LOCKER France, qui a des conséquences néfastes sur le service à la clientèle, les conditions de travail ne cessent de se dégrader :

- Pressions sur les multi (obligation de vendre plusieurs articles dans une même vente)
- Pressions sur les Spenco (obligation de vendre des semelles)
- Sous effectif permanent (embauches seulement en période de hautes activités puis licenciement de ces mêmes personnes en basse activité)
- Menaces auprès des salariés qui ne jouent pas le jeu (exclusions, non évolutions...)
- Discriminations (isolement, mis à l'écart...)
- Mutations autoritaires
- Licenciements abusifs (souvent pour avoir refusé une mutation)
- Heures supplémentaires non payées
- Travail dissimulé (puisque heures supplémentaires non déclarées ou statut non contractualisé)
- Réserves pitoyables de certains sites (hygiène, sécurité, conditions de travail...)
- Insécurité (agressions, dépôt des recettes par le personnel...)

Il en est de même pour les revendications formulées en Négociation Annuelle Obligatoire, qui se voient chaque année, systématiquement ignorées par cette même Direction.

Les salariés ont donc décidé de réagir ensemble en appelant
le Samedi 12 Novembre 2005,
devant le magasin [REDACTED] des halles,
à la grève d'une journée.

Des arrêts de travail de quelques heures peuvent aussi se faire.

Tract annonçant le débrayage de SportAdict

assistant-manager, donc les types, ils n'osent pas »¹. Programmés un samedi après-midi, l'organisation de ces débrayages se concentrera même, à Paris, autour d'un seul magasin, celui dans lequel sont présents les représentants syndicaux, situés, de surcroît, en plein cœur de la capitale. Les salariés et syndiqués d'autres magasins de la région parisienne étant appelés à se joindre aux rassemblements organisés devant ledit magasin, le temps du débrayage. Cette concentration des ressources militantes en un seul lieu a pour intérêt de produire un effet de nombre plus visible et d'entraver plus facilement le fonctionnement des magasins ciblés, qui présentent en outre l'avantage d'être parmi ceux qui réalisent le plus important chiffre d'affaire de l'ensemble des établissements de ces groupes. Si l'organisation de ces débrayages s'inscrit ainsi, bel et bien, dans la perspective de maximiser, avec les faibles moyens à la disposition de ces syndicats, l'impact économique de cette action de grève, on devine cependant facilement que ses effets restent évidemment très limités à l'échelle du groupe. Et que les représentants syndicaux ne s'attendent pas à ce que ces mouvements de grève suffisent, en eux-mêmes, à amener leur direction respective à céder à leurs revendications déposées, centrées autour des salaires et des conditions de travail. En ce sens, la finalité de ces mouvements de grève s'articule à d'autres objectifs que d'exercer une pression économique sur leur direction et que d'en attendre que les doléances exprimées soient immédiatement satisfaites. En effet, ces débrayages ne sont ainsi engagés ni comme une fin en soi, ni comme l'aboutissement d'un processus de mobilisation préalable des salariés². Leur organisation est au contraire pensée, en premier lieu, comme un instrument de mobilisation et de réassurance des salariés, comme *le point de départ* d'une dynamique de mobilisation que les syndicalistes espèrent initier et renforcer par le biais de cette première séquence d'action. Dans des univers professionnels où les salariés n'ont, dans leur immense majorité, jamais fait l'expérience de la grève, et dont l'attitude face à l'action syndicale oscille le plus souvent entre l'indifférence, l'incrédulité quant à la possibilité de mener une action revendicative collective ou bien la crainte des représailles qu'elle risque d'engendrer de la part d'un management qui les met explicitement en garde contre le syndicalisme, l'organisation d'un mouvement de débrayage est précisément envisagé comme un moyen de prendre contact avec les salariés, de les sensibiliser aux revendications syndicales, et enfin de leur montrer que la grève est possible. Comme le résume Fernando – non sans laisser transparaître son énervement à l'égard de salariés qu'il juge bien trop apathiques-, faire entrer la grève dans ces espaces de travail qui en sont si peu familiers est ainsi conçu comme une

¹ Fernando, élu CGT de Magsport, 28 février 2005.

² Voir, sur ce point, le chapitre précédent.

première étape nécessaire pour lever les obstacles à un engagement plus massif dans la grève dans la perspective de futures mobilisations, notamment la crainte que peut inspirer une participation à ce type d'action :

« C'était inenvisageable qu'il y ait une grève ici. Parce que cette entreprise, elle a tellement mentalisé les gens, que c'est dur... La première chose qu'on te dit quand t'arrives dans la boîte, on te dit, oubliez les syndicats ! Investissez-vous ! T'as des formations quand tu arrives dans des magasins, et c'est ça qu'on te dit. [...] **Alors nous, on a fait la première grève, juste que quelques petits magasins, pour montrer aux gens, juste, qu'ils ne craignent rien derrière, tu vois pour leur montrer...** Ils viennent me voir pour me dire : oui mon responsable de magasin il me dit que c'est risqué, tout ça... Ils écoutent vachement ce que dit la hiérarchie. Donc, avoir une action, c'est important, parce qu'ils attendent de voir ce que ça va donner, s'il y a du monde, s'il va y avoir des sanctions. Je leur ai d'ailleurs faxé le mode d'emploi qu'on nous a donné à l'US, parce que les gars, ils ne connaissent vraiment pas leurs droits, c'est un truc, hallucinant. Mais, je te jure que, dès fois, c'est compliqué, parce que t'as envie de les gifler, c'est grave ! **Pour nous, en fait, la grève, c'est plus un point de départ qu'un point d'arrivée en fait.** Ça permet de leur montrer qu'ils ne craignent rien quand ils font grève, qu'ils sont protégés, et de les sensibiliser plus facilement, de commencer à expliquer les décisions de la direction, à leur montrer tout ce qui n'est pas normal, les salaires, tout ça... **Il faut les habituer, je dirais, parce qu'ils n'ont pas l'habitude de l'action syndicale ici. Ça a été très positif, dans le sens où on n'a pas eu de sanctions, ça leur a montré que c'était possible, on a beaucoup communiqué avec les autres magasins** »¹.

Ainsi motivé par des enjeux internes liés à la structuration et à la mobilisation du groupe des salariés², le recours à ces débrayages prend également sens par rapport aux ressources qu'ils permettent aux représentants syndicaux de faire valoir conjointement dans leur confrontation avec la direction. Dans cette optique, cependant, ces actions de débrayages valent moins par leurs effets économiques immédiats que par la logique d'action plus symbolique dans laquelle elles s'inscrivent. En premier ressort, l'organisation d'une action de débrayage, même très minoritaire à l'échelle du groupe, mais qui a néanmoins conduit les directions nationales (DRH) de ces deux enseignes à se déplacer jusque dans les magasins où étaient organisés les débrayages pour « surveiller » et constater d'eux-mêmes l'état de la mobilisation est vécu, en soi, comme une réussite. Elle agit plus exactement comme un facteur de réassurance des militants syndicaux face à des interlocuteurs patronaux, par lesquels ils ne se sentent jamais pris au sérieux, voire méprisés. Ainsi tandis que Lionel se félicite d'avoir démontré, par sa capacité à organiser un arrêt de travail alors que ces établissements n'en avaient jamais connus ou si rarement, qu'il n'était « pas un guignol »,

¹ Fernando, élu CGT de Magsport, 28 février 2005.

² Pierre Favre, « Les manifestations de rue entre espace privé et espaces publics », in Bastien François, Erik Neveu (dir.), *Espaces publics mosaïques*, PUR, 1999, p. 136-142.

Fernando exprime également le sentiment que l'action engagée a contribué à conforter sa position dans le jeu des rapports de force symbolique qui l'opposent à sa direction :

« Il faut voir, généralement, ils nous traitent comme de la merde. Là, je dirais que ça agit comme un référent. Au moins, la direction elle a ça dans un coin de la tête qu'on peut mobiliser, qu'on est capable de le faire. Pour nous, je dirais que ça a changé les choses, ça nous a mis en confiance »¹.

Au-delà de leur impact économique, ces actions de grèves agissent enfin comme des ressources symboliques à opposer à l'employeur par leur capacité à servir de point d'appui à la médiatisation des revendications syndicales. En effet, dans des entreprises qui fondent leur stratégie commerciale sur la promotion de leur « image de marque », la mise en cause publique de cette dernière est perçue comme un enjeu de lutte central par lequel il est possible de déstabiliser efficacement ses dirigeants : *« les actionnaires, parce que eux, la mauvaise pub dans les journaux, ça les fait chier. Nous, on veut taper sur l'image de marque »²*. Tandis que l'UL de la CGT activera ainsi son carnet d'adresse médiatique pour avertir du débrayage programmé chez SportAdict, Fernando démarchera lui-même plusieurs journalistes de la presse écrite pour les informer de son initiative et sonder leur intérêt pour cette dernière. De ce point de vue, le choix de la grève et les modalités de sa mise en œuvre, concentrée essentiellement autour d'un seul magasin en plein centre-ville parisien pour y rassembler l'ensemble des salariés mobilisés, tient aussi à ce que les syndicalistes le perçoivent comme une modalité d'action et de mise en scène de la mobilisation qui a pour avantage de la rendre plus spectaculaire, et de se prêter ainsi plus facilement à attirer l'attention des journalistes et à produire une bonne image médiatique de l'action entreprise. D'autant que, dans l'explication de Fernando transparaît l'idée que la rareté des grèves dans ces secteurs professionnels, identifiés comme « les » lieux de la précarité au travail, donnerait précisément une valeur médiatique d'autant plus précieuse au débrayage qu'il organise, que cette action viendrait répondre aux attentes mêmes des journalistes, en créant un événement permettant de rendre visible ces « précaires » et leur mécontentement qui, en réalité, se donnent si rarement à voir :

« Les journalistes sont intéressés par ce que l'on peut faire, parce que ce sont des choses qu'ils sentent dans le commerce, et que ça leur permet de les montrer. Ils n'avaient jamais personne pour aller le montrer, ce truc de montrer l'esclavagisme moderne, ça les intéresse. La preuve, on a contacté les journalistes pour leur demander s'ils étaient intéressés, et ils ont dit oui ».

¹ Fernando, élu CGT de Magsport, 28 février 2005.

² Ibid.

Bien sûr, logique de pression économique et logique de pression médiatique se combinent plus qu'elles ne s'excluent dans les stratégies de recours à la grève, sans que cette articulation soit pour autant possible ou envisagée selon des modalités uniformes par les syndicalistes. Nous y reviendrons dans le cas des actions de grèves plus longues étudiées dans le prochain chapitre. Et, par ailleurs, la perception et l'anticipation par les représentants d'une « fenêtre d'opportunité médiatique » à occuper ne présage évidemment pas d'un intérêt réel et effectif des journalistes pour la mobilisation gréviste, ni de l'importance de la couverture qu'ils seront disposés à lui accorder. En l'occurrence, concernant ces deux débrayages, un journaliste du Parisien s'est effectivement déplacé sur les lieux de l'action. Ces mobilisations n'ont fait cependant l'objet que de deux entrefilets dans les pages locales du quotidien, se contentant de les annoncer de façon très succincte. Ce que nous souhaitons en revanche souligner, c'est que, dans certaines configurations, les logiques de recours à des arrêts de travail de courte durée peuvent aussi s'expliquer par leur inscription dans une stratégie d'action dans laquelle l'usage de la grève comme instrument de mobilisation des salariés et de médiatisation de la cause l'emporte sur une logique de pression économique.

C'est ce que suggère également, pour prendre un exemple aux antipodes des univers professionnels que nous venons d'exposer, le cas des trois débrayages organisés par l'inter-syndicale des salariés de Hewlett Packard (H-P)¹, les 8, 12 et 16 septembre 2005, en riposte à l'annonce d'un plan de restructuration prévoyant la suppression de 14.500 emplois dans le monde, dont 1240 en France, soit un quart des effectifs du groupe. Rassemblant entre 40 et 53 % des effectifs selon les décomptes syndicaux, ces trois débrayages sont organisés en matinée, et ponctués de rassemblements et/ou de manifestations dans les trois principaux sites d'implantation de l'entreprise (Les Ulis, Issy-les-Moulineaux, Grenoble). Même si l'action du 16 septembre est annoncée comme une grève d'une journée, elle se limitera, comme les autres, à un débrayage de deux-trois heures. Mais, surtout, aucune de ces actions n'aura en réalité un quelconque impact économique sur l'entreprise. D'ailleurs, aucun prélèvement de salaire ne sera effectué par la direction à l'encontre des salariés grévistes, sans même que les représentants syndicaux n'aient eu à le négocier. Et ce, pour une raison simple : bien plus qu'un arrêt de travail proprement dit, ces débrayages ont en fait consisté en un décalage horaire de la prise de travail des salariés « cadres » grévistes. Ces derniers n'ont en effet pas d'horaires fixes de travail, leur temps de travail étant calculé en « forfaits-jours » (nombre de jours à travailler dans l'année), organisé et contrôlé en fonction des « missions » qui leur sont

¹ Constitués de l'ensemble des organisations syndicales représentatives.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

confiées¹. Dans ces conditions, les grévistes ont en réalité « compensé » très rapidement leur débrayage, en rattrapant, le jour même ou les jours suivants le travail « en retard » qu'ils avaient pu prendre. La forme prise par ces actions de grève, ou de « quasi-grève » en l'espèce, tient à ce que leur objectif n'était pas de chercher à atteindre la direction de l'entreprise en paralysant son fonctionnement. Objectif d'ailleurs d'autant plus improbable, que la majorité de ces cadres sont intégrés dans des équipes de travail européennes et qu'il était très facile pour la direction, de l'aveu de tous les syndicalistes, de transférer le travail des cadres français, en cas d'arrêt réel du travail, pour le confier à leurs collègues européens. L'appel à ces actions de grève s'inscrit en réalité dans une stratégie d'extériorisation du conflit. Dès qu'ils prennent connaissance du plan de restructuration lors d'un comité de groupe européen au mois de juillet, les représentants syndicaux organisent selon leurs propres termes, un véritable « tapage médiatique »², en abreuvant les rédactions de communiqués de presse et en mettant en place un blog (animé par la CFTC). Libre d'accès et de consultation, il fonctionne comme un instrument d'échange entre les salariés en même temps qu'il devient une véritable vitrine médiatique de la lutte. Les syndicalistes espèrent ainsi construire un rapport de force médiatique et politique contre la direction, cette intense médiatisation ayant tout à la fois pour objectif d'inciter l'implication des élus locaux et nationaux, dont la médiation est sollicitée et qui rencontreront à plusieurs reprises les dirigeants européens de l'entreprise, et de prendre pour cible « *l'image de marque d'entreprise responsable et citoyenne* » de H-P³, qui s'est largement construite autour du mythe du « H-P way », c'est-à-dire d'une méthode de management « innovante » supposée valoriser une ambiance de travail conviviale, soucieuse de l'épanouissement individuel de ses salariés⁴. Dans ce cadre, les débrayages sont avant tout intégrés comme un élément de la stratégie de médiatisation et de politisation du conflit. Ces débrayages sont investis comme un point d'appui pour rendre visible la mobilisation collective des salariés, alimenter ainsi sa médiatisation, et renforcer ce faisant, par ricochet, leur capacité à faire de celle-ci un instrument de pression sur la direction, autant que sur le personnel politique interpellé. Dans cette configuration de conflit, l'on assiste donc aussi à

¹ Au-delà de cet accord interne à HP, sur l'élasticité du temps de travail des cadres, organisé autour de la « vision coutumière d'un salaire forfaitaire », c'est-à-dire l'idée selon laquelle le salaire rémunère les missions accomplies et non le temps de travail effectif passé dans l'entreprise, voir Paul Bouffartigue, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, La Dispute, 2001, p. 87.

² Blog CFTC, 21 juillet 2005.

³ Communiqué intersyndical du groupe HP France, mis en ligne sur le blog de la CFTC, 12 septembre 2005.

⁴ Le petit déjeuner est offert tous les matins, le tutoiement généralisé entre les salariés, les « bureaux ouverts » sans cloisonnement, le mythe de « l'entreprise sociale » sans cesse cultivé... Sur ces pratiques managériales et les formes renouvelées de domination au travail sur lesquelles elles reposent, voir plus précisément Gabrielle Balazs, Jean-Pierre Faguer, « Une nouvelle forme de management. L'évaluation », *ARSS*, 114, 1996, p. 68-78.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

une forme de « grève de papier »¹, c'est-à-dire essentiellement destinée à produire un événement susceptible de faire parler du conflit dans les médias ce qui, contrairement aux débrayages analysés précédemment, sera très largement le cas, tous supports médiatiques confondus, les journaux télévisés se faisant largement l'écho de ces différentes actions. Autre similitude, en revanche, avec les mobilisations précédentes, la rareté des actions de grève dans cet univers professionnel de cadres donne aux yeux de ces représentants syndicaux un avantage à se saisir de ce mode d'action dans cette situation de conflit, dès lors que cette rareté est envisagée comme une ressource pour légitimer cette mobilisation gréviste et attirer plus facilement, à travers elle, l'attention des journalistes : « *le fait qu'on soit des cadres qu'on ne voit quand même pas souvent se mobiliser, pour nous, c'est un atout, c'est certain. Ça nous donne comme une valeur d'exemple, ça intéresse plus les journalistes* »². C'est ce dont témoigne aussi l'intervention médiatique de ce représentant de la CGC qui met précisément en valeur le caractère « exceptionnel » de cette mobilisation pour mieux la légitimer et en faire la démonstration de l'ampleur de la « colère » des employés d'HP face à la décision de la direction :

*« Ce n'est pas dans la culture d'HP de manifester dans la rue ou de faire grève. Généralement, on a l'habitude de régler les problèmes en interne. Mais là, c'est un cri de désespoir et de colère qui se justifie par l'attitude de la direction qui est en train de casser l'image de société sociale et responsable qu'elle avait jusque-là »*³.

Micro-grèves et micro-cycles de mobilisation

Si la prise en compte de la diversité des usages possibles de la grève, non pas comme une fin en soi, mais comme une étape dans la construction de la mobilisation du groupe des salariés et/ou comme un point d'appui à la médiatisation de sa cause, aide ainsi à comprendre, sous un angle supplémentaire, les logiques de recours à des débrayages aux conséquences économiques pourtant plus que limitées pour les employeurs, la mise en relation des stratégies des acteurs syndicaux avec la dynamique des micro-contextes dans lesquels ils agissent constitue un dernier élément nécessaire à introduire dans l'analyse pour comprendre les conditions d'apparition des grèves, et tout particulièrement des micro-mobilisations grévistes.

¹ En référence à la notion de « manifestation de papier » employée par P. Champagne pour désigner des manifestations construites autour de l'objectif prioritaire de produire un événement susceptible d'obtenir « un papier », une couverture médiatique de la cause défendue, in Patrick Champagne, « La manifestation. La production de l'événement politique », *ARSS*, 1984, 52 (1), p. 19-41.

² Jean-Paul Vouiller, DS CFTC, 13 novembre 2005.

³ Représentant de la CGC, intervention dans l'édition du journal télévisé de la mi-journée de France 3, 23 septembre 2005.

Là où la sociologie des grèves et de l'action collective se sont principalement intéressés aux facteurs macro-sociaux et organisationnels conduisant à l'émergence de cycles de mobilisations et de vagues de grèves à l'échelle nationale¹, une plus grande attention pour les micro-cycles de (dé)mobilisation à l'intérieur d'une même entreprise est aussi nécessaire pour comprendre la variabilité, dans le temps, des modalités d'intégration de la grève dans les répertoires d'action des représentants syndicaux et les logiques de fluctuation des micro-mobilisations grévistes dans un même univers professionnel. Il ressort en effet assez nettement du discours des différents syndicalistes que nous avons rencontrés, que l'évolution de leur inclination à s'engager dans des actions de grève se détermine bien moins en référence aux opportunités de mobilisation que leur offrirait le contexte politique qu'elle ne dépend de leurs perceptions des opportunités offertes par les dynamiques de mobilisation interne à leur entreprise. C'est en fonction de ces dernières que se dilatent effectivement leurs représentations de la possibilité et de leur intérêt à recourir à la grève et qu'évoluent leurs manières de s'en saisir.

De ce point de vue, la réaction de Jean-Baptiste, militant FO d'une société d'assurance, mentionnée précédemment [cf. encadré n° 25], illustre en premier lieu les effets désincitatifs à s'emparer de la grève que peut générer une précédente action de grève, ressentie comme un échec. En effet, il explique sa préférence pour la pétition parce qu'elle lui apparaît comme un mode d'action mieux adapté pour surmonter les réticences que peut nourrir chez ses collègues le coût financier et les risques associés à une action de grève. Mais c'est aussi parce qu'il a le sentiment que sa précédente tentative d'organiser une grève, qui a effectivement très peu mobilisé les salariés, l'a mis en porte-à-faux vis-à-vis de ces derniers et de ses rivaux syndicaux qu'il préfère éviter de renouveler cette expérience, qui n'a fait, en définitive, que le conforter dans l'idée que le recours à la grève était tout à la fois difficile dans son entreprise et désavantageux pour sa propre position sur l'échiquier syndical de l'entreprise.

Ce militant CGT, quant à lui, travaille dans une société privée de transport aérien, dans laquelle son syndicat occupe une position majoritaire aux élections professionnelles du personnel navigant. A l'inverse du représentant syndical précédent, les actions de grève sont beaucoup plus fréquentes, pour ne pas dire habituelles, dans son établissement. On peut y voir un effet de la position stratégique de ce groupe professionnel, pour lequel la grève peut constituer un instrument de neutralisation de l'entreprise assez rapidement efficace. Pour

¹ Outre les travaux déjà cités sur les vagues de grèves, voir notamment pour l'analyse des cycles de mobilisation, Mark Traugott (eds.), *Repertoires and Cycles of Collective Action*, Duke University Press, 1995.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

autant, lorsque nous le rencontrons, dans un stage de formation, il semble s'interroger sur la pertinence de cette stratégie d'action. Lorsque le formateur insiste sur la nécessité d'entretenir l'habitude des salariés à se mobiliser, notamment pour la grève, pour cultiver leur disponibilité à l'action collective, Philippe exprime ainsi ouvertement ses doutes sur l'utilité de recourir fréquemment à la grève. Doutes qui apparaissent directement procéder d'un retour réflexif sur sa propre pratique après les faibles résultats revendicatifs obtenus à l'issue des dernières actions de grève entreprises et les difficultés de son syndicat à maintenir sa capacité à mobiliser les salariés à travers ce mode d'action :

« Nous, au départ, on a fait plein de grèves, qui ont plutôt bien marché. Mais, après, on a eu du mal à obtenir des résultats. Et du coup, on a eu du mal à continuer à mobiliser, y compris les plus virulents. Est-ce que, finalement, trop de grèves ne tuent pas la grève ? Je ne sais pas à quoi c'est dû, mais c'est vrai que, du coup, face au patron, ça devient difficile [...] Je me pose des questions : est-ce qu'on n'a pas plus de risques, aujourd'hui, à faire grève ? C'est quand même plus difficile qu'avant de mobiliser par la grève, parce qu'avec l'endettement des salariés, etc... Et puis, on culpabilise beaucoup les salariés aujourd'hui, parce qu'il y a des chômeurs. On nous fait passer pour des privilégiés »¹.

Cette période de déclin des mobilisations générées par les appels à la grève et des résultats qu'elles produisent contribue ainsi à modifier le regard de ce militant sur les avantages à recourir à ce mode d'action, en lui faisant au contraire apparaître ses inconvénients. Et Philippe d'expliquer que, pour les prochaines NAO, après en une longue discussion interne dans le syndicat, il a été décidé de ne pas programmer d'appel à la grève, mais de se contenter d'organiser des réunions de personnel et de faire circuler des pétitions.

Si l'on perçoit ainsi à la lumière de ces deux exemples comment l'expérience de « l'échec » (du moins perçu comme tel par les syndicalistes) d'une grève peut agir comme un frein ultérieur à l'inclination des représentants syndicaux à percevoir la possibilité et leur intérêt à recourir à la grève, il est d'autres configurations, au contraire, où le déclenchement d'une grève et ce qui est perçu comme un « succès » contribue au contraire à offrir aux salariés et à leurs représentants syndicaux de nouvelles ressources transformant leur perception de leur capacité et de leur avantage à s'engager dans des arrêts de travail. Nous pouvons le voir, tout d'abord, à travers l'exemple des militants syndicaux de l'usine PSA d'Aulnay-sous-Bois. En mars 2005, une grève de dix jours, impliquant environ 800 ouvriers, et principalement encadrée par la CGT et SUD, est déclenchée pour exiger le paiement complet des jours de chômage technique imposés par la direction. Depuis 1984, il s'agit de la

¹ Philippe, responsable du syndicat CGT et élu du personnel d'une entreprise du transport aérien, participant au stage « conflit et négociation » organisé par l'UL de la CGT du 19^e arrondissement de Paris, 25 janvier 2005.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

première grève généralisée à l'ensemble de l'usine et durant plus d'une journée. Elle débouche sur un succès. Cette action de grève n'est pas isolée, puisque nous l'avons déjà dit, des actions de débrayage ont persisté tout au long de cette période. En outre, des grèves ont éclaté, quelques mois auparavant parmi les sociétés de sous-traitants opérant sur le site, et leur exemple sera largement mobilisé par les militants de PSA pour aider à la mobilisation des salariés. Nous y reviendrons dans le prochain chapitre, en examinant les conditions de possibilité d'émergence de cette mobilisation. En attendant, nous souhaitons ici insister sur la manière dont cette action de grève s'intègre également dans un nouveau cycle de mobilisation interne à l'entreprise, en agissant comme le point de départ d'une intensification considérable des actions de débrayage dans les ateliers : « *depuis, on a fait plein de petits débrayages, ça n'arrête pas ! Le dernier, c'était avec les caristes. Le chef, il les insultait, ils ont arrêté 1h30, et le directeur de l'usine a demandé au chef de présenter ses excuses en public. Et c'est comme ça, unité par unité. Maintenant, quand il y a un problème, on n'hésite plus* »¹. Ainsi, après la mobilisation de 2005, la grève semble retrouver une centralité dans le répertoire d'action de certains syndicalistes (CGT et SUD principalement, mais aussi la CFDT) comme dans l'esprit d'une partie de résistance des salariés qu'elle avait perdue au cours des dernières décennies². La réussite de cette mobilisation gréviste a contribué à transformer l'horizon du possible des salariés en même temps qu'elle amène leurs représentants totalement, eux-mêmes, à modifier leurs propres registres d'action en s'engageant plus facilement dans l'organisation de débrayages. D'une part, ils ont pu en effet renforcer leurs ressources militantes, en recrutant et en intégrant des (jeunes) salariés grévistes dans le syndicat, afin de les former rapidement et de les maintenir dans l'action. D'autre part, ils se sentent libérés par cette métamorphose du climat social dans l'entreprise, rassurés dans leur capacité d'action collective. Dans ces conditions, le recours à des débrayages apparaît à leurs yeux avoir l'intérêt de leur permettre de capitaliser et d'entretenir le rapport de force collectif créé par cette grève, en lui donnant des prolongements plus ponctuels :

« Avant, les gars venaient nous voir quand ils avaient un problème, mais c'était individuel. Je veux dire, on allait voir le chef, on intervenait, mais ce n'était pas toujours facile de le faire collectivement. Là, je dirais, on ne réfléchit plus, on passe sur les lignes, et on fait arrêter les gars. La confiance a changé de côté, ça a créé une grosse solidarité, donc pour nous, c'est plus facile de jouer là-dessus. Et le plus important, pour nous, maintenant

¹ Mohamed K., délégué SUD de l'entreprise PSA, 7 juillet 2005.

² SUD est né d'une scission de la CGT, en 2003, suite à l'élection de Philippe Julien comme nouveau secrétaire du syndicat pour des motifs essentiellement politiques, les militants de SUD reprochant la mainmise de Lutte Ouvrière sur le syndicat.

Aulnay, le 8 novembre 2005

DERNIER AVERTISSEMENT : **AUGMENTEZ LES SALAIRES !**

*Le mardi 8 novembre 2005 à 17 h 30,
des salariés de l'UEP H11
du montage 1 (équipe B) ont débrayé.*

Ils ont mandaté une dizaine de personnes pour faire entendre leur exigence d'une hausse immédiate des salaires, avec le soutien de SUD et de la CFDT.

Ils ont exprimé leurs revendications à la direction du montage.

Ils ont aussi manifesté leur incompréhension de devoir travailler les samedis juste après les H- et la suppression de l'équipe de nuit.

M. PORTEUX (directeur RSH montage) s'est engagé à apporter une réponse aux salariés le mercredi 9 novembre.

Il a évoqué la négociation sur l'harmonisation des primes de postes, mais les salariés ne s'en contenteront pas.
Ils veulent une hausse des salaires.

***Les salariés ont donné
un sérieux avertissement à la direction.***

***PSA doit répondre tout de suite
à la demande d'augmentation des salaires.***

*Tract annonçant l'un des multiples débrayages intervenus
après la grève de mars 2005*

c'est de faire comprendre aux salariés que ce n'est que leur force collective qui peut changer durablement quelque chose, pas que le syndicat. Il ne faut pas qu'ils attendent tout du délégué de chaîne. Donc, si on peut privilégier une réaction collective, il ne faut pas s'en priver, ça entretient l'élan collectif qu'on a créé »¹.

Les effets générés par l'émergence d'une grève sur les pratiques contestataires des militants syndicaux et des salariés qui l'ont vécu furent aussi perceptibles, de façon encore plus spectaculaire, dans le cas d'un autre conflit dont nous analyserons aussi ultérieurement le déroulement, celui des femmes de chambre et des équipiers de l'hôtel Nuidor. A la différence des militants de l'usine PSA, il s'agissait en effet pour eux de leur première grève. Une expérience qui fut en outre particulièrement longue et intense, puisque cette grève, engagée pour protester notamment contre le projet de la direction de demander aux femmes de chambre de nettoyer seize chambres quotidiennement contre quatorze auparavant, a duré de février à juillet 2005. Ce conflit se conclut finalement par le rétablissement des conditions de travail antérieures des salariés concernés. Mais, là aussi, la fin de cette grève ne met pas un terme aux conflits dans l'établissement. Ceux-ci, au contraire, redoublent d'intensité. Ils s'expriment par des formes de résistance collective des salariées aux pressions de la direction de l'hôtel, lorsque cette dernière insiste par exemple instamment auprès des femmes de chambre pour moduler leurs horaires de travail pour les adapter au niveau de fréquentation de l'établissement : *« nous, on ne fait rien du tout. On ne cédera rien. Quand ils nous demandent de travailler plus longtemps, on refuse, et puis c'est tout »*². Lorsque deux nouvelles femmes de chambre sont embauchées à l'hôtel, les ex-grévistes s'emploient aussitôt à les associer à cette attitude de résistance à l'autorité de la direction : *« la gouvernante voulait leur faire faire une chambre supplémentaire, mais elles ne le font pas. On leur a dit de ne pas le faire, qu'elles ne risquaient rien, qu'on était là pour les protéger. Et ça tient (rires) ! »*. En outre, en l'espace d'une année, trois débrayages très brefs, de moins d'une heure, seront à nouveau organisés. Deux se cristalliseront autour d'une énième tension entre les employées du service des femmes de chambre (une quinzaine à cette période) et leur hiérarchie, à l'occasion des tentatives de cette dernière pour imposer une modulation des horaires de travail des salariés. Le troisième, à l'occasion des négociations NAO, en riposte au refus de la direction de communiquer aux élus du personnel compétents les documents relatifs à l'analyse annuelle des comptes de l'hôtel. A chaque fois, les salariées obtiendront gain de cause. A travers cette multiplication des conflits se donne ainsi à voir à la fois une première forme d'intrication des

¹ Philippe Julien, secrétaire du syndicat CGT, 9 juin 2005.

² Marie-Chantal, secrétaire de la section CGT, 23 septembre 2005.

grèves dans des pratiques de résistance protéiformes au travail¹, et la manière dont la grève agit en définitive, dans cet établissement, comme l'amorce d'un processus de mobilisation qui la prolonge et tend à « banaliser » le recours à l'arrêt de travail dans un univers professionnel, où elle semblait, quelques mois auparavant, tout simplement inimaginable. L'expérience de cette longue grève et son issue favorable aux doléances des salariés en lutte a en effet contribué à renforcer les liens de solidarité entre eux, mais surtout leur confiance mutuelle dans leur capacité à résister ensemble à leur hiérarchie et leur conviction d'être désormais en position de force face à elle après avoir démontré leur détermination à ne pas céder pendant plus de six mois de conflit : *« comme on dit entre nous, on fait la guerre tous ensemble. Donc maintenant, on n'a plus peur et on sait qu'on sera solidaires, qu'on peut compter sur les autres, que si l'une dit non, les autres aussi ! Et F. [le directeur], il sait maintenant qu'on ne se laissera pas faire, qu'on est capable de tenir s'il le faut ! »* En outre, sur un plan plus individuel, ce mouvement de grève a eu pour effet de mettre en confiance la déléguée syndicale de l'hôtel dans ses prises de fonction à l'intérieur des IRP et dans les NAO, à l'occasion desquelles a été enclenché le troisième débrayage : *« j'ai beaucoup appris l'an dernier [pendant la grève]. Maintenant, j'ose plus dans les réunions. Quand je ne suis pas d'accord ou que je ne comprends pas, je le dis. Et quand j'ai vu qu'ils essayaient de m'embrouiller pendant les NAO, j'ai dit aux autres : on arrête ! Et on a eu le document »*. C'est ainsi par la diversité des ressources collectives et individuelles et de « l'avantage » qu'ils pensent avoir acquis sur leur direction à travers cette expérience de grève que peut s'expliquer l'évolution du regard que ces salariés et leur représentante syndicale portent sur leur propre force d'action collective et de leur inclination à s'en saisir plus régulièrement, que viennent traduire cette succession d'actes de micro-résistance perceptibles dans l'hôtel. En reconsidérant ainsi les micro-grèves comme une séquence d'un processus de mobilisation et/ou comme un élément parmi d'autres d'une stratégie d'action, nous avons ainsi pu reconstituer la diversité des logiques de mobilisation et des configurations de conflit dont elles procèdent. A travers elles, nous avons pu faire ressortir la rationalité plurielle et combinée des logiques de recours à la grève, en faisant apparaître qu'elles sont certes contraintes par la perception que se font les représentants syndicaux de la possibilité et de l'efficacité économique d'un arrêt de travail au regard de leurs ressources militantes et des

¹ Voir sur ce point l'article de L. Sigaud qui montre parfaitement, à partir de son observation ethnographique des mobilisations syndicales dans les plantations de canne à sucre au Brésil comment les grèves et les modes de protestation plus ordinaires des salariés se succèdent et s'articulent dans les différentes séquences d'une même dynamique de mobilisation, in Lygia Sigaud, « La lutte des classes en deux actes. Un cycle de grèves dans les plantations sucrières du Nordeste brésilien », *Politix*, 86, 2009, p. 31-49.

modalités d'organisation du travail. Mais qu'elles dépendent aussi, dans cet espace de contraintes, de la diversité des usages stratégiques possibles de la grève, et de la dynamique des micro-contextes en fonction desquels évoluent les avantages et les ressources que les représentants syndicaux estiment avoir à faire valoir dans les rapports de force avec leur employeur par le recours à la grève.

4. Les limites intériorisées par les militants syndicaux : la grève comme ultime recours

La compréhension de la diversité des logiques d'ajustement des stratégies syndicales de recours à la grève implique cependant d'élargir encore l'analyse des facteurs qui conditionnent les modalités de sa réappropriation dans le répertoire des coups tactiques des représentants syndicaux. En effet, l'inclination des représentants syndicaux à s'emparer de la grève et les usages stratégiques différenciés qu'ils en font ne se déterminent pas uniquement selon une logique d'adaptation mécanique à l'espace des possibles que contribuent à déterminer le jeu des contraintes organisationnelles (ressources militantes, modes d'organisation du travail) avec lesquelles ils doivent composer. Encore faut-il en effet que les acteurs syndicaux jugent le recours à la grève, dans cet espace des possibles, comme une optique stratégique légitime, opportune et efficace pour faire valoir leurs griefs¹. De ce point de vue, il reste à cerner le jeu des mécanismes qui les conduisent à s'imposer eux-mêmes des limites à l'emploi du mode d'action gréviste dans leur affrontement aux représentants patronaux², et à le concevoir comme un moyen d'action ultime. Pour cela – et tout en évitant de nouveau de verser dans le spectre d'une dénonciation politique d'une tendance des bureaucraties syndicales à trahir la cause de ceux qu'ils sont censés défendre - il convient de se pencher sur la manière dont les stratégies d'action des syndicalistes se déterminent à l'intersection des contraintes organisationnelles objectives dans lesquelles ils sont pris, et des logiques liées à leurs dispositions et aux dynamiques d'interaction dans l'arène des conflits pouvant orienter leur perception de leur intérêt à s'abstenir de recourir à la grève ou d'en limiter l'usage.

¹ En reprenant de nouveau ici la distinction que suggère d'opérer J. Ennis, pour analyser les logiques de détermination des choix tactiques des acteurs protestataires, entre les modes d'action qui sont concevables pour eux, et ceux qu'ils préfèrent employer parmi ces instruments de lutte disponibles, in James Ennis, « Fields of Action : Structure in Movements' Tactical Repertoires », *Sociological Forum*, 3 (2), 1987, p. 520-533.

² Pierre Bourdieu, « La grève et l'action politique », in *Questions de sociologie*, Editions de Minuit, 1984, p. 258.

4.1. Un pouvoir de mobilisation contenu

Pour le comprendre, nous allons revenir sur deux configurations de conflit mettant en évidence des freins au recours à la grève dans des situations où les conditions organisationnelles semblaient a priori réunies pour favoriser son déclenchement. La première d'entre elles nous ramène à l'entreprise Alcool, dans laquelle nous avons souligné le maintien de débrayages réguliers. Si leur existence traduit l'importance des ressources militantes que les acteurs syndicaux peuvent faire valoir face à leur direction, l'activation de ce pouvoir de mobilisation des salariés par la grève apparaît également contenue dans les limites « des fins et des moyens légitimes » de la lutte syndicale intériorisées par ces militants et de leurs représentations de la « grève raisonnable » qui en découlent.

Des inhibitions professionnelles à la grève

Nous en avons eu une première illustration lorsque l'un de nos premiers enquêtés nous apprit qu'à l'occasion des dernières vendanges était survenu un débrayage de deux heures, liées au « blocage » des négociations avec la direction sur la redéfinition des grilles de classifications des employés. On s'en doute, la période des vendanges est évidemment un moment décisif dans le fonctionnement de cette entreprise de production de champagne, la vulnérabilité de l'employeur à un arrêt de travail apparaissant d'autant plus importante que le temps de la récolte des raisins est forcément et fortement compté. Lors d'un stage de formation pour DRH auquel nous avons assisté, l'un des consultants avait d'ailleurs précisément cité les conflits dans le vignoble champenois au moment des vendanges comme exemple des « situations à risques », dont les syndicalistes pouvaient facilement tirer profit pour mettre en difficulté les directions. De fait, les récits concordants des représentants syndicaux d'Alcool sur ce débrayage semblent confirmer l'efficacité redoutable que peut avoir le recours à ce mode d'action pour construire un rapport de force face à l'employeur et activer le capital médiatique dont peuvent jouer les représentants syndicaux, au regard de la renommée historique de cette maison de champagne et du groupe de luxe français qui la détient depuis la fin des années 1980. Comme nous l'explique le secrétaire du CE et du syndicat CGT, « *on a une chance extraordinaire, c'est que Alcool, ce n'est pas n'importe quelle entreprise. On est connu internationalement, et la chose que le groupe ne supporte pas,*

c'est qu'on joue de son image, d'en donner une image négative dans la presse»¹. En l'occurrence, ce débrayage s'apparente, là encore, bien plus à un « coup médiatique » qu'à un véritable blocage de la production. En effet, la mobilisation n'a, en définitive, concerné que 150 salariés de la production et des services administratifs qui ont uniquement arrêté leur travail pendant deux heures, le temps de se rendre et de se rassembler sur le site pressurage choisi, situé à distance de cinq kilomètres de l'établissement. Les ouvriers du pressurage, eux, n'ont en revanche pas cessé leur travail. Mais la simple annonce de cette mobilisation a suffi à attirer une nuée de journalistes locaux et à donner une résonance médiatique nationale à cette « grève » des vendanges en raison du prestige de la marque, qui prit d'autant plus d'ampleur que la mobilisation fut menée la semaine même du mariage de la fille du PDG du groupe de luxe détenant cette entreprise de champagne :

*« Ça a été quelques heures seulement. En fait, on s'est rendu sur un site de vendange, un site pressurage. C'était la première fois qu'on le faisait. En fait, on n'a rien eu à faire du tout. C'était très calme, on n'a rien bloqué du tout, il n'y a eu aucun débordement. On n'a même pas bloqué le pressurage. On a juste arrêté le temps d'aller sur le site qui est à cinq kilomètres. Mais, les salariés du pressurage, eux, ils n'ont pas arrêté. En revanche, ça a fait scandale parce que c'était au moment des vendanges, c'était au moment du mariage de la fille A. Et il y avait déjà la presse : on est passé au journal de France 3 le jour où la fille se mariait ! [...] Et c'est clair que ça a fait en sorte de les [la direction] inciter à prendre en compte ce qu'on disait »*².

Pourtant – et à notre propre étonnement au moment de l'enquête –, malgré l'opportunité objective qu'offre le moment des vendanges pour engager une mobilisation, celle-ci ne s'intègre absolument pas dans la panoplie habituelle des stratégies d'action. Il s'agit au contraire d'une action exceptionnelle. Rétrospectivement, les représentants syndicaux apparaissent même presque regretter cette action. Ainsi, même si la déléguée FO a le sentiment que l'action engagée l'année précédente a contribué à contraindre la direction à prendre davantage en considération les demandes syndicales dans le cadre de la négociation sur les classifications, elle en relativise l'importance, et voit surtout dans la détérioration des relations avec la direction le signe qu'une mobilisation engagée pendant les vendanges peut aussi se retourner contre les salariés. En tout état de cause, elle n'imaginerait absolument pas aller au-delà du stade d'un simple coup « symbolique » pour bloquer durablement le processus des vendanges :

¹ Jacques B., secrétaire du syndicat CGT et du CE de l'entreprise Alcools, 27 juin 2006.

² Anne B., déléguée DP et CE de FO, 26 juin 2006. Entretien réalisé avec Jérôme Péliasse.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

« L'année dernière, c'était simplement pour marquer le coup, une simple visite... Les vendanges, c'est une période tellement critique... On ne va pas se bloquer tous seuls. On dépend tous de ça. C'est tellement une courte période, et c'est tellement important pour l'entreprise. Il y a des limites, et ça c'est une limite. Il y a trop d'enjeux. OK, on a un moyen de pression, mais c'est à double tranchant, parce que, après, pour négocier quelque chose avec eux [la direction] : tintin ! Déjà là, on a mis plusieurs semaines, plusieurs mois, même pour retrouver un dialogue normal. Non, je ne suis pas sûre que ce soit le truc à faire... »¹

Les positions de l'ensemble des syndicalistes sont, sur ce point, unanimes. Elles procèdent tout d'abord de la crainte que le recours à la grève pendant les vendanges apparaissant ne conduise, en définitive, à mettre en cause les intérêts propres des salariés, en menaçant de mettre directement en péril l'équilibre économique de la société pour l'année à venir. Mais la réaction des syndicalistes traduit aussi la force des liens qui les attache à leur métier et à leur entreprise, à travers la fierté qui les anime à travailler dans une « maison » reconnue internationalement et à perpétuer son savoir-faire. S'attaquer aux vendanges, de ce point de vue, ce n'est pas seulement s'attaquer au patron et risquer de franchir les limites des formes d'affrontement implicitement admises entre les deux parties. C'est également, aux yeux des syndicalistes, risquer de se mettre en difficulté vis-à-vis des viticulteurs de la région et des entreprises concurrentes, et de porter atteinte plus généralement à la renommée de leur entreprise qui les enorgueillit². Dans les raisons que donne ce représentant de la CGT pour expliquer leur refus de se saisir de la « fenêtre d'opportunité » offerte par les vendanges, ne serait-ce que pour menacer la direction d'en empêcher le bon déroulement par une grève, transparaissent ainsi les facteurs d'inhibitions professionnelles – bien évidemment diversifiés en fonction des contextes professionnels – qui peuvent retenir syndicalistes (et salariés) d'arrêter le travail, en raison de leurs craintes de mettre en péril leur propre entreprise et par conséquent leur emploi, ou de leurs difficultés à surmonter ce que leur dicte, tout simplement, leur « conscience professionnelle » :

« Il y a un truc qu'on ne fera jamais, c'est la grève pendant les vendanges. Je me rappelle, on l'a fait une fois quand j'étais gamin, et ça avait été un bordel pas possible dans tout le pays. Mais c'était un conflit énorme. Mais les vendanges, c'est notre business. Si on ne rentre pas de raisin pendant les vendanges, on est morts, vous mettez votre entreprise en

¹ Ibid.

² Sous ces différents aspects, les logiques d'intériorisation par ces acteurs syndicaux des limites à ne pas « dépasser » dans les formes de mobilisations ne sont pas sans rappeler les conditions dans lesquelles les syndicalistes d'EDF en viennent par exemple à intégrer la nécessité de ne pas employer la stratégie la plus perturbatrice qui s'offre à eux, la coupure de courant, afin de maintenir la « popularité » de la lutte, en procédant des modes d'action qui valorisent davantage leur « utilité » et leur « sens » du service public (en rétablissant par exemple le courant à ceux qui en ont été privés, etc) voir Sophie Bérout, « Les opérations "Robin des Bois" au sein de la CGT Energie. Quand la cause des chômeurs et des "sans" contribue à la redéfinition de l'action syndicale », *RFSP*, 59 (1), 2009, p. 97-119.

*péril. On ne touche pas aux vendanges. C'est sûr que c'est tentant, mais il faut être responsable. [...] Il faut comprendre, ici, c'est la guerre des raisins, c'est la concurrence entre les maisons, donc, on ne peut pas se permettre de se mettre les viticulteurs à dos, parce que l'année d'après, ils les vendront à d'autres, et nous, on veut les meilleurs. **Et, nous est fier de notre « maison », c'est quand même quelque chose !** Quand on travaille à Alcools, on appartient à une tradition, et moi je veux faire vivre cet héritage. Nous, on n'est pas là pour tuer l'entreprise, au contraire. **Le conflit, ça doit être un conflit raisonné. C'est ça le changement aussi. Il faut raisonner, modérer les esprits** »¹.*

Des syndicalistes « responsables » et « raisonnables »

Au-delà de la logique des inhibitions professionnelles qui peuvent freiner les représentants syndicaux dans les formes d'action qu'ils s'autorisent à investir contre leur employeur, l'évocation par ce militant cégétiste de l'épisode des vendanges s'inscrit, on le voit, dans une éloge plus générale d'un « syndicalisme responsable », ayant évolué dans ses pratiques pour faire primer le dialogue et la négociation sur le conflit. Eloge autour de laquelle se structure de manière récurrente le discours de l'ensemble des représentants et élus cégétistes. Le secrétaire du CE et du syndicat, le premier, prend ainsi ouvertement ses distances avec la fédération de l'agroalimentaire dont il dépend, avec laquelle il n'a, pour ainsi dire aucun contact, et qu'il stigmatise sans retenue comme de « *vieux communistes* » avec un « *discours ras des pâquerettes* », déconnecté de la complexité de la réalité de la vie des entreprises : « *c'est très attaché au PC, avec des valeurs du type les employeurs sont tous des salopards, on ne peut pas leur faire confiance, ils gagnent du fric sur notre dos, faut les détruire. Mais la réalité du terrain, elle n'est pas aussi simple* »². En opposition à l'image d'une « bureaucratie » syndicale improductive (« *j'y suis allé deux fois à Montreuil, putain mais ils branlent rien ces gars-là, à 14h30 ils étaient encore au café* ») et enfermée dans une vision idéologique de l'action syndicale, Bruno B. se pose comme un représentant syndical pragmatique, qui ne croit pas au « *grand soir* » et cherche à composer avec la logique de l'économie capitaliste gouvernant le monde de l'entreprise. Il se reconnaît davantage dans la « *ligne Thibault et Le Duigou qui est plus d'ouverture* » et se range ainsi volontiers dans le camp des syndicalistes réformistes, la nécessité de trouver des compromis avec la direction,

¹ Benoît L., élu DP CGT, 11 juillet 2006. Entretien réalisé avec Jérôme Péliasse. On pourrait aussi mettre en perspective cette réaction avec celle d'Alexandra, déléguée CGT d'une agence de voyages, qui nous explique que pendant le (seul) jour de débrayage organisé dans sa société, les employés ont malgré tout continué de délivrer, « par acquis de conscience » leurs billets aux clients devant partir le lendemain de la mobilisation pour éviter de les bloquer sur Paris, le risque étant sinon « de perdre ces clients, ce qui n'est pas non plus l'objectif, sans on risque de se pénaliser nous-mêmes » (entretien, 6 juillet 2006).

² Bruno B., secrétaire du syndicat CGT et du CE, 27 juin 2006.

« de faire du gagnant-gagnant » étant posée comme un principe de réalité devant gouverner les pratiques syndicales : « *moi, je pars du principe que la boîte doit vivre. Si elle ne vit pas, je suis mort. Donc, il faut trouver des solutions pour qu'elles puissent vivre, c'est tout* ».

Dans les discours de l'ensemble des élus cégétistes, la valorisation d'un syndicalisme plus moderne, « responsable et raisonnable », privilégiant le recours à la négociation avant de s'engager dans la grève, s'articule à l'idée que les transformations vécues dans le monde du travail, mais surtout à l'intérieur de l'entreprise, impliquent d'adapter les pratiques syndicales. Sous cet angle, c'est le souvenir du plan de restructuration engagée par la direction en 1993 qui hante toujours l'esprit des représentants syndicaux et qui semble agir comme un pivot dans la recomposition de leurs pratiques militantes. Ce plan prévoyait la suppression de 250 postes de travail, pour un total de 1200 salariés, à l'époque. Après une lutte de plusieurs mois, marquée par une quinzaine de jours de grève et surtout par une longue bataille juridique, le tribunal a finalement invalidé le projet de restructuration économique de la direction, et les emplois furent maintenus. De cette apparente victoire syndicale, les représentants syndicaux valorisent certes la mobilisation des salariés comme un élément décisif dans la construction du rapport de force ayant permis d'aboutir à l'annulation du projet de la direction. Mais, pourtant, ce qui domine avant tout dans l'esprit des syndicalistes, c'est que cet épisode a marqué un basculement dans leur carrière militante comme dans la vie de l'entreprise qui les a conduit à devoir repenser leurs pratiques militantes en les confrontant à de nouvelles exigences et responsabilités. Bien qu'il fût déjà secrétaire du comité d'entreprise (CE) depuis 1984, celui-ci décrit ainsi la gestion de ce conflit comme le véritable moment de son entrée dans l'action syndicale : « *moi, je suis né honnêtement dans le syndicalisme en 1993. C'est là où le conflit majeur vous fait dire : ben merde, il se passe quoi là, il y a un truc, et là, vous êtes obligés de monter d'un cran* ». Cette expérience de lutte a été pour lui tout d'abord l'occasion de découvrir l'existence d'un ensemble de ressources juridiques dans les IRP qu'ils méconnaissaient jusqu'alors. Mais elle marque aussi, selon ses propres termes, « une cassure » dans son cheminement militant, cette tentative de restructuration apparaissant comme le révélateur de la fragilité nouvelle du sort des salariés et de l'entreprise, qu'induit son rachat par un groupe « financier » en 1988, et avec laquelle il doit dorénavant composer. S'ils pouvaient auparavant se sentir protégés par le prestige de la marque de leur entreprise et par l'impossibilité, concrètement, de délocaliser le vignoble et la production du champagne, ce projet de restructuration semble au contraire leur faire prendre conscience qu'ils sont exposés aux mêmes risques que les autres salariés :

« On a bien compris, nous ici, **qu'on était rentré dans une ère normale**. Avec le plan de licenciement, on s'est bien aperçu qu'on devenait une entreprise comme une autre, c'est-à-dire qu'on n'était pas à l'abri des soucis. Avant, on se disait que le jour où on toucherait à Alcool, c'est qu'il n'y aurait plus rien autour ! [...] Mais, là, on s'est bien aperçu que c'était une entreprise avec des actionnaires, qui voulaient engager du bénéfice, de la rentabilité, qu'elle regardait ses marges de productivité et qu'elle n'hésitait pas à licencier ».

L'expérience du conflit de 1993 semble ainsi agir encore comme une véritable épée de Damoclès, encore suspendue au-dessus des syndicalistes et leur imposant d'adapter leurs pratiques et leurs objectifs de lutte aux nouvelles contraintes imposées par la reconfiguration du mode de gouvernement économique de leur entreprise. D'un capitalisme familial associé à l'image d'une direction proche de ses ouvriers qui « *faisait du social* », l'établissement est passé dans l'ère d'un capitalisme actionnarial dominé par un pouvoir économique lointain, qui impose des « *rappports purement financiers* », prêt à sacrifier sur l'autel de la rentabilité les acquis sociaux des salariés hérités de l'histoire sociale de l'entreprise (salaires parmi les plus élevés des différentes « maisons de champagne », 14^e mois...), et à remettre en cause l'existence même de l'établissement : « *le jour où ils en ont marre de nous, ils se cassent et c'est tout !* »¹. Face à ce nouveau pouvoir économique, priorité doit donc être donnée, aux yeux des syndicalistes, au maintien des « acquis » et de l'emploi : « *aujourd'hui, la priorité, c'est de maintenir ce qu'on a. Déjà, c'est pas mal. C'est que les gens comptent sur nous pour préserver leur emploi, on n'est pas là pour faire n'importe quoi* »². L'adoption d'un registre d'action et de revendication plus « défensif » va ainsi de pair avec la nécessité intériorisée d'adapter les pratiques de lutte syndicales, en les orientant davantage vers la négociation. En opposition à la période révolue d'une entreprise familiale associée à l'image d'une époque où les salariés pouvaient se permettre de faire « un débrayage toutes les cinq minutes pour faire grève » dès que se posait un problème, est ainsi posée la nécessité pour s'engager sur la voie d'un syndicalisme dont la capacité à « défendre les acquis » repose certes sur sa capacité de mobilisation des salariés, mais aussi sur le crédit qu'il est capable de conquérir vis-à-vis de la direction, en démontrant sa capacité à agir comme un interlocuteur « responsable », disposé à trouver des arrangements, et n'exerçant son pouvoir de mobilisation qu'en ultime ressort.

De ce point de vue, en même temps qu'ils ont pour toile de fond les transformations structurelles de l'entreprise, les motifs de justification de ce repositionnement syndical s'enracinent aussi dans une logique d'évolution des pratiques syndicales rendue possible et nécessaire par l'institutionnalisation croissante des modes de gestion des relations

¹ Régis. C., Marie C., élus CGC, 26 juin 2006.

² Benoît. L., élu DP et CE CGT, 11 juillet 2006.

professionnelles dans l'établissement. L'un des représentants syndicaux met ainsi en avant la professionnalisation croissante du personnel en charge de la gestion des ressources humaines comme d'une contrainte imposant aux représentants du personnel d'être extrêmement concentrés et compétents dans l'exercice de leurs mandats dans les IRP :

*« Malheureusement, on est dans une logique où le juridique est là, et il faut faire gaffe. En 1993, on n'avait pas le staff qu'on a aujourd'hui en face de nous, et il y a eu un vice de procédure qui a permis de faire capoter le plan, mais aujourd'hui, ça n'arriverait plus. Donc, on doit être extrêmement vigilants dans la négociation. Il faut vraiment qu'on soit pro, parce qu'on a des pro en face de nous, on a des juristes. **On a dû monter d'un cran.** Vous voyez ce que je veux dire »¹.*

Si elle résulte d'une logique d'adaptation aux transformations objectives des propriétés, des compétences et de pratiques de leurs interlocuteurs patronaux, cette injonction partagée des militants cégétistes à « monter d'un cran », c'est-à-dire à réinvestir les pratiques et les instruments formalisés de la négociation comme un élément central de la stratégie d'action syndicale, s'articule aussi à une logique d'institutionnalisation d'une forme de cogestion qui ne dit pas son nom entre la direction de l'établissement et la CGT (« **ce n'est pas de la cogestion, c'est du dialogue renforcé** »²), qui occupe une position tellement hégémonique que ses rivaux apparaissent très largement marginalisés dans le jeu des négociations : « nous, on est infinitésimal, ce qui compte ici c'est la CGT ». Cette « cogestion » se matérialise par la démultiplication des réunions d'IRP et l'engagement des élus du personnel et de l'encadrement hiérarchique dans des échanges réguliers. Mais elle se traduit plus symboliquement encore par la promotion professionnelle du porte-parole de la CGT, qui est également le secrétaire du CE de l'établissement et le secrétaire du comité de groupe. Dans les mois qui suivent le conflit de 1993, après une période de tensions importantes avec la direction du groupe qui tente, à plusieurs reprises et sans succès, de négocier son départ de l'entreprise par une transaction financière, le responsable du syndicat, Bruno B. se voit en effet proposer d'intégrer la direction des ressources humaines de l'établissement, en vue de monter et de diriger un service de « reclassement interne » des salariés dans l'entreprise³... Poste qu'accepte Bruno B., au motif que, à travers cette fonction,

¹ B. Lévêque, élu DP et CE CGT, 11 juillet 2006.

² B. Lévêque, élu DP et CE CGT, 11 juillet 2006.

³ Destiné à s'occuper par exemple des salariés malades ou handicapés pour leur trouver des postes de travail adaptés, mais aussi d'aider à l'élaboration des plans de mobilité interne des salariés ou encore d'accompagner ceux qui peuvent rencontrer des situations de difficultés financières dans les démarches auprès d'organismes sociaux. A l'origine, Bruno B. occupait le métier de « remueur », c'est-à-dire qu'il travaillait dans les caves en tant qu'ouvrier chargé de « remuer » les bouteilles.

il ne ferait que continuer à prendre en charge des problèmes de salariés dont ils s'occupaient préalablement dans le cadre de ses activités militantes. S'il a parfaitement conscience que sa promotion professionnelle a été motivée dans l'optique de la direction par la volonté de contrôler « *son pouvoir de nuisance* », le secrétaire de la CGT se défend instamment de pratiquer ainsi un mélange des genres et assume totalement ce repositionnement indissociablement professionnel et militant le mettant sous la tutelle hiérarchique directe du DRH de l'établissement, qui est aussi son principal interlocuteur dans le cadre des négociations. Il le conforte dans l'idée et dans un discours justifiant que c'est à la seule condition de réinscrire les conflits d'intérêts qui les opposent à la direction dans une logique d'affrontement, mais aussi d'échanges dans la négociation et de coopérations informelles, qu'il est possible d'être le mieux entendu et de défendre les intérêts des salariés :

« Vous êtes dans des cercles où vous êtes obligés de rentrer. Le mec qui dit que la lutte, que la lutte, il ne va pas aller loin. Moi, dans la négociation, je sais où je peux mettre les pieds, on se connaît, on sait jusqu'où on peut aller »¹.

Ce repositionnement est largement approuvé dans les rangs des autres militants de la CGT, qui vouent, pour ainsi dire, un véritable culte à leur porte-parole. Ils voient en lui un leader syndical charismatique qui a su s'imposer auprès de sa direction comme un interlocuteur incontournable et reconnu, par ses qualités d'homme de dialogue que lui reconnaissent d'ailleurs la majorité de ses rivaux syndicaux (« *il cherche toujours à faire avancer les choses* »²), et par sa capacité à avoir ainsi modernisé la culture militante de la CGT pour l'amener vers une pratique plus ouverte à la négociation. Quitte à se réapproprier les visions publiques les plus stigmatisantes associées à la CGT pour mieux s'en démarquer :

*« Nous, on l'appelle Dieu. C'est un peu comme Zidane, nous on a un Zidane dans la CGT. C'est un mec, il est à la CGT, jamais il ne le reniera, il est intègre, mais c'est un mec qui a su faire évoluer la CGT. Quand je vois le poids qu'il a... Il a une légitimité énorme, qui est reconnue je le ressens quand je l'accompagne à Paris [pour les comités de groupe], c'est vraiment énorme [...] Vous savez, moi, la CGT je l'ai toujours connu avec une bouteille de Kronenbourg, le bob CGT et la cigarette au bec, en disant : je vais leur casser la gueule ! Bruno, il est à l'opposé de tout ça. **Il va d'abord en négociation avant d'aller au coup de poing. Et quand on se trouve dans d'autres maisons, en intersyndicales ou en CE, c'est un mec qu'on écoute, qui en impose** »³.*

¹ Bruno B., secrétaire de la CGT et du CE, 27 juin 2006.

² Anne B., déléguée DP et CE de FO, 26 juin 2006.

³ B. Lévêque, élu DP et CE CGT, 11 juillet 2006.

Quant à ce représentant de la CGT, il en vient lui-même à relativiser la dimension conflictuelle prise par les relations professionnelles dans son entreprise : « *quand on parle des syndicats et du patronat, on se fait l'idée que ça doit être des bagarres, qu'on doit s'envoyer des pavés. Ce n'est pas faux complètement, ça ne se passe pas toujours bien, mais ça ne se passe pas mal non plus* »¹. Tout en restant convaincu que le monde de l'entreprise met aux prises des acteurs aux intérêts antagoniques, les relations interpersonnelles qu'il a créées avec les représentants locaux de la direction qu'il fréquente dans les IRP l'amènent plus spécifiquement à minimiser les différences qui les opposent en tant qu'individus. S'ils jouent des rôles différents associés à des intérêts opposés, représentants de la direction et du personnel partagent ainsi à ses yeux une même humanité et des liens d'interconnaissance qui rendent le dialogue possible et souhaitable :

*« Dans les réunions, les gens qu'on fréquente, nos directeurs, on s'aperçoit qu'en fin de compte, il y a une infime partie qui nous change d'eux. Ce qui change, c'est leur statut, c'est tout. Ce sont des hommes comme nous, ils ont les mêmes soucis. [...] C'est là qu'on s'en rend compte, parce qu'on est plus proche qu'eux. Il y a des conversations qui font qu'on se dit qu'ils ont une place et un boulot à faire, comme nous on a une place et un boulot à faire. Et si tout le monde fait bien son boulot à tous les niveaux où on est, ça ne peut pas se passer trop mal. [...] Alors, ce n'est pas toujours peace and love, **mais on fait partie de ces gens qui essaient de faire que, dans une entreprise, ça ne se passe pas trop mal** »².*

Comme nous l'avons évoqué préalablement, les conflits collectifs, notamment sous la forme de débrayages, n'ont pas pour autant disparu de l'entreprise Alcool. L'engagement des militants de la CGT dans les IRP continue en effet de s'organiser autour de l'idée que le pouvoir des représentants syndicaux dans la négociation reste principalement dépendant du rapport de force collectif dont ils peuvent se prévaloir face à la direction. Les pratiques de négociation de ces représentants syndicaux restent de ce point de vue adossées à un intense travail de syndicalisation des salariés, et au déclenchement de mobilisations ponctuelles lorsqu'ils jugent nécessaires, *en dernier recours*, d'activer leur « force de persuasion » pour débloquer des négociations ou lorsque des tensions perceptibles parmi les salariés semblent leur imposer d'agir pour entretenir leur légitimité de porte-parole syndical et leur capital militant collectif parmi les employés :

« Dès fois, on sent que ça monte un peu en tension chez les salariés, et qu'il faut que Bruno monte sur le chariot dans la cour : il remet son habit d'ouvrier, il prend le porte-voix et il parle à tous les salariés. C'est important de ne pas perdre ce lien. C'est comme les

¹ Yves S. élu CGT DP, 11 juillet 2006.

² Yves S. élu CGT DP, 11 juillet 2006.

débrayages, ça aide à libérer les tensions, à permettre aux salariés de s'exprimer, c'est comme une soupape ! »¹.

A travers l'emboîtement des différentes logiques contextuelles et interactionnelles structurant les dynamiques de reconfiguration des relations entre représentants syndicaux et représentants de la direction d'Alcools que nous venons d'évoquer se dessinent cependant les limites que les représentants syndicaux s'imposent dans la manière d'exercer le rapport de force : « *si la direction savait tous les conflits que l'on désamorce !* »². Ainsi, si nous avons dans un premier temps mis en évidence que le recours à l'organisation de débrayages ponctuels s'inscrivait dans une logique de démonstration et d'entretien *d'une forme de force syndicale en puissance*, cette stratégie d'action s'inscrit aussi dans une *logique de contentions syndicales* du conflit et des stratégies de recours à la grève. Elle procède en effet de l'intégration des pratiques de lutte de ces syndicalistes dans l'idée qu'une défense optimale des intérêts des salariés et que leur crédibilité dépendent autant de leur pouvoir de mobilisation collective que de leur capacité à le maintenir dans les limites d'une logique de négociation « gagnant-gagnant » et de la démonstration de leur faculté à contrôler les velléités contestataires des salariés :

« Il faut montrer que vous êtes capables de maintenir des limites. Ce qui me donne un peu de crédibilité aujourd'hui, c'est qu'on n'est pas jusqu'au-boutiste. C'est-à-dire que, après, quand on dit, attention, ça va merder, je ne dis pas qu'on est toujours entendus, ça serait mentir, mais bon, ça donne de la légitimité »³.

4.2. Les logiques d'évitement de la grève dans un conflit pour l'emploi

De nos différents terrains d'enquêtes, il ressort un second cas d'étude mettant en évidence, sous un angle complémentaire, des logiques syndicales de contentions de recours à la grève. Il s'agit d'un conflit, intervenu dans une entreprise du groupe multinational finlandais Stora Enso, second groupe par son chiffre d'affaires sur le marché mondial de l'industrie papetière. Située dans une petite ville près de Douai, cette immense entreprise, spécialisée dans la fabrication de papier pour magazines et catalogues, est la seule que possède cette firme en France. En 2005, elle compte 782 salariés. Une centaine d'autres

¹ B. Lévêque, élu DP et CE CGT, 11 juillet 2006.

² B. Lévêque, élu DP et CE CGT, 11 juillet 2006.

³ Bruno B., secrétaire de la CGT et du CE, 27 juin 2006.

travailleurs sont employés dans la société de maintenance, filiale de Stora, dont les locaux se trouvent dans la même bourgade, à quelques mètres de la principale entrée de la papèterie. Cette année-là, en octobre, la direction du groupe annonce un vaste plan de restructuration de l'ensemble de sa production (5000 emplois supprimés au niveau des établissements européens du groupe), qui touche durement son établissement française. L'arrêt de deux des trois machines, les plus anciennes mais pas les moins rentables, est en effet programmé, pour le printemps 2006, impliquant la suppression de plus de 500 postes pour l'ensemble du site industriel¹. Une énième restructuration pour cet établissement fondé en 1920 par une figure entrepreneuriale locale, Béghin, avant d'être racheté en 1990 par la firme multinationale². Ce conflit n'est qu'un épisode supplémentaire de la « crise » de l'industrie papetière qui s'étend plus largement à l'échelle nationale, et frappe de plein fouet la région Nord-Pas-de-Calais. En l'espace d'une quinzaine d'années, elle a perdu la moitié des emplois dans ce secteur d'activité³. Jusqu'alors, les diminutions de la capacité productive de l'établissement se sont essentiellement résolues par des plans sociaux prévoyant la mise en préretraite des ouvriers les plus âgés, limitant ainsi le nombre de licenciements économiques⁴. Dans la configuration du conflit de 2005-2006, il devient toutefois très difficile de faire jouer ce levier, devenu le principal instrument de gestion et « d'amortisseur » social de la crise de l'industrie. En raison tout d'abord de l'ampleur du nombre de postes supprimés, mais aussi de la pyramide des âges des salariés de l'entreprise, âgés en moyenne de 42 ans. Les départs en préretraites successifs de ces dernières années ont fini, en effet, par assécher le « réservoir » de salariés pouvant être éligibles à ces « mesures d'âge ».

Une entreprise industrielle menacée de perdre les trois quarts de ses effectifs, située dans une région riche d'une longue tradition de luttes ouvrières et disposant en interne de relais syndicaux nombreux et expérimentés⁵ : tous les ingrédients semblaient ainsi réunis pour que ce conflit pour la défense de l'emploi se traduise en un (long) mouvement de grève. Or, la

¹ En même temps que ces deux lignes de productions de cet établissement français sont fermées, une « usine jumelle » est construite au Brésil, laissant à penser aux syndicalistes à une délocalisation décidée dans une logique de réduction des coûts de production.

² A l'origine Béghin crée une sucrerie et une distillerie. S'y ajoute rapidement une cartonnerie, puis une papèterie. Le repli progressif vers une seule activité se déroule au tournant des années 1980. La distillerie ferme en 1983, la sucrerie disparaît trois ans plus tard. La papèterie comptait encore plus de 2000 salariés au début des années 1980. En 1997, la cartonnerie est fermée, laissant ainsi à l'abandon toute une partie des locaux de l'entreprise. En 2002, la dernière restructuration a supprimé 160 postes. Aucun conflit collectif n'a été pour autant déclenché à cette occasion.

³ Les emplois recensés dans cette filière sont passés de 14.000 à 8000.

⁴ Le départ en préretraite à l'âge de 57 ans étant pour ainsi dit devenu la norme pour les ouvriers de cette entreprise

⁵ Les quatre organisations syndicales sont, dans l'ordre décroissant de leurs scores aux élections professionnelles en 2005 : la CFDT (34%), FO (34%), la CGT (19%) et la CFTC (13%).

riposte orchestrée par les représentants syndicaux de cette entreprise s'est précisément fondée au contraire, sur une logique d'évitement du recours à la grève, au profit d'une stratégie d'action syndicale recentrée sur l'élaboration d'un projet industriel de rachat des deux machines dont l'arrêt a été programmé. Pour cela, les représentants syndicaux créeront une association, les Géants de Papiers Solidaires (LGPS) destinée à la fois à soutenir les salariés qui le souhaitent dans leur projet de réinsertion professionnelle en dehors de l'entreprise et à démarcher de nouveaux entrepreneurs susceptibles d'investir dans leur projet de reconversion industrielle, dont ils estiment qu'il pourrait sauver 300 emplois¹. Ainsi, au-delà de l'originalité de cette option stratégique, ce conflit a cela d'intéressant pour l'analyse des obstacles qui se dressent sur le chemin de la grève, qu'il met en évidence que, même dans ce type de situation de conflit d'ouvriers « dos au mur » dont la presse se fait régulièrement l'écho en valorisant les conflits aux formes les plus « radicales » et « spectaculaires », le recours à la grève ne va pas de soi et qu'il peut prendre des formes très différentes. Pour que les salariés et leurs représentants syndicaux en viennent à s'engager dans une action de grève, même dans ce type de configuration de lutte, encore faut-il en effet en premier lieu qu'ils en perçoivent l'efficacité pour résoudre leurs problèmes².

Quand la grève apparaît d'un recours illusoire

Ce qui motive en effet la volonté *partagée* des syndicalistes de l'entreprise d'éviter de recourir à la grève, c'est fondamentalement qu'elle leur apparaît comme un mode d'action non pas impossible à mettre en œuvre dans leur entreprise, mais inopérante pour résoudre leurs problèmes : « *il ne faut surtout pas arrêter les machines et se mettre en grève. Les Finlandais seraient trop contents* »³. De ce point de vue, c'est en premier ressort par des raisons économiques que les représentants syndicaux justifient leur décision. Alors que l'établissement ne représente que 4 % de la production de l'ensemble du groupe⁴, l'impact à attendre de l'organisation d'un arrêt de travail apparaît en premier lieu bien insuffisant pour espérer contrarier la décision de la direction mondiale de l'entreprise. Pire, elle risquerait selon eux de la conforter dans sa volonté d'accélérer le processus de restructuration de l'établissement : « *moi, je suis convaincu d'une chose : ils veulent se débarrasser de nous. Si*

¹ Sans rentrer ici dans les détails techniques, ce projet industriel se construit autour de l'ambition de produire des sacs en papier pour la grande distribution à partir de la culture du chanvre.

² Richard Hyman, *Strikes*, op. cit., p. 133-134.

³ Représentant de l'intersyndicale, cité in Emmanuel Crépelle, « Les élus dans le combat avec les salariés », *La Voix du Nord*, 1^{er} novembre 2005.

⁴ Le marché français représente en revanche 17 % du chiffre d'affaire du groupe.

Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

on se lance directement dans la grève, on tient quoi : deux semaines ? Un mois ? Et après ? On aurait fait qu'accélérer le processus, si on apparaissait comme les emmerdeurs. C'est ça aussi qu'on veut éviter. On veut éviter la stratégie du pire »¹. De plus, après l'annonce du projet de restructuration, plusieurs périodes de chômage technique - pendant lesquelles les salariés sont néanmoins indemnisés - seront successivement imposées par la direction locale de l'entreprise, qu'elle justifie par un ralentissement des commandes². Dans ces conditions, pour les représentants syndicaux, provoquer un arrêt de la production apparaît alors d'autant moins opportun, dès lors qu'il risquerait d'accentuer les difficultés conjoncturelles rencontrées par l'établissement et qu'il pénaliserait d'autant moins la direction du groupe qu'elle lui permettrait précisément de diminuer sa production. En outre, la direction du groupe possède d'autres entreprises, notamment en Allemagne, susceptible de produire le même type de papier, sur laquelle la direction peut facilement s'appuyer, en augmentant ses capacités de production si la diminution de la production du site français devait la déranger. Enfin, les syndicalistes craignent qu'un arrêt, en plus d'être inutile, ne vienne donner des arguments supplémentaires à la direction pour pointer le déficit de productivité de cet établissement et justifier ainsi d'autant plus sa décision d'en fermer deux lignes de production. C'est ce raisonnement qui sous-tend notamment le tract distribué par les syndicalistes invitant les salariés à se mobiliser pour les soutenir dans le cadre de réunions de négociation du plan social, tout en les enjoignant « à faire attention aux conseillers de toutes sortes qui n'ont que faire de leurs devenirs. Il ne faudrait pas faire le jeu de l'employeur en débrayant en pleine période de chômage conjoncturel par exemple » [cf. ci-contre].

Les « conseillers de toutes sortes » visés par ce tract sont les représentants de l'UL de la CGT - syndicat minoritaire dans l'établissement - qui entrent en conflit avec l'intersyndicale de Stora. A la différence de la fédération professionnelle de la CGT, la FILPAC³, les représentants locaux de la CGT se désolidariseront avec constance de la démarche adoptée par les syndicalistes de l'entreprise, cherchant à bousculer et à radicaliser ce conflit de l'extérieur. A l'occasion d'une réunion publique organisée par l'UL aux abords de l'usine, l'un de ses représentants se démarque ainsi clairement de l'inter-syndicale, en indiquant que « la CGT appelle au rassemblement et à l'action et à pas à l'accompagnement

¹ Bruno P., secrétaire de FO, 24 avril 2006.

² Du mois de février à la fin du juin 2006, lorsque les deux machines sont arrêtées, une dizaine de jours seront en moyenne chômés.

³ Fédération des travailleurs des industries du livre, du papier et de la communication.

SYNDICAT CFDT
SIEX DEVELOPPEMENT
rue de la Gare
62112 CORBEHEM
Tél. et Fax : 03 27 37 19 34

SYNDICAT FO
SIEX DEVELOPPEMENT
rue de la Gare
62112 CORBEHEM
Tel. et Fax : 03 27 37 19 31

INTERSYNDICALE
STORA ENSO CORBEHEM
SIEX DEVELOPPEMENT



L'Intersyndicale appelle l'ensemble du personnel à la soutenir, dans le calme comme d'habitude, pour la sauvegarde de l'emploi lors de la réunion intermédiaire du CE du 28/02/06 à 14h00 dans le cadre du livre 4 ouvert.

Elle en profite pour appeler les salariés à réfléchir sur l'importance de leurs choix et de leurs actes et à faire attention aux conseillers de toutes sortes qui n'ont que faire de leurs devenirs. Il ne faudrait pas faire le jeu de l'employeur en débrayant en pleine période de chômage conjoncturel par exemple.

Elle souhaite rappeler également que les conditions sociales du plan de licenciement ne seront vues que lors de l'ouverture du livre 3 et que celles-ci seront les conséquences directes du contenu du livre 4. L'ensemble du personnel sera alors consulté pour rendre son avis sur les conditions de départ, il ne peut en être autrement !

Elle souhaite limiter au maximum les suppressions d'emplois grâce aux travaux entrepris par l'association L.G.P.S qui recherche activement des solutions alternatives et des repreneurs pour les machines 3 et 4. N'ayant encore rien finalisé l'Association ne peut hélas pas communiquer sur l'état d'avancement de ses travaux, elle le fera dès qu'elle le pourra.

FO SYNDICAT
La Force
Liberté
STORA ENSO
CORBEHEM

Le 26/02/06 à 10h40

des licenciements. Il faut se battre !»¹. La mise en cause d'une trahison coupable de syndicalistes compromis sera encore beaucoup plus franche, dans l'intervention d'un autre militant cégétiste, quelques mois plus tard :

*« Dans cette usine, la détermination des salariés a été affaiblie par une compromission syndicale avec le capital. **Pas une journée de grève malgré les 600 licenciements programmés !** Des actions symboliques, mais **pas de réelle lutte** contre la fermeture annoncée. Il est clair que, dans ce conflit bizarre, il manque une direction de lutte, et la friilosité des directions syndicales se fait sentir à tous les niveaux »*².

Les tensions seront particulièrement vives, quelques jours avant notre première venue sur les lieux, à l'occasion d'une séance de négociation du comité d'entreprise, lorsque les représentants de l'UL provoqueront un envahissement de la salle de réunion, contre la volonté des élus syndicaux de l'entreprise, et au cours duquel des vitres seront brisées par la détonation des pétards jetés par les salariés rassemblés³. Le secrétaire du syndicat de la CGT de l'entreprise, Raymond, est le premier à prendre ses distances avec les représentants de son UL, avec lesquels les relations sont extrêmement tendues puisqu'ils lui ont demandé à plusieurs reprises de démissionner de ses responsabilités syndicales :

*« De toute façon, le mec qui s'occupe de l'UL, c'est un type de chez EDF-GDF. Lui il croit qu'on peut encore nationaliser. Bon, il en est encore là, lui. Tout ce qu'on fait ici, ça ne leur apparaît pas comme de la vraie bagarre. Pour eux, il faut foutre le feu, il n'y a que ça qui compte. Mais, l'action syndicale ne peut pas se résumer qu'à ça. Sinon, c'est vite le pot de terre contre le pot de fer. Il faut voir quand même ceux qu'on a en face de nous. Pour eux, on est quoi, on est rien. Donc, il ne faut pas se faire d'illusion, **il faut jouer autrement, plus finement je dirais, par le dialogue, parce que nous**, notre priorité c'est de garder des emplois, ce n'est pas de négocier la prime [de licenciement]. Mais j'ai l'impression qu'ils [l'UL] ne se rendent pas compte de notre situation. Les gars, ce sont des professionnels du syndicat depuis des années ils ne bossent plus, mais ils sont complètement déconnectés du terrain. Le mec, il me dit, votre plan de reprise c'est de l'utopie, il faut exiger un moratoire des licenciements. Mais c'est lui qui vend du rêve ! Comment tu fais pour obtenir ton moratoire ? T'auras beau bloquer six mois, ils s'en foutent ! Au contraire, ça les arrange. C'est ça, j'ai l'impression qu'ils [l'UL] sont plus dans une réflexion politique qu'en phase avec le monde réel du travail, de notre réalité à nous »*⁴.

¹ Lionel G., élu du comité régional de la CGT, in « Stora Enso : manifestation mardi », *La Voix du Nord*, 25 février 2006.

² Raphaël B., militant de l'UL CGT, cité in *Chantiers. Journal de la coordination communiste*, n° 11, avril 2006.

³ Selon les témoignages des syndicalistes de l'entreprise rencontrés et les comptes-rendus de la presse locale, une cinquantaine de salariés auraient pris part à cette action, parmi lesquels une part importante de militants syndicaux extérieurs à l'entreprise, venus en soutien à l'appel de l'UL CGT. A noter que nous n'avons pas pu rencontrer les représentants de cette UL, dont les locaux sont basés à Douai, les quatre rendez-vous successifs pris avec eux ayant été systématiquement annulés, au dernier moment, en raison des « empêchements » de nos interlocuteurs. Cependant, c'est bien ici avant tout la compréhension des motifs de non recours à la grève par les représentants de l'entreprise qui nous intéressait prioritairement.

⁴ Raymond P., secrétaire de la CGT, 24 avril 2006.

Cette réaction fait écho à celle de ses « rivaux » syndicaux, notamment celle du secrétaire du CE (CFDT), qui dit bien s'entendre avec Raymond, parce que c'est « *quelqu'un qui a bossé toute sa vie, qui connaît le terrain* »¹. Il porte aussi un regard plutôt bienveillant sur le soutien que la FILPAC s'efforce d'apporter à ce conflit, et participera même aux « Assises » que la fédération de la CGT organise pendant deux jours pour faire valoir des propositions de politiques de soutien et de revitalisation de l'industrie du papier : « *j'avais l'impression de participer à un congrès de la CFDT, c'est-à-dire qu'ils ont essayé d'amener de la réflexion, de comprendre pourquoi on en était dans cette situation-là et comment on pouvait s'en sortir. Tout était bien pragmatique* ». En revanche, il adopte un ton beaucoup plus critique vis-à-vis des représentants de l'UL de la CGT, qu'il dépeint comme des « *communistes avec des œillères* », des « *gens décalés du monde du travail* », enfermés dans le dogme du « *syndicalisme lutte de classe* ». Au-delà de ces divergences syndicales et de ce jeu de stigmatisations croisées, pour comprendre les logiques du choix des modes d'action opérés par les représentants syndicaux de l'entreprise, il faut les resituer *dans la dynamique de leurs pratiques antérieures et de leurs dispositions militantes*. Certes, celles-ci ne s'actualisent pas selon un processus mécanique et linéaire dans cette configuration de conflit. Dans le conflit, l'inquiétude de ces élus syndicaux face à la difficulté de la situation qu'ils ont à gérer se mêle aux doutes qui ne manquent pas de les assaillir sur les bonnes décisions à prendre pour préserver au mieux les intérêts des salariés. Le secrétaire de la CFDT avoue ainsi qu'il a bien des difficultés à trouver le sommeil depuis l'annonce du projet de restructuration. Il est aussi le premier à reconnaître qu'il s'interroge sur la fiabilité de la direction locale qui déclare soutenir les prospections engagées par les syndicalistes pour trouver un repreneur économique, lui qui a le sentiment de s'être fait berné à l'occasion du précédent plan de restructuration, qu'il a accepté de négocier et de valider en échange de la promesse faite que les efforts ainsi consentis suffiraient à garantir la compétitivité de l'établissement et à pérenniser son avenir². Sans occulter ainsi les tensions qui scandent la mise en œuvre des stratégies d'action de ces représentants syndicaux dans le cadre de cette lutte, leur perception de l'inutilité du recourir à la grève apparaît néanmoins bien inséparable

¹ Daniel M., secrétaire de la CFDT, 25 avril 2006.

² Accord validé également par la CFTC et la CGT, mais pas par FO, dont les représentants se sont toutefois gardés de chercher à le contester juridiquement ou même par la mobilisation des salariés. Il faut dire que l'accord prévoyait à la fois, en compensation, de substantielles augmentations salariales (entre 5 et 8%, ce qui correspondait en fait à une logique d'alignement des salaires sur ceux pratiqués dans les autres établissements européens du groupe) et un plan de départs en préretraites pour organiser la suppression des 120 postes. Si le secrétaire de FO estime que l'on ne peut pas signer un échange « emploi-salaire », il ne se voyait prendre la responsabilité de contester la mise en œuvre cet accord : « ici, tout le monde sait qu'il va partir à 57 ans. Si on avait bloqué la négociation, ils [les salariés] nous auraient tués ».

des manières de penser et d'agir héritées de leurs trajectoires militantes individuelles et collectives, en fonction desquelles ces militants mettent en cohérence, donnent sens et justifient leurs choix tactiques.

L'actualisation d'une configuration d'habitus et de pratiques militantes transformée

Il ressort ainsi de leurs discours que la mise à distance de la grève dans leur stratégie d'action et des positions plus « radicales » de l'UL se construit dans la continuité d'une logique de transformation de la configuration syndicale de l'entreprise, voire de rupture avec la culture syndicale la caractérisant jusqu'au milieu des années 1990. Jusqu'alors, deux syndicats la dominaient : la CGT et la CFDT, mais qui était alors dirigée par un secrétaire de syndicat que tous les syndicalistes actuels et le DRH de l'époque s'accordent à décrire comme un « extrémiste ». Depuis - comme nous l'avons signalé précédemment en évoquant les stratégies patronales déployées pour contenir et évincer les acteurs syndicaux plus vindicatifs¹ - la CGT s'est retrouvée considérablement affaiblie, sous l'effet notamment de la promotion de beaucoup de ses militants à des postes d'agents de maîtrise et de contremaîtres (« dans l'usine, on les appelait les traîtres »²). Pour sa part, le secrétaire de la CFDT a été exclu du syndicat par sa fédération. Le temps pour lui de fonder le syndicat FO, avant qu'il accepte, au bout de quelques mois, une proposition financière pour quitter l'établissement et fonder sa propre entreprise. A partir du milieu des années 1990, c'est ainsi une nouvelle configuration syndicale qui se dessine, marquée par l'évolution des rapports de force entre organisations et par l'arrivée d'une nouvelle génération de cadres militants. Ceux-ci partagent la même inclination à penser leurs pratiques dans une logique de rupture avec la période syndicale précédente, qu'ils décrivent à l'unisson comme une époque marquée par de fréquents conflits collectifs et mouvements de grève. A l'opposé, ils tiennent à se positionner comme des syndicalistes plus ouverts à la négociation, ne voyant dans le recours à des pratiques de mobilisation collective du personnel, notamment sous forme de grève, qu'une arme à activer en dernier ressort. De fait, dans les six années qui ont précédé le conflit de 2006, un seul débrayage a été recensé, de quelques heures, pour demander et obtenir la réintégration professionnelle d'un salarié qui avait été licencié par la direction locale, après avoir connu de graves problèmes de santé qui l'empêchaient de continuer à tenir son poste de

¹ Cf. section 2 et notre entretien de l'ancien DRH de l'usine, parti à la retraite pendant l'hiver 2006, soit au début de ce conflit, Michel O., 17 avril 2006.

² Bruno P., secrétaire de FO, 24 avril 2006.

travail. Mais, en dehors de ce bref épisode, la grève apparaît *déjà* largement marginalisée dans le répertoire d'action routinisé des représentants syndicaux de cet établissement. Pour certains, on peut l'expliquer, tout d'abord, comme le résultat de leurs socialisations militantes organisationnelles. C'est ce qui transparaît le plus clairement dans le discours du secrétaire de la CFDT et du CE, qui est le représentant syndical qui apparaît le plus intégré dans son organisation, au-delà de son entreprise locale : il entretient des contacts réguliers avec sa fédération professionnelle, et participe notamment, sous son égide, aux négociations de la branche « papier ». Les vives critiques qu'il adresse à l'encontre des représentants de l'UL de la CGT comme son inclination à se démarquer de la « culture cégétiste » qui dominait l'entreprise lorsqu'il y est entré (1990), s'inscrit en effet dans la volonté de porter une pratique syndicale plus contractuelle et partenariale, reposant sur la recherche des compromis jugés nécessaires entre les intérêts des employeurs et des salariés :

*« Les mecs de la CGT [de l'entreprise], c'était quand même des communistes à fond lutte de classe. Nous, on est un syndicalisme réformateur. On cherche avant tout à réformer les choses. C'est aussi ça qu'on a amené ici, on est entré dans une démarche différente, en jouant vraiment notre rôle de partenaire social. [...] Moi, je suis convaincu et persuadé, au fond de moi-même, que la meilleure façon de sortir d'un conflit ou d'une mésentente, c'est d'essayer d'accorder nos violons et de trouver un terrain d'entente qui soit raisonnable pour l'une et l'autre partie. Pour faire avancer le schmilblick, il faut faire en sorte de sortir de ça avec un état d'esprit gagnant-gagnant, où chacun y retrouve quelque chose. [...] C'est ça pour moi le syndicalisme : il faut arriver, au bout d'un moment donné ou à un autre, à faire en sorte que chaque partie soit gagnante dans un processus de négociation. **Parce que, si on rentre vraiment dans une logique de conflit dur, fort, ça ne peut être que perdant-perdant pour moi. Et là, c'est grave** »¹.*

Quant au secrétaire de FO, il explique pour sa part qu'il ne serait pas entré et resté dans ce syndicat si celui qui l'avait fondé, qu'il classe parmi les « extrémistes » ne l'avait pas quitté en même temps que l'entreprise. Lui-même fils de militants CFDT, il dit s'être engagé dans ce syndicat, après neuf années passées dans l'établissement, parce qu'il y avait « *des problèmes au niveau de la gestion de l'entreprise* », cristallisés par la succession de plans sociaux et par la fermeture de la cartonnerie, au moment de laquelle il n'a toutefois pas participé à la mobilisation : « *j'ai suivi ça de loin, de très loin même. On ne se sentait pas vraiment concerné... Je ne sais plus trop ce qui a été fait à l'époque* ». Mais c'est aussi à la volonté de contribuer à un « renouveau » du syndicalisme dans son entreprise qu'il relie son engagement dans FO, alors nouvellement créé, dans l'optique de se démarquer de « la gestion là aussi un petit peu ubuesque de certains syndicats » et de leur engagement récurrent dans

¹ Daniel M. secrétaire de la CFDT, 25 avril 2006.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

des actions collectives : « *on avait des syndicats [CGT et CFDT à l'époque] qui dérivait un peu : on ne voyait pas très bien la finalité de toutes leurs actions collectives. Ça portait plus préjudice au personnel en fait, plus que ça servait leurs intérêts* »¹. S'il dit avoir préféré FO à la CFDT parce qu'il se reconnaît davantage dans le discours de Jean-Claude Mailly que dans celui de François Chérèque, et que la pratique de la CFDT dans l'entreprise lui semblait malgré tout être trop conciliante avec la direction locale, il estime cependant lui aussi que la négociation est préférable à la mobilisation par la grève. A l'image de son concurrent cégétiste, il s'enorgueillit d'ailleurs lui aussi que l'entreprise n'en ait plus connu depuis plusieurs années² :

*« La mobilisation, ça fait partie du jeu, mais il faut utiliser ça avec modération. Ce n'est pas non plus... On ne va pas handicaper l'entreprise, ce n'est pas non plus l'objectif recherché. Je ne dis pas qu'il ne faille pas y passer. Mais, dans la mesure du possible, on doit pouvoir négocier et aller jusqu'au bout des négociations, avant d'en arriver à ces extrémités »*³.

Dans le discours de ces militants syndicaux, la stratégie d'évitement de la grève dans le conflit de 2005-2006 apparaît ainsi mise en cohérence avec leur engagement dans l'action syndicale dans une logique de rénovation des pratiques syndicales dans l'entreprise, dont la nécessité transcende leurs étiquettes concurrentes et se justifie de leur point de vue par les transformations du contexte et de la situation économique de leur entreprise. Quand elle n'est pas associée à l'idée d'un modèle d'action syndicale communiste obsolète, la grève est réduite à l'image d'un jeu de rôles et d'arrangements tacites entre les syndicats et un patron proche de ses employés. De façon comparable à ce que l'on a pu noter chez les militants de l'entreprise Alcools étudiés préalablement, tout se passe finalement comme si ces syndicalistes occultaient de la conflictualité d'antan la logique des rapports de force la structurant, pour n'y voir plus que l'expression d'une logique d'affrontement ritualisée, à laquelle consentait de participer tacitement l'employeur Beghin, que les différents syndicalistes qui l'ont connu décrivent comme un employeur « modèle », viscéralement attaché à l'entreprise qu'il a créée, attentionné pour ses ouvriers, sachant valoriser leur travail, et qui leur « consentait » des conditions de rémunération avantageuses pour la région :

« Les conflits, je les ai connus entre 1991 et 1995, où c'était encore à l'ancienne école : les gens se mettaient en grève, on tirait un tiroir, on trouvait un peu d'argent, on négociait, hop ça repartait... Et tout le monde était content. Ça a marché à l'époque, quand

¹ Bruno P., 24 avril 2006.

² Il peinera même à se rappeler le débrayage évoqué par le secrétaire de la CFDT. Sur les effets du filtre de la mémoire des enquêtés sur leurs discours en entretien, voir chapitre 3.

³ Bruno P., 24 avril 2006.

c'était à la papa. Mais ça ne marche plus maintenant. Il faut savoir la jouer différemment »¹.

A l'inverse, les transformations objectives intervenues dans le mode de gouvernement de l'entreprise et dans sa situation économique depuis l'époque Beghin, vécues par ces syndicalistes, les amènent à intégrer l'idée que le contexte qui rendait possible les grèves a laissé la place à une nouvelle configuration économique et sociale qui les rend inutiles, voire dangereuses pour la défense des intérêts des salariés. Et ce, pour des raisons d'ailleurs divergentes. A l'image idyllique d'une entreprise gouvernée par un paternalisme patronal fortement enraciné localement et admettant les grèves comme un mode de régulation routinisé des relations de travail, est tout d'abord opposé celle du pouvoir désincarné des actionnaires qui lui succède, imposant la logique de rentabilité financière comme seul critère de gestion économique de l'entreprise. Le départ à la retraite en 1995 du dernier directeur général de l'usine choisi par Beghin, un « ancien de la maison qui connaissait tous les secteurs et le métier », est vécu de ce point de vue par l'ensemble de ces militants comme une première rupture. Celui qui le remplace est en effet issu des cadres dirigeants du groupe Stora et polytechnicien de formation. Décrit unanimement comme un « fossoyeur », il incarne à leurs yeux la soumission de leur entreprise à nouveau type de pouvoir patronal, méconnaissant la papèterie et se désintéressant des savoir-faire professionnels des ouvriers comme de leur sort, pour ne penser qu'en termes de logiques financières. L'arrivée de ce directeur et la redéfinition des modes d'organisation de la production qu'il impose viennent en définitive matérialiser la mainmise d'un pouvoir financier, vis-à-vis duquel les marges de manœuvre du pouvoir syndical apparaissent singulièrement réduites :

*« Maintenant, nous, notre usine, c'est des financiers, et ils ne savent pas ce qu'il y a dedans. Ils regardent les chiffres, et c'est tout, ils ne se soucient pas du reste. Je ne pense pas qu'il [le directeur général du groupe] connaisse notre usine, et encore moins nous. Nous, vous savez, les propriétaires principaux de l'usine c'est des fonds de pension de la sécurité sociale finlandaise... Vous, savez, eux ils s'en foutent : il faut qu'on gagne de l'argent, qu'on serve à rentabiliser leurs actions, et ils ne cherchent pas à savoir le reste. Si ça ne marche pas, ils vont sur autre chose, ils retirent leurs billes, et c'est fini pour nous ! Et on ne changera pas le système, il faut arrêter de se raconter des histoires, on n'est pas là pour ça. Par contre, il faut voir comment est la réalité et comment on essaie de faire avec »*².

Cette forme de fatalisme qui s'exprime dans la nécessité proclamée d'adopter une posture revendicative « réaliste », si ce n'est de s'accommoder de la toute-puissance du

¹ Bruno P., 24 avril 2006.

² Raymond P. secrétaire de la CGT, 24 avril 2006.

pouvoir financier qui s'est emparé de leurs destinées se nourrit également, dans le discours de ces syndicalistes comme de nombreux salariés, avec la vision sombre du déclin de l'industrie papetière française et de leur propre entreprise, qui hante leur esprit autant que les lieux mêmes du site. Les immenses bâtiments de la cartonnerie jouxtant la papétrie, laissés à l'abandon, les carreaux des fenêtres brisés, portent en eux-mêmes les stigmates d'une industrie semblant, jusque dans ses murs, s'effondrer progressivement et s'avancer inéluctablement vers une disparition annoncée. La succession des plans sociaux subie par l'entreprise et par l'ensemble de la filière ne fait évidemment que renforcer la conviction des représentants syndicaux qu'ils sont pris dans le tourbillon d'une déferlante de restructurations économiques. Cela n'implique pas qu'ils renoncent à la combattre et qu'ils adhèrent à tous les discours de la direction les justifiant. Au contraire, leur projet de reprise d'activité industrielle se fonde précisément sur un diagnostic économique opposé à celui de leur direction, faisant valoir la viabilité possible de cette entreprise en réorientant la production. Ce vaste processus de restructuration économique qu'ils affrontent depuis plus de vingt ans, qui a redoublé de vigueur dans la dernière décennie, combiné à leur engagement dans les espaces de négociation dans lesquels la direction locale n'a de cesse de les mettre en garde contre le risque de fermeture de l'entreprise en raison de son insuffisante rentabilité n'est cependant pas sans influence sur les représentations que ces syndicalistes se font de la fragilité de son avenir. Au contraire, ces deux éléments contribuent de concert à ancrer en eux le sentiment que leur entreprise rencontre effectivement des difficultés économiques qu'il leur faut affronter avec « lucidité », et qu'ils sont pris dans des logiques de restructuration et de désinvestissement économique qui affectent l'ensemble de la filière de la papétrie, et que les instruments traditionnels de la lutte syndicale ne peuvent suffire à enrayer :

*« Pour eux [UL CGT], bon ben, les patrons c'est des salauds, un point c'est tout. Mais il y a quand même des éléments économiques qui interviennent, un réalisme qui s'impose. Bon, on voyait bien quand même que l'entreprise perdait de l'argent [en 2002, lors du précédent plan social], et que par rapport à la politique du groupe, on se retrouvait pris dans l'étau : si on ne changeait rien, on allait se mettre la corde autour du cou quoi. Je dirais qu'aujourd'hui, c'est un peu la même réflexion, surtout quand on voit qu'au niveau plus global, bon, **on est comme dans le textile quoi, tout fout le camp**. Donc, là aussi, faut être réaliste. Si le syndicalisme reste comme le syndicalisme de 1936, on n'arrivera jamais à rien. **Tout est une question d'adaptation**, le syndicalisme, aujourd'hui, est obligé de prendre en compte l'évolution du monde, les réalités économiques et conjoncturelles : donc on s'est dit qu'il faut entrer dans une logique de proposition, entrer dans le système, mais être plus intelligent que lui. Il n'y a pas que la grève. L'action syndicale ne peut pas se résumer à la grève »¹.*

¹ Daniel M. secrétaire de la CFDT, 25 avril 2006.

Adopter une stratégie alternative et distinctive dans l'espace des conflits

L'échec des conflits qui se multiplient dans l'industrie papetière à faire annuler les restructurations qui se succèdent semble les conforter dans l'idée que la stratégie de la grève reste impuissante pour infléchir les décisions des grands groupes multinationaux et atteindre l'objectif prioritaire qu'ils se sont assignés : maintenir des emplois sur le site. Sous cet angle, les représentants syndicaux de Stora construisent notamment leur lutte dans une logique de démarcation de celle que mènent leurs collègues d'une papeterie de Maresquel, située dans le proche département du Nord, et qui s'achève pendant leur conflit, par la fermeture de l'entreprise (230 licenciements), après un long mouvement de grève de plusieurs semaines et une occupation d'usine avec séquestration des dirigeants. C'est ce qu'explique notamment le secrétaire de la CGT, qui marque ses distances avec l'action engagée par ses homologues de la CGT, majoritaires dans l'usine de Maresquel :

« Eux, ils sont dans une autre démarche : ils ont tout cassé, ils veulent tout brûler... Mais ça ne sert à rien. Je veux dire la décision est prise, et ce n'est pas ça qui va les [les directions des groupes] faire changer d'avis. C'est condamné à échouer ce type d'action. Nous, on ne veut pas verser là-dedans, on veut se donner les moyens de réussir, de sauvegarder des emplois »¹.

Le choix des représentants syndicaux de s'engager, par le biais de leur association LGPS, dans l'élaboration d'un projet de reprise industrielle procède ainsi de l'intériorisation de l'idée que la décision de fermeture partielle du site prise par les dirigeants du groupe est irrémédiable. Sans espoir que l'action collective des salariés suffise à les contraindre de reconsidérer leur position, le rachat de l'outil de travail par de nouveaux investisseurs leur apparaît comme la seule solution alternative pour maintenir une partie des emplois menacés. Dans le même temps, ce choix de stratégie d'action résulte d'une double logique d'apprentissage des luttes d'autres groupes professionnels. D'une part, elle s'inspire en effet de l'expérience préalable « Chœurs de fondeurs » créée après les syndicalistes de l'entreprise MetalEurope après la fermeture de leur usine, à la fois pour soutenir les salariés licenciés et promouvoir un projet de reconversion industrielle du site² : « on s'est dit qu'on allait faire la même chose, mais sans attendre que le site soit fermé, que ce soit trop tard »³. A l'inverse, la forme de lutte adoptée par les représentants syndicaux de Stora se construit aussi dans une

¹ Raymond P, secrétaire de la CGT, 24 avril 2006.

² Delphine Corteel, « Lutter pour la reconversion d'un site industriel et la dignité des hommes qui l'ont fait vivre. Analyse d'expériences menées par les ex-salariés de Metaleurop-Nord », in Jean-Yves Causer et alii (dir.), *Les identités au travail. Analyses et controverses*, Octarès, 2009. Sur un témoignage de la lutte, Frédéric Fajardie, *Metaleurop. Paroles ouvrières*, Mille et une nuits, 2003.

³ Michel R., secrétaire de la CFTC, 24 avril 2006.

logique de distinction par rapport aux autres conflits pour l'emploi du moment, et notamment celui de leurs collègues de Maresquel. Si les salariés de ces deux entreprises défilèrent côte à côte dans les rues de Lille courant décembre 2005, les syndicalistes de Stora préférèrent en revanche se tenir à l'écart des autres manifestations organisées par la CGT de Maresquel, auxquelles ils étaient invités à se joindre, pour mieux se démarquer de leurs compagnons d'infortune dans leur manière de construire leur lutte¹. La page d'accueil du site internet de l'association LGPS mis en ligne pendant le conflit matérialise cette logique de distinction, en faisant apparaître le mot d'ordre suivant : « *plutôt que d'avoir recours à la grève, on privilégie le dialogue* ».

Alors que la sociologie des grèves a essentiellement insisté sur les « effets positifs » que pouvait générer, par un effet d'imitation, la grève d'autres groupes sur l'inclination des salariés et de leurs représentants à s'engager à leur tour dans un mouvement de grève², le conflit de Stora-Enso met ainsi au contraire en relief les « effets négatifs » que peuvent produire, dans d'autres configurations, les grèves des autres groupes sur leurs stratégies d'action. Non seulement les mouvements de grève pour la défense de l'emploi que ne manque pas de connaître ces syndicalistes de la région Nord-Pas-de-Calais contribuent à les conforter dans leur croyance que ces grèves sont condamnées à rester impuissantes pour empêcher la fermeture des usines. Mais, en évitant de recourir à la grève, ces représentants syndicaux pensent aussi se mettre dans une position distinctive plus avantageuse par rapport aux autres groupes professionnels en lutte pour la défense de leur emploi pour faire entendre leurs doléances auprès des pouvoirs publics dont ils sollicitent le soutien pour les aider à rendre possible leur projet de reprise industrielle : que ce soit pour financer les projets d'étude nécessaires à l'élaboration de leur nouveau produit, les mettre en relation avec des investisseurs, intercéder auprès des gouvernements finlandais et suédois pour faire « pression » sur les dirigeants du groupe, afin de les convaincre de vendre à un « prix raisonnable » les machines. Alors que, de leur point de vue, les salariés de Maresquel renvoient d'eux-mêmes l'image de « casseurs », de salariés jusqu'au-boutistes, qui fait obstacle à la construction de relations de coopération approfondies avec les pouvoirs publics,

¹ Ce fut notamment le cas pour la manifestation organisée fin janvier 2006 par l'UD CGT du Nord à Hesdin, ayant pour objectif de rassembler les salariés des différentes entreprises de papeterie en lutte contre des plans de restructuration. La participation des salariés de Stora Enso était annoncée, avant que ces derniers n'y renoncent, Fabrice Leviel, « Les papetiers manifestent à Hesdin », *La Voix du Nord*, 1^{er} février 2006.

² Michael Biggs, « Positive feedback in collective mobilization: The American strike wave of 1986 », *Theory and Society*, 32, 2003, p. 217-254 ; Carol Conell, Samuel Cohn, « Learning from Other People's Actions : Environmental Variation and Diffusion in French Coal Mining Strikes, 1890-1935 », *American Journal of Sociology*, 101 (2), 1995, p. 366-403.

ils estiment au contraire que leur stratégie d'action les fait apparaître comme des représentants syndicaux « responsables », engagés selon leurs propres termes, dans une forme de « syndicalisme intelligent », qui facilite l'engagement des élus politiques locaux et nationaux à leurs côtés. De fait, ils parviendront à rassembler autour d'eux un véritable « front républicain » des élus locaux transcendant les clivages partisans, à l'exclusion des élus du FN que les syndicalistes n'ont pas souhaité solliciter :

« C'est aussi pour se rendre crédible aussi vis-à-vis des pouvoirs publics, montrer qu'on est des gens responsables. Des gens qui se mettent en grève en permanence ou qui cassent leur entreprise, ça c'est vu. On a des exemples dans la région. Nous, on ne voulait pas rentrer dans cette mouvance, dans ces registres-là. [...] Le fait de ne pas avoir fait grève, ça fait qu'on est maintenant soutenus par la région, que les pouvoirs publics nous regardent d'un bon œil. A Maresquel, bon, ça a été hyper tendu avec le préfet par exemple, quand ils ont occupé l'usine par exemple, qu'ils ont mis le feu. Tandis que nous, ils sont tous surpris, parce qu'ils nous disent qu'on a une démarche originale, qu'ils voient qu'on veut sauver notre boulot, qu'on veut vraiment sauver les machines et garder du boulot. C'est quand même plus simple de les convaincre de nous soutenir s'ils voient qu'on est des gens de confiance. Et notre force, c'est ça, c'est qu'ils sont tous derrière nous, qu'ils nous offrent du relationnel, ils facilitent les contacts avec les banquiers, les financiers...Je dirais même que ça marche à fond avec eux »¹.

Au-delà des profits qu'ils en attendent dans le cadre de ces logiques classiques de patronage politique que cherchent à construire les acteurs syndicaux engagés dans des conflits pour l'emploi², cette injonction à adopter une stratégie syndicale « réaliste », axée sur le « dialogue » se nourrit enfin des stratégies de coopération qu'ils s'efforcent de nouer avec les acteurs du champ économique qu'ils essaient d'intéresser à leur projet de reprise industrielle : *« de montrer qu'on tient à notre boulot, qu'on veut travailler et qu'on fait tout pour sauver l'entreprise, ça nous rend quand même plus crédibles aux yeux des investisseurs que si tu bloques l'usine. Ça leur montre, qu'on est des gens sérieux, de confiance »³*. C'est aussi vis-à-vis de leur direction locale que les représentants syndicaux jugent nécessaire et possible d'entretenir une relation de « confiance » en évitant de recourir à la grève. Avec cette direction locale, la confrontation et les négociations prennent en effet une tournure singulière. Il serait sans doute exagéré de dire que les syndicalistes perçoivent le nouveau directeur général de l'usine, allemand, arrivé en 2002, comme un allié. Mais, à l'opposé de son

¹ Bruno P., secrétaire de FO, 24 avril 2006. Pour reprendre ainsi plus spécifiquement le modèle des « avantages comparatifs », la stratégie d'action investies apparaît ainsi tout à la fois contraint par l'état des ressources dont les syndicalistes estiment disposer pour s'opposer au projet de leur direction, et pensée du point de vue de « l'avantage comparatif » qu'elle leur procure par rapport aux autres groupes aux ressources et à la situation comparables, vis-à-vis des interlocuteurs politiques et économiques.

² Sophie Camard, *Le patronage politique des conflits pour l'emploi : le cas de la Seine-Saint-Denis*, Thèse de science politique, Université Paris 1, 2001.

³ Michel R., secrétaire de la CFTC, 24 avril 2006.

prédécesseur, un « *casseur d'usine avec lequel les négociations étaient impossibles* », les différents représentants syndicaux louent sa capacité d'avoir importé dans les relations sociales de l'usine « *le côté négociation, dialogue, le côté allemand en fait : on peut discuter avec lui et aller de l'avant. C'est toujours difficile hein, mais je dirais que nos relations se sont normalisées. On a appris à s'affronter différemment* »¹. Le secrétaire de la CFDT parle même d'une « *certaine symbiose* »². Après que nous ayons d'ailleurs assisté à une entrevue « fortuite » au restaurant de l'entreprise entre deux représentants syndicaux (CFDT et FO) et le directeur général de l'usine, accompagné du nouveau DRH, au sujet de l'ordre du jour de la prochaine réunion de négociation du plan social, tous deux m'expliqueront que ces échanges informels sont devenus fréquents depuis l'arrivée du nouveau directeur, et qu'ils marquent selon eux une évolution des relations sociales dans l'entreprise. Dans ces conditions, si la direction locale incarne et représente effectivement ceux qui ont pris la décision de fermer une partie du site, elle n'est assurément pas perçue comme la principale cible contre laquelle les syndicalistes cherchent à orienter leur action et leur protestation. D'une part, parce qu'elle n'apparaît pas *de facto* comme la principale responsable de ce processus de restructuration, décidé au niveau du directoire mondial du groupe. Et d'autre part, parce que les « bonnes relations » entretenues avec la direction locale apparaissent précisément comme un point d'appui nécessaire pour faire entendre leurs doléances auprès d'une direction mondiale avec laquelle les relations sont beaucoup plus distendues et qui apparaît bien plus difficile à convaincre : « *ici, les relations sont plus personnelles, alors qu'au niveau du groupe c'est que du financier. Là, au moins, on peut faire avancer les choses. Le syndicalisme, c'est quand même beaucoup du relationnel* »³. Par l'envoi de courriers et d'une délégation de représentants du personnel auprès de la direction en Finlande comme par leurs interventions dans le comité de groupe européen de Stora Enso - dans lequel ils se sentent cependant totalement marginalisés et sans appui - les syndicalistes chercheront bien à interpeller directement la direction centrale du groupe et à défendre devant elle la viabilité de leur projet économique alternatif pour la convaincre d'accepter de leur revendre les deux machines. Mais c'est bien avant tout leur direction locale qu'ils espèrent convaincre, et qu'ils voient comme un interlocuteur « loyal », sur lequel il est davantage possible de s'appuyer pour faire entendre leurs doléances auprès de la direction mondiale du groupe. Durant le conflit, le directeur de l'usine n'aura d'ailleurs cessé d'encourager les représentants syndicaux à agir dans la voie

¹ Bruno P., secrétaire de FO, 24 avril 2006.

² Daniel M., secrétaire de la CFDT, 25 avril 2006.

³ Raymond P., secrétaire de la CGT, 24 avril 2006.

qu'ils ont choisie, en multipliant les déclarations dans la presse locale valorisant leur caractère « constructif » et en manifestant des gestes de « bonne volonté » pour voir le projet de reprise économique aboutir. Elle consentira en particulier à financer une partie des projets d'étude de l'association et à détacher à plein temps l'ensemble des représentants syndicaux et des responsables de l'association LGPS, pour qu'ils puissent se consacrer pleinement à l'élaboration de ce projet. Dans ce conflit, les acteurs syndicaux en viennent ainsi à s'inscrire dans un double registre d'action et de négociation avec la direction locale. Elle constitue l'interlocuteur patronal face auquel il leur faut tenir leur rôle de représentants des salariés dans les négociations « classiques » du plan social. Mais elle fait aussi partie des acteurs, pour ne pas dire des « partenaires » économiques vis-à-vis desquels ils se muent en véritables entrepreneurs, pour convaincre de la viabilité leur projet économique alternatif, négocier les conditions de reprise des machines, et les persuader d'intercéder en leur faveur auprès de la direction du groupe¹. Dans ce conflit, la stratégie d'action adoptée par les syndicalistes vis-à-vis de leur direction balance ainsi constamment entre une stratégie de contestation « classique » de la légitimité économique du plan de restructuration de la direction et la volonté de créer les conditions d'un arrangement économique autour de la question du rachat des outils industriels et des conditions de la future cohabitation qu'impliquerait la constitution d'une nouvelle société sur le site. Et c'est également au regard de ces dynamiques de confrontation et d'interaction complexes qui les relient à leur direction locale que les syndicalistes en viennent à juger avantageux de ne pas recourir à la grève et de gérer ainsi la négociation du plan social d'une manière qui leur paraît plus appropriée pour maximiser leurs chances de les rallier à leur projet industriel :

*« On est sur deux plans différents, c'est certain. Il y a la négociation syndicale et celle pour le projet. Il ne s'agit pas du tout de sacrifier l'un pour l'autre. **Mais, disons que, en changeant d'attitude, on réussit à avoir une certaine crédibilité, ça aide à s'inscrire dans un dialogue.** C'est pour ça qu'on fait attention aux relations qu'on peut avoir avec l'employeur ici. Il faut bien qu'ils comprennent qu'on n'est pas des guignols, qu'on est des gens responsables, que notre projet est sérieux. **Ça permet de maintenir la relation de confiance qu'on peut avoir entre nous [syndicat et direction locale], parce que nous la seule chose qui nous intéresse, c'est qu'ils nous vendent les machines, parce que c'est le seul espoir qu'il***

¹ Tout au long de ce conflit, les acteurs syndicaux se muent en véritables entrepreneurs commandant de multiples études de marché et de faisabilité pour leur nouveau produit et démarchant des repreneurs, qu'ils trouveront avec une société spécialisée dans la reprise des entreprises en difficulté. Une grande partie des négociations avec la direction sur ce projet industriel concernera par ailleurs la levée des clauses de non concurrence qu'imposait au début la direction, ainsi que ainsi que sur la discussion des modalités de partage des infrastructures et des frais structurels de fonctionnement du site (électricité, eau...)

nous reste. Et, on veut qu'ils nous soutiennent là-haut [direction centrale]. Parce que, si on n'a pas le soutien d'ici, on est morts »¹.

« Faire des vagues sans trop en faire »² : des logiques de construction et de légitimation de l'action en tension

La stratégie d'action adoptée par les représentants syndicaux ne les amène cependant pas à renoncer à toute forme de mobilisation collective des salariés. Des manifestations seront programmées à plusieurs reprises dans les principales villes avoisinantes, auxquelles la population locale sera appelée à se joindre - sans grand succès-, faisant valoir les répercussions néfastes de cette fermeture partielle de l'usine pour l'ensemble du bassin d'emploi [cf documents ci-contre]. De même, les salariés se joindront aux cortèges des manifestations anti-CPE du printemps 2006³. Des « opérations escargots » aux péages autoroutiers ou à des ronds-points stratégiques dans la zone de proximité de l'usine seront également organisées, actions pendant lesquelles du papier est déversé sur la chaussée et des tracts distribués en même temps qu'une pétition est diffusée auprès de la population locale. A plusieurs reprises, un « comité d'accueil » sera aussi réservé au responsable de la division européenne du groupe Stora-Enso, qui n'est autre que l'ancien directeur de l'usine, celui que les salariés surnomment le « casseur », et qu'ils accusent de « torpiller » à nouveau les négociations en cours concernant le rachat des machines à l'entreprise et le plan social . Enfin, les salariés seront régulièrement conviés à se réunir dans la cour de l'usine pour manifester leur soutien aux représentants pendant les réunions de négociation. Ces différentes actions ont pour premier objectif de renforcer la position des représentants syndicaux dans les processus de négociation vis-à-vis de la direction comme des pouvoirs publics à qui ils demandent de jouer un rôle de médiation. Par ces mobilisations, il s'agit ainsi de démontrer à leurs interlocuteurs la « détermination » des salariés qu'ils représentent : *« la mobilisation, ça reste essentiel pour donner du poids à nos revendications, montrer qu'elles sont fondées par le soutien des salariés »⁴*. Sous cet angle, ces mobilisations collectives sont aussi essentielles pour rendre visible la lutte, par le recours à des modalités d'action « spectaculaires » (le papier renversé sur la route ou brûlé devant l'usine, le blocage de l'autoroute, des « pendus » suspendus au bord de la route principale du village) qui se prêtent facilement à attirer

¹ Daniel M., secrétaire de la CFDT, 5 juin 2006.

² Bruno P., secrétaire de F0, 18 octobre 2006.

³ Cf chapitre 5, section 3.

⁴ Daniel M., secrétaire de la CFDT, 25 avril 2006.



Avis à la Population

Depuis le 26 octobre 2005, les salariés de l'usine du Groupe Stora Enso, située à Corbehem (Entre Douai et Arras) et de sa filiale S.I.E.X lancent un O.S vers toutes les forces vives du Pays pour se faire entendre.

Le Groupe Stora Enso a confirmé, le 12 janvier dernier, par la voix de M. LETTG, directeur de la division papier, son intention de fermer deux des trois lignes de fabrication de son usine de Corbehem. (Les Machines 3 et 4).

Plus de 550 salariés sont menacés de licenciement et seront privés d'emploi. Les conséquences pour l'économie de notre secteur vont être dramatiques pour tous :

Les effets directs et indirects devraient toucher plus de 2400 familles. Un vrai drame social se prépare!

Plus de 170 communes sont impactées de fait, car certains de leurs citoyens travaillent sur le site de Stora Enso à Corbehem. La Taxe Professionnelle perçue de l'entreprise, redistribuée à ces communes représente une enveloppe de plus de 3 Millions d'Euros par an (chaque commune perçoit environ 30000€ par salarié). C'est même le Premier revenu et/ou une des principales recettes pour nombre d'entre-elles !

Il est inutile alors, d'imaginer par ailleurs, les accroissements vertigineux de nos impôts locaux et de leurs répercussions sur nos pouvoirs d'achat.

Notre bassin d'emploi, vous le savez, ne peut supporter les nouveaux effets de ces bombes à retardement. Ces dernières associées à la précarité qui va s'amplifier dans la région, nous amènent amèrement à crier haut et fort : « Stop, arrêtons le massacre, sauvons nos emplois et notre région».

Nous comptons sur votre soutien. Le chômage et la précarité ne peuvent pas et ne doivent pas être le lot quotidien des habitants de notre région. Ensemble, tous solidaires, nous pourrions déjouer le funeste avenir que nous réserve une minorité d'actionnaires pleins aux as qui n'hésite pas à sacrifier des familles entières sur l'autel du profit.

Meriel pour votre soutien

1 n° 10 /02/06

INTERSYNDICALE STORA ENSO CORBEHEM S.I.E.X DEVELOPEMENT

Manifestation du vendredi 10 février 2006

Déroulement de la manifestation :

La manifestation démarrera à 14 heures 30 au départ du parking N.1 en opération escargot (venir avec le maximum de véhicules), pour arriver à 16 heures au péage de FRESNES LES MONTAUBAN pour une durée de quarante cinq minutes (temps légal autorisé).

Ensuite rendez vous pour distribution de tracts sur les ronds point entrée et sortie autoroute de FRESNES LES MONTAUBAN jusque 18 heures.

Nous comptons sur une forte mobilisation des salariés.

l'attention des regards extérieurs et des journalistes¹, et à produire une mise en représentation symbolique de la violence sociale vécue par des ouvriers au destin brisé et de la colère qu'elle provoque en eux². Par ces pratiques de mobilisation, les représentants syndicaux s'emploient ainsi à porter leur conflit dans l'espace public et à l'inscrire dans un rapport de force médiatique dont ils espèrent qu'il puisse susciter ou renforcer l'intérêt des pouvoirs publics et nationaux pour leur cause, et contraindre plus facilement l'entreprise à accepter le projet de reprise industriel, en espérant la mettre ainsi en porte-à-faux vis-à-vis de l'éthique sociale et écologique que revendique cette société d'un pays nordique :

« L'avantage qu'on a avec ce genre de groupe, c'est que c'est un groupe scandinave et qu'ils ont une éthique, ou en tout cas qu'ils véhiculent une éthique assez basée sur les droits de l'homme, le développement durable. Quand tu vas sur le site, t'as tout de suite des chartes environnementales, sociales. C'est quelque chose dont ils jouent beaucoup en termes d'image. Donc, on s'est dit qu'il y avait sûrement une carte à jouer au niveau des rapports qu'on pouvait avoir avec le groupe sur ces principes fondamentaux. Entre les centaines d'emplois qu'ils veulent supprimer et le fait qu'on s'inscrit quand même dans la perspective d'un projet de développement durable, on s'est dit qu'il fallait communiquer et jouer là-dessus, s'ils ne veulent pas casser leur image. »³

Ces pratiques de mobilisation s'intègrent par ailleurs dans une logique de gestion par les organisations syndicales de leurs ressources et de leur position dans le groupe des salariés en lutte, du point de vue de leur capacité à enrôler les salariés et à en contrôler les réactions. Celles-ci se traduisent par l'apparition de quelques actes de sabotage des machines, surtout pendant les périodes chômées lorsqu'elles sont moins surveillées, mais aussi par une forme de résignation apparente qui s'exprime chez une majorité d'entre eux [encadré n°26, p. 646].

¹ De fait, la seule image donnée du conflit par la presse nationale sera la photo publiée par Libération - reproduite ci-contre – de rouleaux de papier brûlés devant l'usine, donnant la vision d'une véritable désolation, in Haydée Saberan, « Le projet déchiré des ouvriers du papier », *Libération*, 18 septembre 2006.

² Sur les manifestations comme instrument de mise en représentation des causes, voir, Patrick Champagne, « La manifestation. La production de l'évènement politique », *ARSS*, 52 (52-53), p. 19-41 ; Emmanuel Soutrenon « Le corps manifestant. La manifestation, entre expression et représentation », *Sociétés Contemporaines*, 31, 1998, p. 37-58. Sur le travail de mise en représentation médiatique des conflits provoqués par les fermetures d'usine comme illustration de la « fin » du monde ouvrier et des violences sociales générées par les restructurations économiques, Audrey Mariette, « Silence, on ferme !: regard documentaire sur des fermetures d'usine », *Ethnologie Française*, 35 (4), 2005, p. 653-675.

³ Daniel M., secrétaire de la CFDT, 25 avril 2006. Pour légitimer leur projet de reconversion industrielle, les représentants syndicaux et de l'association LGPS ont en effet largement mis en avant sa dimension écologique et la logique de « développement durable » dans laquelle il s'inscrit. Ce projet prévoyait en effet de produire des sacs en papier pour la grande distribution, appelés à se substituer aux sacs en plastique, et de produire ce papier à partir de la culture du chanvre, présentée comme un moyen de revitaliser l'agriculture locale et comme une culture « écologique », le chanvre ayant apparemment pour vertu de « dépolluer » les sols des résidus des produits industriels infiltrés.

Corbehem (Pas-de-Calais)

La seule garde: «Dallez, les ouvriers implorent-elles devant l'usine de papier Stora Enso à Corbehem (Pas-de-Calais). Plus loin, les ouvriers bloquent le rond-point de l'accès au site. Francis Oti, Frédéric et les autres brûlent des rouleaux blancs géants. Ça sent le papier glacé cramoisi, des confettis de cendres s'échappent, ça chauffe. Francis ajoute du papier dans la fournaise. «On n'a rien prévu pour des jours comme ça, ça va être dur.»

C'était pourtant parti pour être une belle histoire, un genre de Metalshop à France. Un centre de fibre les Petites Forêts qui réajusterait à environ 1000 tonnes. Après l'annonce de 400 suppressions de postes en 2011, l'association de salariés et une association de salariés, les Oubliés de papier solidaires, avaient réussi à convaincre Stora de vendre deux machines à un investisseur (à la famille Malherbe/Gauchon, Leroy-Martin). Gens Recovery, qui était prêt à reprendre les salariés sur le terrain. Et puis... Stora ne vend plus. La voix de Francis s'élève: «Mon grand-père est venu d'Italie pour travailler dans l'acier. Il nous a vus venir à l'af-



Photo: M. B. / AFP. L'usine de Corbehem (Pas-de-Calais) a été fermée en 2011. Les salariés ont obtenu des indemnités pour les machines et les catalyseurs de V6C.

La seule image produite du conflit dans la presse nationale

Encadré n° 26

Entre résignation et recherche d'une stratégie d'action alternative

La scène se déroule devant l'entrée principale de l'usine, le 18 avril 2006. Ce jour-là, une centaine de salariés se sont rassemblés pour réserver un bruyant accueil au superviseur européen du groupe, ancien directeur de l'usine que les salariés désignent comme un « fossoyeur », et venu participer à une réunion de négociation du plan social avec les représentants syndicaux. Des pétards sont jetés dans la cour, quelques rouleaux de papier brûlent, et la route est recouverte de papiers blancs. Des affichettes ont été disposées aux abords de l'usine qui ne laissent guère planer le doute sur l'animosité des salariés rassemblés à l'encontre de leur ancien directeur : « derrière le costar-cravate bat le cœur d'un salopard » est-il ainsi inscrit sur l'une d'elle. Pourtant, malgré cette expression visible de la colère des salariés, les discussions de ceux qui sont rassemblés, laissent toutefois transparaître que, même parmi ces salariés mobilisés, leur combativité apparaît très fortement altérée par l'expression d'une forme de résignation, que la grève ne leur apparaît pas comme une solution forcément adaptée à leur situation, et que leur engagement dans ces formes de mobilisation vaut en premier lieu par les formes de réconfort qu'elle leur procure dans une situation de désarroi, face au spectre du chômage qui se précise, difficile à assumer individuellement :

« -Moi, quand j'ai appris ça, [le plan de licenciement], j'étais abasourdi. Vingt ans de boîte, et on te dit que c'est fini, qu'on ne veut plus de toi, et on te jette. Tu as beau savoir que ça existe, quand ça te tombe dessus, c'est autre chose, parce que c'est toute une vie qui s'effondre. J'ai toujours travaillé ici, et même si ce n'est pas toujours facile, j'ai tout construit ici, j'ai mes potes... Qu'est-ce qu'on va devenir ? Qui est-ce qui va vouloir de nous ailleurs ? Surtout ici, [dans la région], il n'y a pas de boulot ! Moi, j'ai un de mes gamins, ça fait deux ans qu'il cherche du boulot. Mais il n'y a rien ici, il n'y a rien pour nous. Ils ne pourront pas retrouver du boulot pour nous tous...

- Moi aussi, tu sais, j'ai eu le sentiment que tout s'effondrait. Je n'arrivais pas à dire un mot/ Tu as tout qui défile devant tes yeux. C'est pour ça que moi, ça me fait du bien qu'on se retrouve, qu'on prenne le temps de discuter... de rire aussi, parce qu'il faut rire aussi, on n'a peut-être que ça... [sourires des collègues présents]

- Ce qui fait le plus mal, c'est qu'on a un super outil de travail, c'est ça que je ne comprends pas. On fait du bon boulot, on est rentable, et non, ça ferme quand même. C'est dingue, quand même

- Mais les dirigeants, ils vivent sur une autre planète. Qu'est-ce que tu veux, on est quoi pour eux ? On est rien... Ils ne savent même pas qu'on existe. Alors bon... Au moins, on se montre comme ça. Il [le superviseur européen] est obligé de nous voir, de nous entendre, même s'il fait semblant de rien. On lui montre la seule chose qu'il ne pourra jamais nous enlever : on existe et on a notre dignité ! Mais ça changerait quoi de faire grève ? Qu'est-ce que tu veux que ça leur foute ? Ils veulent fermer deux machines. Ils peuvent en fermer trois s'ils veulent. Et c'est ça le risque : s'ils trouvent qu'on les emmerde trop, ils peuvent tout fermer. D'un autre côté, ce n'est pas évident de rester comme ça... On ne peut pas rester sans réaction, mais on ne sait pas trop quoi faire...

- Non, mais ça ne changerait grand-chose d'arrêter le travail. Ils ont la volonté de fermer, et puis c'est tout. On va peut-être nous reprocher d'avoir baissé les bras trop tôt, mais bon...

- Moi, je ne me fais pas d'illusion. A 44 ans, je sais que les autres [entreprises] ne voudront plus de moi et que je finirai en faisant de l'intérim. Quand ils vont voir mon CV, ils ne vont pas chercher à aller plus loin, je vais leur coûter trop cher et ils préféreront prendre un jeune. A la limite, je les comprends. Si on était à leur place, on ferait la même chose, hein ? S'ils peuvent le faire, ils auraient tort de s'en priver. Ce qui est dramatique, c'est qu'on ne plus faire de départ en pré-retraite ! Tout le monde attendait ça ici ! »

Cette résignation palpable parmi les salariés explique sans doute les difficultés des représentants syndicaux à les mobiliser largement. A leur grand dépit, les manifestations ou les rassemblements dans la cour de l'usine ne réunissent, en moyenne, « que » 200 à 300 de leurs collègues : « *je ne comprends pas : on devrait être 80% dans les manifs ! Je n'arrive pas à comprendre...* »¹. Surtout, l'assistance aux réunions d'information qu'ils organisent au début de chaque matinée dans le restaurant de l'entreprise, pour expliquer aux salariés l'état d'avancement des négociations et du projet de reconversion du site, reste désespérément clairsemée : une vingtaine de salariés, les jours de grande affluence. De ce point de vue, les mobilisations collectives sont envisagées comme le moyen de cultiver des liens de solidarité entre les salariés, d'éviter qu'ils ne s'isolent dans leur souffrance et d'entretenir leur espoir dans l'action syndicale engagée, en les maintenant dans des moments d'action et d'entre-soi leur offrant un instant de réconfort et la possibilité de libérer l'angoisse, le désarroi ou la colère qui les habitent : « *c'est important d'avoir des moments où on est tous ensemble, ça évite de cogiter dans son coin. Ça aide à garder le moral, à y croire* »². En même temps qu'elles visent ainsi à lutter contre la démoralisation et l'apathie d'une partie des ouvriers, à contenir leur tentation de se replier sur des stratégies de protestation individuelle en détériorant l'outil de production, ces actions sont enfin destinées à entretenir leur confiance dans la stratégie adoptée par les représentants syndicaux³. Si l'association constituée pour porter le projet de reconversion industrielle revendique 400 adhérents pendant le conflit, beaucoup de salariés continuent visiblement à douter que cette solution alternative soit acceptée et qu'elle permette de sauver une partie de leur emploi. Ces doutes sont exprimés le plus clairement par une frange de salariés, minoritaires dans le groupe, mais qui participent le plus assidument aux réunions d'information quotidiennes, et qui remettent en cause l'efficacité même de la stratégie d'action adoptée par l'intersyndicale et la pugnacité de ses représentants. Des tensions ravivées et entretenues par les actions entreprises par les représentants de l'UL de la CGT (distribution de tracts à l'entrée de l'usine, réunions publiques). Par les contacts qu'ils s'efforcent d'entretenir avec les salariés tout au long de l'année que durera le conflit comme par les actions collectives qu'ils organisent, les

¹ Daniel M., secrétaire de la CFDT, 25 avril 2006.

² Michel R., secrétaire de la CFTC, 24 avril 2006.

³ De ce point de vue, si P. Mann a raison de parler de la « manifestation comme mobilisation », lorsqu'elle est « envisagée comme une fin en soi », permettant au groupe mobilisé de « se compter » et « de prendre conscience des rapports de force qu'il est capable d'engager, il apparaît aussi nécessaire d'envisager les logiques de recours à la manifestation ou à la grève, en tant qu'instrument de mobilisation, du point de vue de sa capacité à agir comme un support au maintien de la cohésion du groupe et à la légitimité de la position des porte-parole, in Patrice Mann, « Les manifestations dans la dynamique des conflits », in Pierre Favre (dir.), *La manifestation*, Presses de Sciences-Po, 1990, p. 278.

syndicalistes s'efforcent ainsi de les persuader de la validité du projet de reconversion industrielle qu'ils s'emploient à élaborer, et à maintenir leur légitimité de porte-parole des salariés, en cherchant à manifester leur « combativité », à ceux qui en doutent ou qui la remettent en cause.

Ces stratégies de mobilisation des salariés, d'expression de leur mécontentement et de *légitimation interne* de l'action syndicale restent cependant toujours inscrites dans les limites des modes d'action que les acteurs syndicaux estiment compatibles avec la *légitimité externe* qu'ils recherchent auprès des interlocuteurs patronaux, économiques et politiques qu'ils cherchent à enrôler dans leur projet de reconversion du site. Le choix des formes d'action collective investies par les représentants syndicaux procède ainsi d'une logique de stylisation de la lutte des salariés, procédant d'une transaction entre une dénonciation de « la catastrophe industrielle »¹ et pour l'emploi local qui se joue, une mise en scène de la colère ouvrière qui menace d'exploser (« *ouvriers désespérés, attention ça peut péter* »²), et la démonstration de leur capacité à la contenir, pour continuer à se construire, dans leur manière même de conduire la mobilisation, comme des représentants « raisonnables » et « constructifs », soucieux de protéger l'outil de travail et de ne pas pénaliser l'entreprise pour « *prendre leur avenir en main et ne pas devenir les assistés de demain* »³. Ainsi pensent-ils ne pas compromettre la crédibilité qu'ils pensent pouvoir constituer comme une ressource distinctive pour faire entendre leurs doléances dans ce conflit.

Cette logique de contention des formes de lutte adoptées sous la contrainte des coalitions externes et du compromis que les acteurs syndicaux s'efforcent de construire avec leur direction locale va jusqu'à se traduire une forme même de cogestion du conflit entre ces deux acteurs. Représentants de la direction et des syndicats coopèrent par exemple pour assurer un dispositif de surveillance des machines dont l'arrêt a été programmé afin de prévenir les actes de sabotage dont elles pourraient être victimes. De même, des arrangements sont trouvés avec la direction pour permettre à un maximum de salariés de participer aux manifestations, sans avoir à organiser de débrayages :

« Comme c'était pendant les périodes de chômage technique, on s'arrangeait pour que les machines ne reprennent pas les jours de manif [anti CPE notamment] ... Ou alors, on décalait un peu les équipes, pour permettre à une équipe au moins de participer complètement à la manif. Parce que, arrêter des machines comme les nôtres, c'est très long, et ça coûte cher, et ce n'est pas la peine d'en rajouter en ce moment. Donc, là, on peut dire

¹ « Stora Enso : éviter la catastrophe industrielle », *FO Métaux*, décembre 2005.

² Slogan inscrit devant l'entrée principale de l'usine et scandé pendant les mobilisations.

³ Inscrit sur le site internet de l'association Les Géants de Papier Solidaires
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

qu'il y avait une sorte d'intérêts communs entre la direction et nous. Nous, ça nous permettait d'aller à la manif. Et eux, ils savent qu'il vaut mieux qu'on fasse ça pour calmer les choses, que les types restent un peu mobilisés dans leur travail ou qu'ils évitent de vouloir faire des conneries »¹.

Un discours que ne dément pas l'ancien DRH de l'entreprise, présent au début du conflit, et qui voit effectivement d'un bon œil que les représentants syndicaux occupent les salariés : *« c'est nécessaire, ça permet de se défouler, parce que c'est quand même une situation très difficile à vivre. Tout le monde y a intérêt, parce qu'il y a toujours des extrémistes qui pourraient mettre le feu sinon »²*. Jusqu'à la fin du mois de juin 2006, date à laquelle seront arrêtées les deux machines, les acteurs syndicaux n'organiseront ainsi qu'un seul « véritable » débrayage d'une journée, fin juin, pendant la dernière période de négociation du plan social. Après bien des hésitations et des tensions naissantes dans l'intersyndicale, ses représentants le valident, et renoncent à engager une action juridique pour le contester craignant, sur le conseil de leurs avocats, que son issue leur soit défavorable, et surtout qu'elle n'entrave pas les discussions, toujours en cours, autour du projet de reconversion industrielle. A ce sujet, début septembre 2006, un « accord de principe » est finalement conclu entre les représentants de l'association LGPS, la direction départementale du travail, les représentants locaux de la direction de Stora et une société d'investisseurs, prévoyant la revente des machines. Le projet alternatif défendu depuis un an est validé. Les représentants syndicaux croient tenir leur victoire : *« la vraie lutte aujourd'hui, c'est de construire ! »*. La presse locale et les acteurs politiques locaux célèbrent d'une même voix des syndicalistes qui n'ont pas cédé à la *« contestation facile »*.

Encadré n° 27

Lorsque les acteurs politiques saluent la maturité des salariés qui ne font pas grève

On l'a dit, l'interpellation des acteurs politiques et des pouvoirs publics locaux et nationaux a constitué un élément central de la stratégie d'action adoptée par l'intersyndicale. S'abstenir de recourir à la grève a été pensé dans cette optique comme un moyen de s'attirer leur bienveillance. De fait, dans les interventions publiques des représentants politiques, cette attitude a été saluée comme un comportement « mature » des salariés et de leurs représentants syndicaux, et constituée en ressource symbolique pour donner un surcroît de légitimité à leurs doléances et justifier le soutien qui leur était apporté. Nous avons choisi, pour le montrer, de prendre appui sur un long entretien accordé par la députée socialiste de la circonscription à une radio associative locale, fin septembre 2006, après le refus signifié par la direction de

¹ Bruno P., secrétaire de FO, 5 juin 2006.

² Dominique O., ancien DRH de l'usine, 17 avril 2006.

l'entreprise de revendre les deux machines concernées. Période pendant laquelle la mobilisation des élus locaux a été intense pour tenter de faire revenir la direction de l'entreprise à la table des négociations :

« Je salue le courage et la maturité des salariés : il ne faut pas aller au clash comme le voudrait la direction. Depuis l'annonce du plan, il n'y a pas eu une journée de grève. Quand même, ils ont fait preuve d'un grand courage pour continuer à travailler. Ça fait cinq ans, qu'il n'y a pas eu une journée de grève. Et résultat, on les vire comme des malpropres ! Tous les partenaires ont souligné que l'on avait à faire à des salariés et des syndicats qui étaient constructifs, lucides, intelligents, et qui étaient capables d'imaginer l'avenir de leur usine, autrement que ne le faisait une multinationale. En 1997, ils [les dirigeants] avaient déjà misé sur l'explosion sociale autour de la fermeture de la cartonnerie. Et très clairement, ils voulaient faire la même chose ici. Et si l'on ne peut que comprendre la réaction et la colère des salariés, on ne peut être aussi qu'admiratifs de ne pas avoir cédé à la provocation du groupe, et leur apporter tout notre soutien. Je le répète, on a ici des salariés qui ont fait preuve de leur maturité, qui sont acteurs de leur plan social, qui ne veulent pas subir, tout en montrant qu'ils sont conscients du monde dans lequel ils vivent. C'est l'exemple de la responsabilité citoyenne et du monde du travail ».

Le directeur de l'usine se joint au concert des louanges, en saluant des « *représentants syndicaux constructifs* » qui ont accompli un « *travail impressionnant* »¹. Quatre jours plus tard, les syndicalistes doivent cependant déchanter : la direction du groupe décide de retirer sa signature, remettant en cause successivement le prix des machines et la crédibilité du projet industriel alternatif. Ce retournement de situation soudain provoque l'occupation de l'usine par une centaine d'ouvriers, qui gardent les deux machines convoitée, et bloquent le fonctionnement de la dernière chaîne de production maintenue par la direction. L'occupation se prolonge pendant une quinzaine de jours, mais la production reprend sur la dernière machine trois jours plus tard. S'accrochant désespérément à l'espoir qu'un nouvel accord puisse être conclu par l'intervention diplomatique et politique des pouvoirs publics², les représentants syndicaux préfèrent maintenir la ligne de conduite qui a été la leur depuis le début du conflit, et user de la grève avec parcimonie : « *la négociation, elle se passe à d'autres niveaux maintenant, notamment l'Etat. Et pour qu'il nous soutienne, il faut qu'on y mette les formes. C'est toujours la même histoire : il faut faire des vagues, sans faire trop de vagues* »³. L'espoir aussi que, en maintenant jusqu'au bout leur attitude, le reclassement des

¹ Ensemble de citations extraites de Mylène Réveille, « Ils sont vraiment géant ! », *L'Avenir de l'Artois*, 12 septembre 2006.

² Avec les députés et les sénateurs locaux, les représentants syndicaux, accompagnés de salariés, se déplaceront à plusieurs reprises aux ambassades finlandaise et suédoise pour tenter d'obtenir que les représentants de ces Etats (qui sont deux actionnaires importants du groupe) interviennent auprès des dirigeants de Stora Enso. Les dirigeants locaux et le superviseur européen du groupe seront convoqués par Nicolas Sarkozy, alors ministre de l'intérieur et de l'aménagement du territoire, le 20 septembre 2006.

³ Bruno P., secrétaire de FO, 18 octobre 2006.

ouvriers licenciés dans la région s'en trouve facilité : « *les gens savent ici que les ouvriers de Stora sont des ouvriers sérieux, qui aiment leur boulot et leur métier. Il faut garder cette image qu'on a donné pendant toute la lutte, parce que ça peut aider à se recaser, parce que c'est très compliqué ici* »¹. Début octobre, les lettres de licenciement sont envoyées. Les efforts entrepris communément par les représentants syndicaux et les pouvoirs publics pour obtenir l'ouverture de nouvelles négociations restent vains. Il ne reste aujourd'hui plus que 340 salariés sur le site.

Cette lutte est assurément assez originale par la forme que lui a donnée l'investissement des représentants syndicaux dans la construction d'un projet de reconversion industrielle de leur propre site de travail. Elle n'est cependant peut-être pas aussi atypique qu'elle n'y paraît au premier abord. Si les médias relaient régulièrement les actions de grève provoquées par l'annonce de fermeture d'entreprise, combien sont-elles fermées sans que cela suffise à susciter l'engagement des salariés et de leurs représentants dans un mouvement de grève, ou bien sans qu'elles atteignent la longueur et l'intensité de celles qui sont les plus exposées médiatiquement ? Même si les vagues de délocalisation contribuent à créer des situations de cristallisation des conflits du travail, ces derniers se traduisent ainsi par des formes différenciées quand leur répétition n'agit pas comme un facteur de démobilisation des salariés².

De ce point de vue, les enseignements que l'on peut retirer de la lutte des Stora pour la compréhension des conditions d'intégration de la grève dans la panoplie des moyens d'action syndicaux dépassent la singularité relative des moyens d'action employés³. Dans cette lutte, comme dans les stratégies des représentants de l'entreprise Alcool, le recours à la grève se maintient sous la forme de débrayages ponctuels, investis comme un instrument de pression sur l'employeur, mais aussi comme un instrument de mobilisation du groupe qu'ils représentent et de légitimation de leur action auprès de leurs mandants. Mais, et sans que cela ne signifie aucunement de la part de ces syndicalistes une résignation et un renoncement à contester l'action patronale et à mobiliser les salariés, ces deux configurations de conflit ont pour propriété commune de mettre en évidence des stratégies de recours à la grève, dans ses différents usages, qui sont néanmoins **contenues** par les représentants syndicaux, dans des

¹ Bruno P., secrétaire de FO, 18 octobre 2006.

² Voir par exemple aussi le documentaire consacré à la fermeture d'une sucrerie en Normandie, au cours de laquelle aucun débrayage n'est organisé : « Les sucriers de Colleville », film d'Ariane Doublet, Quark Production, 2003.

³ Relative, puisque, on l'a vu, l'engagement en faveur d'un projet de reconversion industriel continue de s'inscrire dans un continuum de registres d'action collective très classique.

configurations organisationnelles et dans une situation de conflit a priori favorable à l'activation de ce mode d'action : la faculté des syndicalistes à arrêter la production comme le sentiment d'injustice et le « choc moral »¹ provoqués par l'annonce d'un plan de licenciement collectif ne suffisent à créer les conditions pour qu'ils perçoivent un avantage à recourir à la grève pour défendre leurs intérêts, et encore moins à expliquer la manière dont ils le font. Ces conflits ont en ce sens pour intérêt de montrer que les logiques de recours à la grève n'obéissent pas à des déterminants organisationnels et contextuels mécaniques. Là où la sociologie des mobilisations a essentiellement insisté sur les ressources organisationnelles qui délimitent l'espace des possibles en fonction duquel se détermine le choix des modes d'action des protestataires, les contraintes déterminant l'inclination des représentants syndicaux à se saisir de la grève est aussi à replacer dans la continuité des logiques sociales, militantes et interactionnelles qui *structurent les limites* dans lesquelles les acteurs syndicaux *préfèrent* maintenir leur usage de ce mode d'action. Sous cet angle, il ressort tout d'abord de ces monographies que les effets contraignants de l'environnement économique sur les stratégies syndicales de recours à la grève passent, au-delà d'éventuels effets de conjoncture, par l'intériorisation des contraintes imposées par la reconfiguration des modes de domination capitaliste. L'émergence d'un pouvoir économique qui apparaît plus difficile à saisir et à contester, en raison de la mobilité de ses capitaux et de l'allongement des chaînes de responsabilité auxquels il amène à se confronter, contribue en effet à façonner puissamment les représentations que les syndicalistes peuvent se faire des ressources limitées dont ils disposent pour s'opposer à un tel pouvoir. Dans ces conditions, les représentants syndicaux, notamment ceux qui sont pris directement dans des univers professionnels en profonde restructuration ou intégrés à de vastes groupes multinationaux, peuvent aussi en venir à réviser leur évaluation de **l'efficacité** de la grève, des risques qu'elle peut faire peser sur eux, et à intérioriser la nécessité d'en user de façon « raisonnable » ou de privilégier des stratégies d'action alternative. De ces deux monographies, il ressort aussi plus précisément que, dans les stratégies d'action des acteurs syndicaux, les usages de la grève s'ajustent conjointement à leurs représentations des *formes d'action possibles* que leur permettent d'envisager leurs ressources, à *leurs anticipations* des coups que peuvent leur opposer leurs adversaires **et à leurs perceptions des conditions rendant possible la légitimation de leur action.** Dans

¹ Pour reprendre ici le concept proposé par J. Jasper, pour désigner des situations de « crise », de danger suscitant chez les acteurs sociaux une prise de conscience immédiate des problèmes et suffisant à motiver et expliquer leur engagement à une action collective, in James Jasper, *The Art of Social Protest*, University of Chicago Press, 1997.

cette optique, la disponibilité des représentants syndicaux à se réappropriier la grève est aussi déterminée par un effet d'hystérésis de leur habitus militant, façonné par leur expérience antérieure des luttes syndicales, des formes d'interaction routinisées qu'ils entretiennent avec leur direction ou de ce qu'ils perçoivent des luttes d'autres groupes professionnels, et qui s'actualise dans la mobilisation sous la forme de représentations intériorisées des conditions et des limites dans lesquelles la grève est un coup qu'il est opportun de jouer pour se faire entendre.

Conclusion : La pluralité des logiques d'intégration de la grève dans les stratégies d'action des représentants syndicaux

En conclusion de ce chapitre, nous souhaitons mettre en évidence ce que les quatre angles de questionnements successivement adoptés peuvent nous apporter à la compréhension de la pluralité des facteurs qui, en fonction des modalités de leur agencement dans les configurations des conflits d'entreprise, orientent les stratégies syndicales de recours à la grève et permettent de comprendre la diversité des logiques d'intégration de la pratique de la grève dans l'espace polymorphe de la conflictualité au travail¹. Il s'agit ce faisant de participer à la réflexion plus générale sur les logiques de formation des préférences des acteurs sociaux pour tel ou tel mode d'action, et sur logiques d'autonomisation des stratégies d'action des représentants syndicaux vis-à-vis de leur organisation d'affiliation.

Nous avons tout d'abord pu vérifier, dans le prolongement du modèle d'analyse de C. Tilly, que le choix des modes d'action investis par les représentants syndicaux procède d'une *logique d'adaptation sous contrainte* de leur stratégie d'action, en fonction de leurs ressources militantes disponibles et de la configuration des rapports de force structurant leur univers professionnel. Les logiques de structuration des collectifs de salariés, la fragilisation des statuts de leur emploi et de leur condition économique, la redéfinition des modes d'organisation du travail, les stratégies patronales de contenance de la conflictualité au travail et la soumission à un pouvoir actionnarial invisible et volatil dessinent un espace de

¹ Cf. chapitre 1.

contraintes objectives qui orientent la manière dont les représentants syndicaux évaluent la possibilité, le coût, les risques et l'efficacité de recourir à la grève au regard des ressources dont ils estiment disposer dans une configuration de conflit donnée. Ce système de contraintes structurelles et organisationnelles peut éclairer les logiques de substitution de la grève par l'usage d'autres modes d'action collective dans les stratégies de mobilisation des acteurs syndicaux, lorsque ces autres éléments du répertoire leur apparaissent mieux adaptés pour contourner tout à la fois leurs difficultés à enrôler leurs collègues dans un mouvement de protestation collective ou à perturber efficacement la production de leur établissement. C'est également à la lumière de ces jeux de contraintes que l'on peut apporter de premiers éléments d'explication aux logiques de réinscription de la grève dans des formes de courts arrêts de travail, moins visibles mais qui n'en irriguent pas moins l'espace des relations professionnelles. Ces derniers peuvent en effet être rapportés, en première instance, à une logique de rationalisation des usages de la grève, visant tout à la fois à limiter les coûts de l'action engagée pour les salariés et trouver des formes d'action ciblées permettant de maximiser l'impact que les représentants syndicaux sont en capacité d'imposer au fonctionnement l'entreprise, par l'activation des ressources militantes limitées qu'ils contrôlent. Nous avons vu par exemple que l'apparition de ces formes d'action de grève ou de « quasi-grève » peut résulter, dans certaines configurations de conflit, de conditions qui rendent efficace un arrêt de travail de travail, même limité dans le temps et dans le nombre de salariés qu'il regroupe, pour perturber efficacement l'activité de l'établissement.

Les conditions de possibilité de maintien de la grève dans la panoplie des moyens d'action syndicaux n'obéissent cependant pas uniquement à une logique de rationalité et rationalisation économique de leurs stratégies d'action. Celle-ci ne suffit pas à en effet à expliquer la diversité des configurations d'action dans lesquelles des grèves apparaissent, notamment sous la forme de débrayages. La variété des logiques de recours à la grève implique d'être interrogée du point de vue de la diversité des usages dont elle peut être investis¹, ce qui est sans doute l'un des principaux apports de la sociologie des mobilisations à la sociologie des grèves. Cela implique tout d'abord de mettre en relation les logiques multiples de recours à la grève avec les formes possibles de sa combinaison avec d'autres modes d'action dans les stratégies d'action syndicale², et avec les modalités d'insertion du

¹ Sur la diversité des usages des instruments de l'action collective, voir Michel Offerlé, « Descendre dans la rue. De la journée à la manif », in Pierre Favre, *La manifestation*, op. cit., p. 122 ; Jean-Gabriel Contamin, Contribution à une sociologie des usages pluriels des formes de mobilisation : l'exemple de la pétition en France, Université de Paris 1, 2001.

² James Ennis, « Fields of Action : Structure in Movement's Tactical Repertoire », *art. cit.*, p. 523.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

moment de la grève dans l'enchaînement des séquences d'action composant un processus de mobilisation. Option stratégique contrainte par la faiblesse des ressources militantes à la disposition des représentants syndicaux dans certaines configurations de lutte, le recours au débrayage peut ainsi être conçu comme le premier temps d'un processus de mobilisation que les syndicalistes cherchent à engager, ou comme un point d'appui à la médiatisation et l'extériorisation du conflit. A l'inverse, dans des configurations où le débrayage s'inscrit dans la continuité d'un pouvoir de mobilisation syndicale important et régulièrement activé, ou dans le prolongement d'un cycle de mobilisation plus ponctuel, le recours à ce mode d'action peut être investi par les représentants syndicaux comme une démonstration de ce que nous avons désigné comme *une capacité en puissance* du syndicat à mobiliser qui apparaît suffisamment forte, crédible ou perturbatrice pour contraindre à l'ouverture de négociations ou pour peser sur leur issue. Par-delà ce qui oppose les configurations d'action syndicale dans lesquels ils s'inscrivent, ces débrayages suggèrent ainsi plus largement de penser les logiques de recours à la grève du point de vue des manières dont elle peut être intégrée par les syndicalistes comme une ressource dans le jeu des échanges de « coups » avec la direction sur le mode d'une *menace* d'engager une mobilisation plus durable des salariés¹.

Mais ces conflits mettent aussi communément en évidence que le recours à la grève ne prend pas sens *uniquement* ou *prioritairement* dans une logique d'une confrontation directe avec l'interlocuteur patronal. La grève constitue aussi un instrument de mobilisation du groupe par lequel les syndicalistes peuvent construire et/ou entretenir l'habitude des salariés à agir collectivement, renforcer les liens de solidarités qui les unissent et cultiver leur croyance dans l'efficacité de l'action syndicale et de ses représentants. Nous allons y revenir dans le dernier chapitre. Ainsi, au-delà des objectifs revendicatifs défendus et au-delà de la croyance des syndicalistes que leur satisfaction passe par la création d'un rapport de force collectif avec l'employeur, l'économie des usages syndicaux de la grève implique d'être également mise en perspective avec les enjeux organisationnels et internes au groupe mobilisé qui motivent le recours à la grève, comme instrument de construction du groupe des salariés et de légitimation de l'action syndicale auprès de ces derniers.

Au travers de ces premiers éléments d'analyse, nous avons ainsi pu apporter des éléments d'explication à une question laissée en suspens par les approches structurelles des grèves et de l'action collective : les conditions de possibilité de leur redéploiement dans des conditions structurelles a priori défavorables à leur apparition. Cette apparente énigme se

¹ Jean-Daniel Reynaud, *Sociologie des conflits du travail*, PUF, 1982, p. 68.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

dissipe une fois prise en considération trois facteurs que nous avons fait ressortir dans ce chapitre. La pluralité des logiques d'action et des enjeux organisationnels qui incitent à l'investissement du registre d'action gréviste d'une part. Les effets d'entraînement créés par les dynamiques des cycles de mobilisation pouvant traverser un univers professionnel d'autre part. Enfin, les configurations de conflit dans lesquelles ce qui peut habituellement fonctionner comme un frein structurel à l'activité gréviste peut aussi créer les conditions favorables au réinvestissement de la grève, même avec des ressources syndicales limitées : l'organisation du travail en flux tendu que l'on peut facilement paralyser avec peu de salariés impliqués dans l'action, l'appartenance à un grand groupe mais qui a une image « marque » que l'on peut atteindre par une « micro-mobilisation » rendant visible le conflit, etc...

Par une approche attentive à la diversité des conditions et des logiques d'appropriation de la grève, on se donne également les moyens d'apporter des éléments de compréhension originaux à la question plus spécifique de la durée des grèves. Jusqu'à présent, le taux de grévistes et la force d'enracinement des syndicats dans l'entreprise ou dans son environnement immédiat ont été mis en avant comme *les* causes structurelles favorisant l'émergence de grèves plus courtes, car propices à la construction d'un rapport de force favorable face à la direction, contraignant à une issue rapide du conflit¹. Nous avons nous-mêmes développé cette hypothèse, tout en montrant cependant qu'elle n'épuise pas *la variété* des conditions de possibilité d'émergence de grève de courte durée, qui ne peut se comprendre qu'en prenant en considération les situations de conflit dans lesquelles un petit nombre de grévistes ou un arrêt de travail ciblé suffisent à bloquer le fonctionnement de l'entreprise, les finalités multiples des actions de grève engagées, mais aussi, tout simplement, les difficultés des acteurs syndicaux à inscrire une action de grève dans la durée. Dans le prolongement du modèle des « avantages comparatifs » suggéré par J-G. Contamin², l'étude de la grève aide ainsi à montrer, sous ces différents angles, que le choix d'un mode d'action et *des formes qui lui sont données* se détermine selon des logiques d'action différenciées qui prennent sens en relation avec les multiples avantages que les groupes mobilisés peuvent estimer avoir à s'en saisir, au regard des ressources dont ils estiment disposer dans un contexte donné et/ou des objectifs qu'ils poursuivent.

¹ David Britt, Omer Galle, « Structural Antecedents of the Shape of Strikes : a Comparative Analysis », *American Sociological Review*, 39, 1974, p. 642-651 ; Sami Dassa, « La durée des grèves en France. Etude des fiches de conflit du travail de 1976 », *Travail et Emploi*, 7, 1981, p. 59-77 ; Alan Harrison, Mark Stewart, « Strike duration and strike size », *Canadian Journal of Economics*, 36 (4), 1993, p. 830-849.

² Jean-Gabriel Contamin, « Le choix des armes : les dilemmes pratiques d'un mouvement de doctorants et le modèle des avantages comparatifs », *art. cit.*

Pour autant, l'intérêt de l'étude de la grève est aussi de mettre en garde contre les biais d'une interprétation purement stratégeste des logiques syndicales de recours à la grève et des logiques de son inscription dans des actions de courte durée. Certes, comme le suggère le modèle des avantages comparatifs, les préférences des acteurs protestataires pour tel ou tel mode d'action ne peuvent pas, en toutes circonstances, s'expliquer par la seule force des habitudes. Il est aussi nécessaire de prêter davantage attention à la réflexivité des acteurs, pour comprendre comment s'adaptent leur choix parmi les différents modes d'action disponibles en fonction de la spécificité des situations de conflit dans lesquelles ils sont pris. Toutefois, comme le souligne J.-G. Contamin, les avantages associés à tel ou tel mode d'action correspondent bien moins à des avantages « effectifs » ou « objectifs » qu'à des avantages *perçus* par les acteurs en lutte. Cela implique dès lors de ne pas oublier que les logiques de formation des perceptions des acteurs syndicaux orientant leurs stratégies d'action ne procèdent pas d'une logique de calcul – lorsqu'ils calculent- *abstraite et homogène*. Les intérêts potentiellement concurrents des syndicalistes peuvent par exemple interférer dans leurs divergences tactiques dans une même situation de conflit. Mais surtout, l'horizon des modes d'action possibles et pensables dans lequel se projette les acteurs syndicaux est aussi façonné par leurs dispositions militantes (très) différenciées, résultant des logiques de construction de leur engagement syndical. Sous ce dernier aspect, il s'agit ainsi de faire davantage le lien avec un élément essentiel du modèle d'analyse de C. Tilly – *l'expérience militante accumulée par les entrepreneurs de l'action protestataire* -, qui ouvre un champ de questionnement doublement heuristique pour interroger l'inclination différenciée à inscrire leur travail de mobilisation dans une action de grève, autant que pour éclairer l'autonomisation de leurs pratiques envers les principes d'action de leur organisation.

Un tel angle de questionnement permet tout d'abord de déconstruire la trompeuse évidence d'une familiarité universelle des militants syndicaux pour la grève et de l'homogénéité de leurs savoir-faire militants¹. La diversité des motivations à s'engager dans le syndicat et des conditions de possibilité de transmission de ces savoir-faire sur les lieux de travail, articulées à la difficulté pour les structures syndicales locales de contrôler les usages du label de leur organisation, ne constituent pas seulement un ensemble de premiers facteurs explicatifs de la disponibilité inégale des représentants syndicaux à s'approprier les principes d'action structurant les stratégies prescrites par leur organisation. Ils éclairent plus largement leur disponibilité inégale à s'approprier les techniques de lutte syndicale et leur familiarité

¹ Lilian Mathieu, « L'espace des mouvements sociaux », *Politix*, 20 (77), p. 131-151.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

variable avec la grève. De cette manière se comprend tout à la fois leur inclination inégale à concevoir la grève comme un mode d'action légitime, à envisager la possibilité d'organiser une action de grève, à se sentir habilités à le faire et à savoir l'inscrire dans la durée. Les conditions d'émergence des grèves sont de ce point de vue à mettre notamment en relation avec la dynamique des interactions ordinaires que les représentants syndicaux entretiennent avec les salariés. De ces dernières dépend en effet leur faculté inégale à se faire reconnaître comme des porte-parole reconnus par leurs collègues, à collectiviser leurs plaintes, à faire apparaître l'action syndicale un recours possible pour résoudre efficacement leurs problèmes, et ce faisant à créer les conditions favorables à l'enrôlement des travailleurs dans une action de grève.

Les logiques d'adaptation des stratégies de recours à la grève dans les pratiques des militants syndicaux ne sont cependant pas seulement façonnées par *leur degré d'expérience militante* et de savoir-faire acquis dans l'organisation de la lutte collective. Les formes prises par la socialisation militante des représentants syndicaux interfèrent aussi dans leurs perceptions intériorisées et différenciées des formes légitimes de l'action syndicale. A cet égard, les formations militantes constituent de premiers lieux importants dans la transmission de savoir-faire et de principes d'action organisationnels censés structurer les dispositions différenciées des représentants syndicaux d'entreprise à s'emparer de la grève. Nous avons mis en évidence cependant, à travers des monographies mettant en scène des militants expérimentés d'organisation concurrentes, que leurs pratiques et leurs discours se différenciaient très peu (si l'on avait dissimulé leur affiliation syndicale, il n'est pas certain qu'un lecteur, même averti, ait pu les deviner), et qu'ils en venaient à s'organiser autour d'une même conception de la grève, comme moyen d'action ultime. Pour le comprendre, il importe de saisir que les modalités d'appropriation des labels syndicaux et de la grève dépendent aussi des *formes prises par l'expérience vécue de l'action syndicale* dans leur univers professionnel. Celui-ci agit en effet non seulement comme un espace de contraintes qui délimite les possibilités que les acteurs syndicaux entrevoyent de recourir à la grève. Mais il fonctionne aussi comme un espace de socialisation au syndicalisme déterminant les conditions différentes de leur familiarisation aux techniques de l'action syndicale – qui relèvent en grande partie d'un apprentissage pratique par la pratique - et contribuant à remodeler les manières de penser et d'agir qu'ils ont *éventuellement* appris à travers les dispositifs organisationnels de formation militante. Les modalités d'intégration de la grève dans le champ des moyens d'action possibles et légitimes dans lesquelles se projettent les

acteurs syndicaux apparaissent ainsi indissociable des effets combinés de leurs dispositions sociales différenciées, des logiques spécifiques à la configuration du champ de luttes des relations professionnelles dans leur univers professionnel, et des formes singulières de leur expérience intériorisées des luttes syndicales qui en découlent. De ce point de vue, nous l'avons déjà dit, le recours à la grève ne s'oppose absolument pas à la négociation dans les pratiques des représentants syndicaux. Pour autant, la manière dont les militants syndicaux d'entreprise sont disposés à s'emparer de la grève n'est pas isolable, à l'instar de leurs représentants confédéraux, des formes (différenciées) prises par les dynamiques de leur affrontement avec leur interlocuteur patronal et des relations institutionnalisées qu'ils entretiennent avec lui. Ce qui se joue dans ces interactions agit en effet comme un facteur essentiel dans leurs manières différenciées d'intérioriser la manière de construire un rapport de force avec l'employeur, mais aussi les manières d'être légitimes qui conditionnent de leur point de vue leur capacité à se faire entendre dans les arènes de négociation, et qui déterminent en conséquence les limites dans lesquelles ils se sentent tenues de recourir à la grève¹.

En ce sens, les conditions de possibilité de recours à la grève par les acteurs syndicaux sont bel et bien à comprendre à la lumière des avantages ou des inconvénients qu'ils perçoivent à s'emparer de ce mode d'action en fonction du contexte de la lutte et de la dynamique des interactions contraignantes dans lesquelles ils sont pris dans la construction de leur mobilisation, tant du point de vue des coups échangés avec la direction que des relations de coopération que les représentants syndicaux tentent de nouer avec des acteurs extérieurs au conflit (politiques, médiatiques voire économiques)². Pour autant, l'inclination différenciée des représentants syndicaux à s'emparer de la grève en situation de conflit implique d'être aussi saisie en lien avec les dynamiques spécifiques de leur engagement syndical et avec *l'historicité du contexte professionnel* dans lequel il s'enracine. Et, dans ce cadre, elle est aussi à replacer dans la continuité du jeu des interactions avec les salariés et les représentants de la direction à travers lesquels se construit, en temps ordinaires, l'action de ces représentants syndicaux, qui contribuent à déterminer à la fois leur faculté inégale à créer les conditions d'une action grève et les conceptions des manières légitimes de faire usage de ce mode d'action. C'est ainsi à la condition de ne pas occulter de l'analyse le temps long des logiques individuelles et collectives de formation des dispositions à l'action syndicale

¹ Michael Biggs, « Strikes as Sequences of Interaction », *Social Science Inquiry*, 26 (3), 2002, p. 583-617.

² Dieter Rucht, « Movement Allies, Adversaries and Third Parties », in David Snow and alii (eds.), *The Blackwell Companion to Social Movements*, Blackwell, 2007, p. 197-216.

(collective) des acteurs mobilisés et des interactions acteurs en lutte dont la grève n'est qu'une séquence que l'on peut saisir l'enchevêtrement des facteurs qui contribuent à orienter le choix des modes d'action investis par les acteurs protestataires dans les dynamiques propres au moment et au contexte de la mobilisation. Plus qu'ils ne s'opposent, les modèles d'explication des préférences des acteurs mobilisés pour tel ou tel instrument de lutte par leur expérience antérieure et accumulée de l'action collective d'une part et par les « avantages comparatifs » dont ils estiment disposer dans une configuration de lutte donnée gagnent ainsi à être combinés, dès lors qu'ils nous aident à penser des dimensions différentes et complémentaires de la complexité des facteurs pouvant expliquer quels acteurs, à quelles conditions et dans quelles circonstances sont disposés à opter pour la grève ou pour un autre mode d'action¹.

Par ailleurs, c'est également en tenant ensemble, dans l'analyse de l'action syndicale, les conditions d'entrée et les modalités d'intégration différenciées des militants syndicaux dans leur organisation, les difficultés pour ces dernières à contrôler l'activité de leurs représentants, et la spécificité des formes prises par le champ de lutte des relations professionnelles dans le cadre de leur univers professionnel que l'on peut également comprendre la pluralité des facteurs expliquant la diversité de leurs pratiques militantes, les formes de réajustement et d'adaptation dont les stratégies de leur organisation sont en permanence l'objet, en fonction des configurations de conflit affrontées par les militants syndicaux d'entreprise représentants syndicaux, quand leurs pratiques ne s'en autonomisent pas complètement.

¹ En réponse à la question d'ordre plus général posée successivement par D. Rucht et J.-G. Contamin, in Dieter Rucht, « The Strategies and Actions Repertoires of New Movements », in Russell Dalton, Manfred Kuechler (eds.), *Challenging the Political Order. New Social and Political Movements in Western Democracies*, Oxford University Press, p. 157; Jean-Gabriel Contamin, « Le choix des armes: les dilemmes pratiques d'un mouvement de doctorants et le modèle des avantages comparatifs », *art. cit.*, p. 22-24.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009



Lefred-Thouron, *L'Equipe Magazine*, n° 1370, 11 octobre 2008

Quand le syndicat des footballeurs professionnels menaçait de recourir à la grève pour protester contre un projet de réforme du conseil d'administration de la Ligue Professionnelle de Football (LFP)

VII. Les mécanismes de la grève

Nous avons terminé le précédent chapitre en questionnant les facteurs faisant obstacle à l'apparition de grève dans des situations de conflit a priori propices à leur éclosion. Pour conclure ce travail, nous allons prendre appui sur l'étude de quatre mouvements de grève de longue durée, qui ont surgi dans des contextes professionnels où elles semblent à l'inverse plus inattendues, dans la mesure où il s'agit de petits établissements n'ayant jamais jusqu'alors pas ou très peu connu de mouvement de grève (Pizzarapido, Chaussure et Nuidor), et d'un grand établissement automobile qui n'avait pas connu de mouvement de grève concernant l'ensemble de l'établissement depuis plus de vingt ans (PSA Aulnay-sous-Bois)¹. Nous avons déjà apporté quelques éléments d'explication à l'apparition de mouvements de micro-grèves dans des univers professionnels connaissant habituellement une très faible activité gréviste, du point de vue des logiques de configuration organisationnelle et des stratégies d'action syndicales diversifiées qui en favorisent l'émergence. En nous penchant, dans le cadre de ce dernier chapitre, sur des actions de grèves plus longues, nous continuerons à interroger les conditions favorisant le dénouement des obstacles à l'apparition des grèves - sur lesquels nous avons beaucoup insisté dans ce travail de thèse -, en recentrant notre questionnement sur des terrains d'investigation empirique qui permettent de saisir plus

¹ On reviendra bien sûr plus en détail sur la présentation de ces quatre établissements. Nuidor est un hôtel 4 étoiles de Paris, de 80 salariés environ. Chaussure est un entrepôt d'une chaîne de magasin de vente de chaussure, situé dans la banlieue parisienne. Le seul syndicat présent dans ces deux établissements est la CGT, dont la section ne compte que deux membres, qui sont aussi DP. PizzaRapido est un magasin d'une chaîne de restauration rapide, employant une vingtaine de (très) jeunes salariés à temps (très) partiel, et qui ne compte aucune forme de représentation syndicale ni d'IRP. Rappelons, par ailleurs, que la petite taille de ces établissements constitue, sur un plan statistique, un facteur d'autant plus défavorable à l'apparition d'une grève.

Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009 659

facilement *les dynamiques d'interaction* entre les processus individuels et collectifs d'engagement des salariés dont résultent ces actions de grève, et les pratiques d'encadrement organisationnel par lesquelles sont prises en charge et construites ces mobilisations collectives¹.

Au regard des propriétés des établissements et des salariés concernés par les grèves étudiées, parmi lesquels beaucoup de « novices » de la grève, d'aucuns auraient eu tendance à les qualifier certainement de « mobilisations improbables ». Cette notion a connu un grand succès ces dernières années dans le cadre des études des causes émergentes du « mouvement social », pour désigner les mobilisations de groupes particulièrement dominés socialement, économiquement et politiquement (sans-papiers, prostituées, chômeurs, mouvements des « sans » de façon plus générale), qui ne disposaient pas, *a priori*, des ressources sociales, militantes et organisationnelles nécessaires à leur engagement dans une action collective². C'est d'ailleurs essentiellement autour de cet axe de questionnement scientifique sur les « mobilisations improbables » que se sont concentrés, ces dernières années, les quelques travaux de sociologie de l'action collective et du travail s'intéressant encore aux conflits du travail, par le prisme des grèves des salariés « précaires »³ : la très faible présence institutionnelle des organisations syndicales va de pair avec une très faible expérience partagée de l'action syndicale de salariés qui se retrouvent pris - par leur statut d'emploi, leurs conditions de rémunération et leur faible niveau de qualification professionnelle - dans des situations de subordination au travail telles, que leur engagement dans une action protestataire peut effectivement sembler relever, de prime abord, d'un « miracle social ». Pour expliquer l'émergence de telles mobilisations, il a été mis alors l'accent, dans le prolongement des acquis théoriques du paradigme de la mobilisation des ressources, sur l'importance du rôle joué par les entrepreneurs militants extérieurs à ces groupes sociaux dominés, qui réinvestissent dans la défense de leur cause les savoir-faire militants et les ressources

¹ Rick Fantasia, *Cultures of Solidarity, Consciousness, Action, and Contemporary American Workers*, University of California Press, 1987. Le principal intérêt de ces actions de grève plus longues est de nous avoir offert la possibilité, pour trois d'entre elles, d'opter pour un dispositif d'enquête reposant en priorité sur l'observation ethnographique de la grève en train de se faire. Approche ethnographique qu'il est bien entendu presque impossible de mettre en place dans le cadre de courts débrayages. Sur l'intérêt de la méthode d'enquête ethnographique pour l'examen des dynamiques d'engagement individuel dans la grève, voir chapitre 3.

² Pour une revue de littérature critique sur ce thème de recherche, voir Frédéric Royall, « Social Movement Theory and Poor People's Movements : A Critical Review », *Communication au colloque Action collective et exclusion sociale en Europe*, Lyon, 11-12 janvier 2008.

³ Carine Eff, « Journal d'une femme de chambre. La lutte improbable des salariées d'Arcade », *Vacarme*, 22, 2003 ; Damien Cartron, « Engagement dans le travail et engagement dans la grève », in Jean-Michel Denis (dir.), *Le conflit en grève ?*, La Dispute, 2005, p. 251-268 ; Annie Collovald, Lilian Mathieu, « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire d'action syndical », *Politix*, p. 119-143.

organisationnelles qui font habituellement défaut pour parvenir à agir collectivement¹. Contre l'écueil d'une vision des grèves comme irruption soudaine et spontanée d'un mécontentement - d'un « ras-le-bol » comme on l'entend dire souvent -, ces travaux ont l'incontestable mérite d'attirer notre attention sur la nécessité de saisir la médiation des savoir-faire militants qui facilitent la réinscription du mécontentement des salariés, peu familiers de l'action syndicale, dans une action protestataire organisée et concertée. Pour autant, il est à craindre que la routinisation du recours à cette notion de « mobilisation improbable », appliquée de façon quelque peu systématique à des situations de conflit très hétérogènes, ait conduit à trop se désintéresser des ressorts de l'engagement propres aux acteurs mobilisés, et à rester prisonnier d'une conception trop statique et substantialiste des ressources pouvant servir de support à l'engagement dans une action collective². En focalisant l'essentiel de l'attention sur les savoir-faire des entrepreneurs de mobilisation, on a sans doute trop occulté, en définitive, la variété des dispositions et des ressorts contestataires pouvant s'actualiser dans une mobilisation collective, ainsi que la question des conditions de possibilité de leur activation et de *leur emboîtement pratique* avec les savoir-faire militants des acteurs syndicaux³.

A partir de cet axe d'interrogation transversal, nous allons mettre en question le caractère apparemment improbable de ces mobilisations grévistes (avant de revenir sur cette notion en conclusion)⁴, et rechercher ce qu'elles peuvent nous apprendre sur la pluralité des processus d'engagement dans la grève (et dans une action collective), en interrogeant dans un premier temps les conditions de possibilité du passage à l'acte. Nous mettrons dans cette optique au cœur de notre questionnement *les logiques de contexte* qui rendent possible la rencontre entre les savoir-faire militants et les multiples dispositions à l'indocilité des salariés structurant leurs pratiques de résistance souterraines et leurs stratégies de résilience au travail, et les *dynamiques d'interaction* favorisant, dans ces conditions, leur conversion en

¹ Lilian Mathieu, « Les mobilisations improbables : pour une approche contextuelle et compréhensive », in Stéphane Cadiou et alii (dir.), *Passer à l'action : les mobilisations émergentes*, L'Harmattan, p. 192-193. Voir aussi par exemple, Daniel Cress, David Snow, « Mobilization at the margins : ressources, benefactors and the viability of homeless social movement organizations », *American Sociological Review*, 61, 1996, p. 1089-1109.

² Michel Dobry, « Mobilisations multisectorielles et dynamique des crises politiques : un point de vue heuristique », *Revue Française de Sociologie*, 34, 1983, p. 401.

³ Erik Neveu, *Sociologie des mouvements sociaux*, La Découverte, 2000, p. 31-32.

⁴ On entend, en particulier, reprendre ici le programme de recherche proposé par P. Bouffartigue sur les mobilisations des « précaires », en suggérant la nécessité d'être « autant attentif au moins visible – les ressources, potentialités et possibilités- qu'au plus visible – la liste est longue des contraintes, obstacles et difficultés – qui structurent les conditions actuelles de l'action collective » de ces salariés, in Paul Bouffartigue, « Précarités et action collective : entre mobilisations autonomes et initiatives syndicales. Question pour une recherche », *Actes des Xe Journées Internationales de Sociologie du Travail*, Rouen, p. 25.

disponibilité et en ressources pour s'engager dans une action de grève¹. Une telle approche interactionnelle des conditions d'entrée dans la grève nous permettra, ce faisant, d'en faire un terrain d'investigation fertile pour interroger les logiques de contexte et les processus qui rendent possible la coalescence d'une pluralité de dispositions à l'action protestataire et de raisons d'agir - parfois largement autonomes de celles qui motivent les entrepreneurs militants - dans une action de grève². Cela nous amènera, dans un second temps, à nous pencher sur les modalités de prise en charge de cette hétérogénéité de logiques d'engagement dans la grève, pour réfléchir précisément aux tensions que soulève leur mise en cohérence et leur inscription dans la durée à travers la réactualisation des savoir-faire des acteurs syndicaux, et dans la dynamique des échanges de coup avec l'interlocuteur patronal.

1. L'entrée dans la grève

La question des conditions et des modalités concrètes du passage à l'action collective, a été tout aussi peu conceptualisée par la sociologie des grèves – s'intéressant davantage aux motifs d'action des grévistes (les « causes latentes » de leur engagement³) qu'aux conditions de leur apparition et aux mécanismes de leur transformation en décisions à s'engager dans la lutte -, qu'elle a été longtemps occultée par une sociologie des mobilisations essentiellement orientée vers la recherche de leurs déterminants structurels et des prédispositions individuelles facilitant la participation à ces actions⁴. Comme le souligne pourtant S. Maurer dans son étude sur la mobilisation des chômeurs, l'étude des dispositions et des ressources des acteurs

¹ On rejoint en ce sens tout à la fois l'invitation de R. Hyman de réintroduire au cœur de la sociologie des grèves la question des rapports entre les formes « organisées » et « inorganisées » de conflit, et les mises en garde formulées par l'auteur lui-même quant au caractère problématique et insatisfaisant, formulée ainsi, de cette distinction, dès lors qu'elle risque de nous ramener à une vision spontanéiste éculée de l'apparition des grèves, (in Richard Hyman, *Strikes*, Fontana, 1984 (3^e ed.), p. 183-186). C'est pourquoi, il nous semble plus opportun de réfléchir en termes de continuum et de logiques d'articulation des voies individuelles et collectives que peut emprunter la protestation au travail. Voir aussi, Paul Edwards, « Strikes and Unorganised Conflict : some further considerations », *British Journal of Industrial Relations*, 17 (1), 1979, p. 95-98.

² Il s'agit de ce point de vue d'éviter un double écueil : celui de l'hypothèse d'une « manipulation » des salariés, en considérant que leur mobilisation est uniquement dépendante de l'intervention d'agents extérieurs ou de militants expérimentés ; celui consistant à penser que les motifs d'engagement des grévistes correspondent nécessairement et totalement aux revendications formulées par ceux qui s'en font les porte-parole.

³ On rappelle que la sociologie des grèves a beaucoup insisté sur la différenciation entre les causes « latentes » et les causes « officielles » des grèves, pour pointer à la fois la diversité des logiques d'engagement dans la grève et le décalage parfois perceptible entre les mots d'ordre syndicaux et les motivations à agir de certains grévistes. Voir chapitre 2.

⁴ Olivier Fillieule, « Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel », *RFSP*, 51 (1), 2001, p. 199.

mobilisés n'est qu'un élément explicatif de leur engagement¹. Une attention plus spécifique au moment de l'entrée dans la mobilisation est en premier lieu nécessaire pour rendre compte des logiques de contexte et des dynamiques d'interaction avec les pratiques de mobilisation syndicales qui rendent possible l'activation et l'agrégation d'une pluralité de *raisons de s'engager* dans la grève et de *prédispositions à s'y investir* très hétérogènes.

Dans cette optique, certains auteurs ont cherché à remettre au centre de l'analyse, ce que tendaient à évacuer les modèles d'analyse structurels et dispositionnels de l'engagement militant, à savoir le poids de la dynamique des contextes et des événements qui agissent comme des « catalyseurs » de la contestation², en provoquant ce que D. McAdam a désigné comme des processus de « libération cognitive » des agents sociaux les amenant à percevoir la nécessité et/ou la possibilité de se mobiliser collectivement³. Dans le prolongement de ce premier travail, celui de l'équipe de recherche de D. Snow a mis en avant l'importance des contextes « d'ébranlement du quotidien » (*quotidian disruption*), c'est-à-dire les événements venant perturber le cours des routines et des expériences quotidiennes des agents sociaux, pour expliquer les conditions favorisant l'apparition de leur disponibilité à s'engager dans une action collective⁴. Cette attention aux micro-contextes dans lesquels « prennent » les mobilisations collectives ouvre un champ de questionnement indéniablement heuristique et indispensable pour l'analyse des grèves. Elle invite notamment à cerner les logiques de situation qui facilitent le déclenchement de mouvements de grève dans un établissement, là où, dans d'autres circonstances, le travail de mobilisation des salariés accompli par les mêmes syndicalistes était resté impuissant à créer les conditions de leur entrée dans une action collective. Et, de fait, il apparaît que, pour chacune des grèves étudiées, le processus de leur déclenchement s'est amorcé consécutivement à une décision patronale venue altérer l'ordre des relations ordinaires de travail dans les établissements concernés.

Pour autant, contrairement à ce que suggèrent Snow et ses collègues, un événement ne constitue pas un *motif d'incitation suffisant* à expliquer l'entrée dans une action de

¹ Sophie Maurer, *Les chômeurs en action (décembre 2007-mars 2008) : mobilisation collective et ressources compensatoires*, op. cit., p. 134-135.

² Doug McAdam, « Harmonising the Voices : Thematic Continuity across the Chapter », in Ronald Aminzade et alii (eds.), *Silence and Voice in the Study of Contentious Politics*, Cambridge University Press, 2001, p. 226-229. Voir aussi les travaux de J. Jasper sur des événements (catastrophe, accident...) provoquant un « choc moral », et suffisant à expliquer le passage à l'action collective des acteurs sociaux, in James Jasper, *The art of moral protest*, University of Chicago Press, 1997.

³ Doug McAdam, « Micromobilization Contexts and Recruitment to Activism », *International Social Movement Research*, 1, p. 132-134.

⁴ David Snow et alii, « Disrupting the quotidian : reconceptualising the relationship between breakdown and the emergence of collective action », *Mobilization*, 3 (1), 1998, p. 1-22.

protestation collective¹. Cela reviendrait en effet à ignorer en premier lieu, comme nous l'avons suggéré à la fin du précédent chapitre, les nombreuses situations d'apathie dans des configurations pourtant propices à l'intensification des tensions dans un établissement. Cela revient par ailleurs à occulter les formes de participation différenciée des salariés à la grève, la pluralité des motifs et de la temporalité des dynamiques d'engagement de ceux qui s'y investissent², ainsi que les différentes dispositions et ressources à partir desquelles ils peuvent prendre forme. Cela reviendrait enfin à occulter que les incitations à agir des acteurs mobilisés dépendent aussi de la chaîne des interactions qui relie les salariés entre eux, avec l'employeur et avec des acteurs dépositaires d'un savoir-faire militant³. Aussi, à travers l'analyse comparée des quatre grèves étudiées, et dans le prolongement des travaux cités précédemment, allons-nous reconstituer l'agencement des mécanismes cognitifs, interactionnels et organisationnels qui créent les conditions pour qu'un événement (« l'étincelle ») agisse, dans un contexte donné, comme un facteur d'*enclenchement* d'un processus d'activation et d'agglomération d'une pluralité de dispositions et de motifs à entrer dans une action de grève⁴. Ainsi pourrions-nous, sous différents angles, mettre en évidence ce que ces grèves peuvent nous apprendre, plus généralement, des ressorts de l'engagement dans une action collective.

¹ David Snow et alii, « Disrupting the quotidian : reconceptualising the relationship between breakdown and the emergence of collective action », *art. cit.*, p. 17. Pour une critique de cette approche, voir Stéphane Latté, « *Les victimes. La formation d'une catégorie sociale improbable et ses usages dans l'action collective* », Thèse de science politique à l'EHESS, 2008, p. 425 et suiv.

² Comme l'a bien noté J.-G. Contamin, non seulement les grèves ne reposent pas sur des motivations homogènes, mais elles s'organisent pas non plus selon une logique binaire, en fonction de laquelle les salariés grévistes entreraient en grève et en sortiraient nécessairement au même moment, et y participeraient de la même manière. Nous y reviendrons plus spécifiquement dans la seconde section de ce chapitre. Voir Jean-Gabriel Contamin, « La grève : représentation savante et représentations indigènes », <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00416230/fr>.

³ Nous discuterons en particulier l'approche de la décision de s'engager comme le résultat d'un processus d'interaction, proposé par Bert Klandermans, in « Mobilization and Participation : Social-Psychological Expansions of Resource Mobilization Theory », *American Sociological Review*, 49, p. 583-600

⁴ Comme le souligne B. Lahire sur ce point, « ni l'événement déclencheur ni la disposition incorporée ne peuvent être désignés comme de véritables déterminants des pratiques (ce qui supposerait l'existence d'un modèle causal de l'action humaine assez improbable). En fait, la réalité est ici relationnelle (ou interdépendante) : le comportement ou l'action est le produit d'une rencontre dans laquelle chaque élément de la rencontre n'est ni plus ni moins déterminant que l'autre », in Bernard Lahire, *L'Homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Hachette, 2006, p. 95 (3^e ed.).

1.1. De la résilience et de la résistance « ordinaire » à la grève : la dynamique des contextes

Pour comprendre comment un évènement peut agir comme un facteur de cristallisation d'une action de grève dans les différentes entreprises étudiées, il faut en réinscrire les effets dans la continuité des formes d'arrangement ou des pratiques de résistance par lesquels les salariés parviennent à s'accommoder de positions professionnelles ouvrières ou employées peu valorisées - et *a priori* peu valorisantes pour ceux qui les occupent., voire à trouver des motifs de plaisir au travail qui le rendent plus supportable. C'est à cette condition que l'on pourra cerner selon quels mécanismes ces formes de « consentement limité »¹ et de stratégies de salut au travail peuvent trouver un prolongement ou se rompre et être réinscrites dans une action de grève, à la faveur de contextes dans lesquels se transforment les perceptions des salariés de la légitimité de l'autorité patronale ou de la possibilité de recourir à l'action collective pour améliorer leur condition professionnelle². Comme le suggèrent les dynamiques d'enclenchement de la grève des femmes de chambres et des équipiers des cuisines de l'hôtel Nuidor, et celle des employés d'un établissement parisien de PizzaRapido, c'est tout d'abord en saisissant comment est remis en cause, dans un contexte de transformation des formes prises par les relations hiérarchiques travail, ce qui peut agir pour les salariés comme des motifs de réconfort voire de satisfaction à exercer un métier objectivement peu enviable, que l'on peut comprendre comment se créent les conditions favorisant leur entrée dans une action de grève³.

Des contextes de désenchantement de la relation salariale

Nuidor, un établissement parisien d'hôtellerie de luxe, n'est guère coutumier de l'action syndicale, même si cette-dernière n'en est pas totalement absente. Avant d'être racheté l'année précédant le conflit (février-juillet 2005) par un nouveau propriétaire, un chirurgien possédant deux autres hôtels (dans la périphérie parisienne et sur la Côte d'Azur), cet établissement appartenait en effet à un grand groupe hôtelier, dans lequel a été constitué un syndicat CGT, animé d'ailleurs précédemment par l'un des actuels membres de l'US CGT

¹ Lucie Goussard, « Le consentement limité au travail. Résistances et consentement des salariés dans l'ingénierie automobile », *Traces*, 14 (1), 2008, p. 175-194

² Paul Bouffartigue, Sophie Bérout, *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, La Dispute, 2009, p. 16.

³ Voir également sur ce point, Danièle Linhart, « D'un monde à l'autre : la fermeture d'une entreprise », *La revue de l'IRE*, 47, 2005, p. 81-94.

du commerce et des services de Paris (Stéphane F.). C'est lui qui a réussi à constituer une section du syndicat dans l'hôtel Nuidor, en réussissant à convaincre deux femmes de chambre, élues déléguées du personnel (DP) et seules membres du syndicat jusqu'au début du conflit, à s'en occuper. Malgré la bonne volonté apparente (reconnue notamment par les permanents de l'US) de ces deux déléguées syndicales, leur activité militante s'était toutefois jusqu'alors limitée à l'exercice de leur mandat de représentante du personnel et à une participation ponctuelle, mais individuelle, aux manifestations professionnelles ou interprofessionnelles dans lesquelles s'investit l'US. Point de trace, en revanche, jusqu'à cette grève, d'une quelconque action collective dans l'hôtel. Au moment de son rachat, Stéphane avait d'ailleurs tenté de convaincre, sans succès, les deux représentantes syndicales, d'organiser un débrayage pour obtenir un avenant aux contrats de travail des salariés, qui garantisse le maintien de leurs conditions de travail antérieur. Un an plus tard, c'est précisément une modification des charges de travail des femmes de chambre qui cristallise leur mécontentement et provoque leur engagement dans un conflit ouvert avec la direction. Sans en avoir d'ailleurs préalablement informé le comité d'entreprise comme l'exige le code du travail en de pareilles circonstances¹, la direction leur impose en effet de prendre en charge le nettoyage quotidien d'une chambre supplémentaire (14 au lieu de 13). Ignorant les dispositions juridiques qui auraient pu leur permettre de contester, devant un tribunal, la légalité des conditions de mise en œuvre de cette décision, les femmes de chambre s'y opposent dans un premier temps en refusant d'effectuer le travail supplémentaire qui leur est demandé, à l'initiative notamment de la secrétaire de la section syndicale, Marie-Chantal, qui s'emploie à inciter ses collègues à braver l'autorité de leur direction. Celle-ci réagit à la résistance qui s'organise par l'envoi de lettres d'avertissement, puis par une mise à pied de trois jours de plusieurs femmes de chambre. Les tensions s'accroissent lorsque le nouveau propriétaire de l'hôtel se déplace en personne pour les menacer de les licencier pour « faute lourde » :

*« Comme on est tous d'origine africaine, F. [l'employeur] s'est dit qu'on n'allait pas pouvoir refuser, et il est venu deux fois à l'hôtel pour nous dire : si vous ne faites pas les quatorze chambres, je vous vire tous. On s'est sentie humiliées. Je ne sais pas quel mot employer. **On s'est senti traitées comme des moins que rien, comme des serpillières** »².*

¹ Le CE doit être en effet consulté et informé *préalablement* à toute modification des conditions d'organisation du travail.

² Marie-Chantal, secrétaire de la section CGT de l'hôtel, 22 février 2005.

Aussi, c'est en premier lieu pour se protéger juridiquement du risque de licenciement que les salariées décident, en concertation et sur le conseil de Stéphane (US) de se déclarer en grève, à partir du 28 janvier 2005¹. La mobilisation de ces salariées ponctue une période de succession de « micro-conflits » avec leur nouvel employeur depuis qu'il a pris les rênes de l'hôtel un an auparavant. Avant de vouloir leur augmenter leurs charges de travail, la nouvelle direction a en effet déjà cherché à leur imposer une modulation de leurs horaires de travail, en laissant le soin au directeur de l'hôtel de déterminer lui-même, et au dernier moment, leur jour de repos en fonction du niveau d'activité de l'établissement. De même, les horaires de travail de certaines femmes de chambre ont été modifiés, de telle manière qu'ils contribuent de facto à allonger leur temps de présence au travail : « *il me demande de venir à 7h du matin au lieu de 9h pour faire les mini-bar. Mais les clients, ils dorment ! Donc, je ne peux rien faire, je suis obligée d'attendre. Et résultat, à la fin du service, à 16h, je n'ai pas eu le temps de tout faire, vu que j'ai dû prendre du retard, et il veut que je reste pour terminer !* »². Il est également demandé aux femmes de chambre de s'occuper de nettoyer le rebord des fenêtres, tâche auparavant confiée à une société extérieure, spécialisée. Enfin, les tensions ont redoublé avec la nouvelle gouvernante, également arrivée au moment du rachat de l'hôtel. Les femmes de chambre se plaignent unanimement de son autoritarisme et de la pression décuplée qu'elle exerce sur ses subordonnées pour les contraindre à intensifier leur travail : « *elle vient d'un hôtel qui a l'habitude de travailler avec la sous-traitance, et ils y font plus de chambres que nous. Et elle, elle est venue avec ses méthodes qu'elle veut nous les imposer* »³. Les femmes de chambre ont d'ailleurs résisté aussi, pour la plupart, à ces différentes mesures, en refusant de se plier aux nouveaux horaires qui leur étaient imposés ou en refusant de s'acquitter des tâches supplémentaires qui leur sont données.

Le surcroît de travail et de contraintes qu'impliquent ces modifications successives de leurs conditions de travail constitue bien évidemment un motif central de la résistance qu'opposent ces femmes de chambre à leur direction, et du conflit qui se déclenche à la fin du mois de janvier 2005. Sans négliger cette dimension structurante dans les enjeux de la grève, leur résistance et leur rébellion face aux menaces que profère leur employeur à leur rencontre, doit aussi se comprendre plus largement en relation avec la manière dont ces nouvelles pratiques de direction, en bouleversant les conditions de travail et les routines quotidiennes de

¹ Un salarié en grève ne peut être en effet licencié.

² Aminata, femme de chambre, 38 ans. Pour les raisons que nous avons expliquées précédemment (chapitre 3), la plupart de ces entretiens sont des entretiens « informels », réalisés pendant le cours de la grève, sans avoir été enregistrés.

³ Ephilie, élue DP CGT, 22 février 2005.

ces employées, viennent directement remettre en cause ce qui les aidait à « tenir » dans un métier pénible et ingrat : *« nous, ça fait dix-onze ans qu'on travaille dans cet hôtel, qu'on a nos habitudes, et on vient tout nous chambouler. Donc, ça nous a révoltées »*. Ces employées n'ont effectivement pas choisi, on s'en doute, d'exercer ce travail. Mais il leur a bien fallu s'en accommoder : *« c'est quelque chose que je ne souhaiterais pas que ma fille fasse. C'est un travail trop dur, assez ingrat... Mais on est bien obligé de faire avec, d'apprécier et de faire reconnaître ce que l'on fait »*. Les relations d'entraide et de complicité nouées avec les collègues d'infortune - la « bonne ambiance » au travail – sont, de ce point de vue, évoquées par ces salariées comme un premier motif de réconfort. Si cette solidarité interne au collectif des salariées joue comme un support important dans la capacité des femmes de chambre à opposer collectivement de premières formes de résistance à la direction, puis à s'engager dans une action de grève, son déclenchement apparaît également inséparable de la détérioration des relations entretenues avec leur hiérarchie directement, consécutivement à l'arrivée de la nouvelle gouvernante. En effet, celle qui la précédait est décrite comme une supérieure exigeante mais qui savait manifester des marques d'attention et de reconnaissance à ses employées, et avec laquelle il était toujours possible de négocier (à la marge) au moment de l'attribution quotidienne des services et de trouver des arrangements pour des avances sur salaire ou sur les horaires de travail pour les employées devant concilier leur emploi avec leurs charges familiales. Les rapports d'autorité semblaient ainsi s'inscrire, avec la précédente gouvernante, dans des formes de relations interpersonnelles qui en favorisaient l'acceptation par ces employées, dès lors qu'elle leur donnait au moins le sentiment gratifiant d'être respectées, si ce n'est reconnues, dans leur travail. L'une des déléguées du personnel explique d'ailleurs que les femmes de chambre auraient sans doute consenti à s'acquitter de la chambre supplémentaire, si cela leur avait été demandé avec l'ancienne gouvernante :

« Ça compte beaucoup la manière d'être de la gouvernante. Si ça avait été elle, peut-être qu'on aurait accepté de faire la quatorzième chambre, parce qu'elle avait un autre comportement avec nous. On ne pouvait pas dire non quand elle nous demandait quelque chose, parce qu'elle était gentille. C'était un peu comme une famille avec elle. Elle avait une façon de dire qui faisait qu'on trouvait toujours un moyen de s'entendre »¹.

Si la relation construite avec la gouvernante apparaissait ainsi fonctionner comme un autre facteur facilitant la faculté de ces femmes de chambre à s'accommoder de leur travail et de leur situation, le comportement autoritaire qu'elles reprochent à la nouvelle hiérarchie agit

¹ Ephylie, élue DP CGT, 22 février 2005.

au contraire comme un facteur de délégitimation de son autorité et favorise la coalescence de leur mécontentement, contre ce qu'elles ressentent comme un manque de reconnaissance de leur travail et une marque de mépris à leur égard :

« Maintenant, c'est l'épreuve de force : vous faites ça, ou je vous vire. C'est ça qui est choquant. Avant, au moins, on pouvait encore discuter, on avait le sentiment d'être un peu prises en considération. On travaille pour un patron qui ne te donne jamais aucune félicitation. Bon, il te paie mal, mais il peut quand même t'encourager dans ton travail, reconnaître que tu travailles bien. Là, rien ! »

Au-delà toutefois de l'attitude de la direction de l'hôtel, c'est sa décision elle-même d'augmenter leurs cadences et leurs charges de travail qui est vécue par ces salariées comme une dénégation de la valeur de leur travail. La proposition faite par la direction, en contrepartie de la chambre supplémentaire qu'elle leur demande de nettoyer, d'alléger leurs charges de travail en ne changeant pas les draps des lits des clients séjournant plusieurs nuits à l'hôtel, n'a fait, de ce point de vue qu'accentuer leur courroux. Non seulement, elles s'attendent en effet à ce que les clients manifestent leur mécontentement auprès de la direction de l'hôtel, et qu'elles se retrouvent, *de facto*, dans l'obligation de continuer à accomplir cette tâche. Mais, surtout, cette proposition ne fait que conforter ces salariées dans leur sentiment que la direction dévalorise leur travail. Ce qui a pu aider jusqu'alors ces salariées à préserver leur dignité dans ce travail, voire à s'y plaire, c'est en effet le plaisir trouvé à contribuer à offrir un service de grande qualité dans un hôtel de luxe. A leurs yeux, le prestige de l'établissement rejaillit, en quelque sorte, sur celui de leur propre fonction. En cherchant à leur imposer des conditions de travail qui se rapprochent de celles qui ont cours dans des hôtels de standing inférieur ou qui sont pratiquées par des sociétés de nettoyage sous-traitante, la direction porte directement atteinte au caractère distinctif de la position de ces femmes de chambre dans leur secteur d'activité, qui contribuait à les rendre fières dans l'exercice de leur métier. Craignant que l'intensification de leur travail passe par le sacrifice de la qualité des prestations accomplies, ces employées en viennent ainsi à vivre la modification de leurs conditions de travail comme un déclassement professionnel, en se sentant rabaissées dans la hiérarchie symbolique de leur secteur professionnel, et empêchées d'accomplir leur métier tel qu'elles ont appris à l'apprécier :

*« Ce n'est pas un boulot qui me plaisait au départ, mais après, j'ai commencé à aimer. C'est mon boulot, quoi... On est dans un hôtel quatre étoiles. La qualité du service, c'est aussi ce qui fait que j'ai aimé notre travail. **Nous, on veut qu'il reconnaisse la valeur de notre travail.** Ils veulent nous obliger de travailler comme les filles de la sous-traitance, qu'on fasse plus de chambres. Donc, tu es obligée d'aller plus vite, et donc tu ne peux pas*

Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne– 2009

*faire la même qualité de travail, ce n'est pas possible. Et moi, quand ils me disent, "mais vous ne changerez pas les draps", je ne veux pas. **J'ai une conscience professionnelle quand même.** On a l'habitude d'avoir une certaine qualité de travail, on est dans un quatre étoiles, donc, ce n'est pas facile de fermer les yeux si tu as le sentiment que quelque chose est mal fait. La qualité du service, j'y tiens. C'est mon boulot ! »¹*

Le déclenchement de cette grève prend ainsi racine dans la volonté de ces employées de préserver leurs conditions de travail et de défendre une dignité bafouée², celle qu'elles étaient parvenues à se construire, malgré tout, à travers elles.

C'est également en saisissant comment la mise sous franchise du magasin PizzaRapido contribue, en déstabilisant les relations que ses salariés entretenaient avec leur hiérarchie, à perturber leurs formes d'accommodation de leur travail, que l'on peut comprendre comment se créent les conditions favorables à leur engagement dans un mouvement de grève, qui constitue à la fois la première expérience de grève pour la quasi-totalité d'entre eux, et la première grève déclenchée dans ce magasin, dépourvu de toute représentation du personnel (aucun DP) et d'organisation syndicale. Cette grève est déclenchée qui plus est, en dehors de toute intervention syndicale directe, trois jours après que les salariés ont appris par l'intermédiaire de leur manager la mise sous franchise de leur magasin, quelques jours à peine avant que la cession ne soit organisée. La manager elle-même a été avertie au dernier moment de cette décision, qui concerne également trois autres établissements de la région parisienne, lorsque la direction de l'entreprise l'a informée de sa prochaine mutation³.

Au-delà de l'absence d'organisation formelle de représentation collective des salariés, cet établissement apparaît pourtant cumuler l'ensemble des obstacles à l'apparition d'une action collective des salariés, en raison des caractéristiques des établissements de la restauration rapide, que de nombreux travaux ont déjà étudiés. Au regard du profil de la vingtaine de salariés qui y travaillent tout d'abord : hormis les membres de l'encadrement, tous sont des lycéens et des étudiants employés à temps très partiel, les contrats de travail variant de 6h à 18h par semaine. Au regard ensuite des formes de mise au travail des employés qui y sont pratiquées : elles s'articulent autour d'un système de contraintes de temps

¹ Marie-Chantal, secrétaire de la section syndicale, 21 février 2005.

² Une grève qui, comme celles qui vont suivre, illustre ainsi l'importance de la reconnaissance de la valeur du travail effectué par les subordonnés dans les enjeux structurant l'activité gréviste. Voir, Danièle Linhart, *Travailler sans les autres ?*, Seuil, 2009, p. 185-190.

³ La mise sous franchise d'un magasin signifie en effet que la chaîne de restauration rapide en confie la gestion à de nouveaux employeurs qui louent sa marque. Ce qui implique que le manager du magasin, directement salarié par l'entreprise cède sa place aux nouveaux propriétaires du magasin.

dans la gestion des commandes, mais qui tendent aussi à euphémiser les rapports de domination au travail, à travers des pratiques managériales valorisant la proximité entre l'encadrement intermédiaire et les salariés (tutoiement, sorties organisées entre collègues...) et « l'esprit d'entreprise », que contribue à cultiver un discours valorisant auprès des salariés la possibilité de promotions internes¹. Les trois assistants-managers de ce magasin sont par exemple tous d'anciens équipiers qui ont gravi, en l'espace de deux à quatre ans, les échelons internes à l'entreprise. Mais, en dehors de ces trois salariés qui projettent éventuellement de prolonger leur carrière professionnelle, les autres salariés voient uniquement leur travail chez Pizzarapido comme un travail d'appoint temporaire, le temps de leurs études².

A cet égard, le rapport que ces salariés entretiennent à leur travail est particulièrement révélateur du caractère normatif et problématique de la réappropriation, dans l'analyse sociologique, du terme polysémique de « précaire », pour décrire ce type de situations de travail et de positions sur le marché de l'emploi³. Lorsqu'elle est mobilisée, cette notion tend en effet à renvoyer à l'idée d'emplois subalternes et/ou atypiques – ce qu'ils sont ici objectivement –, mais aussi de conditions sociales et professionnelles malheureuses. Or, l'usage a-critique de cette notion risque d'amener à attribuer artificiellement à certains de ces salariés des schèmes de raisonnement et de perception qu'ils ne partagent absolument pas, et à faire écran à ce titre, tout à la fois aux logiques de production de leur consentement au travail et aux ressorts de leur engagement dans une action collective. En l'occurrence, l'immense majorité des salariés grévistes que nous avons rencontrés au cours de ce conflit chez PizzaRapido ne se pense pas du tout comme des salariés « précaires » (sur)exploités⁴. Au contraire, dans le discours de ces salariés qui vivent encore quasiment tous chez leurs parents, il ne ressort que des éléments d'appréciation positive de leur travail, qu'ils envisagent comme une première expérience professionnelle ou bien comme un « petit boulot » provisoire, qui les

¹ Damien Cartron, « Engagement dans le travail et dans la grève chez McDonald's », in Jean-Michel Denis (dir.), *Le conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, La Dispute, 2005, p. 251-268 ; Hélène Weber, *Du ketchup dans les veines. Pourquoi les salariés adhèrent-ils à l'organisation chez McDonald's ?*, Erès, 2005 ; Jean-Claude Benvenuti, « Les salariés de McDonalds », in Pierre Cours-Salies, Stéphane Le Lay (dir.), *Le bas de l'échelle. La construction sociale des situations subalternes*, Erès, 2006, p. 41-52.

² Vanessa Pinto, Damien Cartron, Guillaume Burnod, « Etudiants en fast-food : les usages sociaux d'un "petit boulot" », *Travail et Emploi*, 83, 2000, p. 137-156.

³ Paul Bouffartigue, « Précarités professionnelles et action collective. La forme syndicale à l'épreuve », *Travail et Emploi*, 116, 2008, p. 33-35.

⁴ Ce qui nous amène en particulier à nous démarquer de l'analyse de E. Perrin lorsqu'elle fait du sentiment partagé d'être « exploités » le ressort premier de l'engagement de salariés de la restauration rapide dans des grèves, alors que ce discours, nous le verrons, se construit plutôt, pour une majorité d'entre eux, pendant la lutte, et qu'il faut donc chercher ailleurs les motifs de leur entrée dans l'action. Voir Evelyne Perrin, *Chômeurs et précaires au cœur de la question sociale*, La Dispute, 2004, p. 178-186.

aide à financer leurs études ou leur offre un complément de revenu pour leurs loisirs. Mahamadou, jeune lycéen de 19 ans inscrit en filière technologique, ne voit ainsi que des avantages à son poste de livreur. Il s'est présenté à PizzaRapido l'été précédant la grève, parce qu'il voulait « *occuper ses vacances* » et « *gagner un peu d'argent* ». Sur ce plan, il se satisfait amplement de son salaire (pour 12h de travail hebdomadaire, il perçoit environ 400 euros), qu'il estime très correct « *pour un premier travail* », et qu'il peut facilement compléter, en tant que livreur, par des pourboires : « *les deux premiers mois, je me suis fait 700 euros en plus !* ». Il prend par ailleurs visiblement beaucoup de plaisir à exercer ce travail : « *on fait de la moto, c'est bien ! On n'a pas beaucoup de temps, mais, au moins, on va au-delà de nos limites. C'est ça qui me plaît. En plus, ils m'ont donné ma moto pour moi tout seul ! Ça permet de mieux connaître le quartier aussi, c'est vachement bien, comme ça je connais aussi tous les raccourcis* »¹. A l'unisson des autres employés du magasin, ce sont par ailleurs les relations avec les collègues dans le travail qui apparaissent lui donner plaisir à venir travailler, autant que les bons rapports qu'il entretient avec la hiérarchie dans le magasin : « *ils m'ont super bien accueilli, ils ont été très sympa. Ils m'ont mis à l'aise sur tout* ». C'est cette « bonne ambiance » au travail qui semble même l'avoir incité, au-delà même des motivations financières, à prolonger cette expérience professionnelle, qu'il n'avait initialement envisagée que pour le temps de la période estivale : « *je me suis dit que si je partais, peut-être qu'ils ne me reprendraient pas ici, donc j'ai décidé de continuer le travail. Moi, ça me plaît ici, on connaît plus de monde, plus de personnes, on se fait des potes... L'ambiance, elle est top ici !* ». Un choix qu'il n'a visiblement pas regretté. Avec le temps, les liens d'amitié avec les autres salariés se sont renforcés, se prolongeant pour certains en dehors du temps de travail, à la faveur notamment des sorties collectives, rassemblant l'ensemble des employés et les assistants manager – plus rarement, mais parfois, la manager elle-même –, organisées directement par l'entreprise pour cultiver « l'esprit de famille » du magasin ou dans le cadre des activités sociales et culturelles du CE de la société : « *on est allé à Eurodisney, c'était trop bien ! Franchement, on s'est éclaté* ». Par ailleurs, Mahamadou ne tarit pas non plus d'éloge sur les qualités humaines de la manager et ses assistants dans leur gestion des relations avec les employés, soulignant qu'il est toujours possible de trouver des arrangements avec eux, notamment lorsqu'il s'est agi d'adapter ses horaires pour lui

¹ Mahamadou, lycéen, livreur gréviste de PizzaRapido, 8 février 2006. Une réaction qui traduit une manière de se prendre au jeu du travail, comparable à la manière dont il a été expliqué les ressorts du consentement des ouvriers, en décrivant comment ils pouvaient se prendre au jeu de la production, in Michael Burawoy, *Manufacturing Consent*, op. cit.

permettre de concilier plus facilement son activité professionnelles avec les exigences de ses études : « *Franchement, les managers, ils ont été super, je n'ai jamais eu de problèmes avec eux. Ils comprenaient par exemple quand j'avais des examens : pas de souci, on changeait mes horaires* ».

L'attitude de Mahamadou n'est pas isolée parmi les salariés du magasin qui, sans exception aucune, entreront pourtant en grève. Sans multiplier inutilement les exemples, on se contentera, pour le montrer, d'évoquer le cas de Sabrina, qui occupe pour sa part un poste « d'équipière » au standard (réception des commandes par téléphone ou directement dans le magasin). Financièrement, ce poste de travail est moins intéressant que celui de livreur, parce qu'elle ne peut compter sur aucun pourboire pour améliorer son salaire. Elle reconnaît par ailleurs la pénibilité de son travail lorsque le rythme des commandes s'accélère en soirée : « *c'est sûr qu'il y a du stress, ce n'est pas toujours facile à gérer* ». Mais, étudiante en première année d'un BTS de comptabilité, elle perçoit cependant ce premier pas dans le monde du travail comme une expérience enrichissante, qui lui sera directement utile, en complément de sa formation universitaire, dans la perspective de sa carrière professionnelle :

« C'est difficile, parfois, mais j'ai appris beaucoup de choses, beaucoup plus que si j'avais fait d'autres jobs, pour tout ce qui est gestion des commandes d'un magasin. Et j'aime bien aussi parce que nos supérieurs nous font confiance. Moi, je vois ça comme un bon tremplin pour ma vie professionnelle future. [...] Pour une première expérience de travail, ça me convient très bien. Ça permet d'avoir une expérience concrète par rapport aux études, et de gagner un peu de fric pour les à-côtés »¹.

C'est enfin, elle aussi, « la bonne ambiance » entre collègues et avec l'ancienne manager que Sabrina évoque pour expliquer qu'elle prenne du plaisir dans ce travail :

« Avec elle, c'était cool, parce qu'elle nous laissait rigoler. On rigole beaucoup ici, c'est pour ça que j'aime bien travailler ici, parce qu'on s'entend bien. On faisait souvent des sorties avec elle, elle mangeait même avec nous. C'était sympa : elle s'intéressait à ce qu'on faisait en dehors de notre boulot. Moi, je ne les vois même pas comme des collègues, mais comme des amis. C'est ça aussi qui fait qu'on a plaisir à rester dans l'entreprise, parce que t'as une bonne ambiance, on se marre bien ».

A l'image de ces deux employés, le fonctionnement de l'entreprise et l'investissement au travail de ces jeunes salariés apparaissent ainsi facilités par l'ajustement qui s'opère entre le mode d'organisation du travail et leurs usages d'un emploi qu'ils n'imaginent que transitoire². C'est précisément parce que l'épisode de la mise en franchise de leur magasin

¹ Sabrina, équipière, employée au standard, étudiante, 8 février 2006.

² Vanessa Pinto, Damien Cartron, Guillaume Burnod, « Etudiants en fast-food : les usages sociaux d'un "petit boulot" », *art. cit.*

vient briser la relation enchantée qu'ils entretiennent avec leur employeur et qu'elle leur apparaît menacer le plaisir qu'ils prennent à travailler ensemble que se créent les conditions de leur disponibilité à entrer en grève. Parmi les salariés, l'une d'entre eux, Samira, a déjà connu l'expérience d'une franchise quelques mois auparavant, dans le précédent magasin parisien de PizzaRapido où elle était employée, avant d'obtenir sa mutation dans son actuel établissement. Elle en garde un très mauvais souvenir, et alerte ses collègues sur les risques qu'ils encourent à voir leurs conditions de travail se détériorer avec l'arrivée d'un nouveau propriétaire :

« Elle nous a expliqué tous les risques qu'il y avait, surtout au niveau de la pression, parce que les types ils arrivent avec leurs nouvelles méthodes. Et comme c'est leur propre magasin, ils font tout pour faire encore plus de fric : ils mettent vachement la pression sur la prod [production des pizzas], et ils prennent des commandes en dehors de leur zone pour faire plus de pognon, donc ça rallonge vachement les circuits pour les livreurs »¹.

Lorsque leur manager les informe de la franchise, elle leur déclare de surcroît qu'elle ne peut leur promettre qu'ils seront conservés dans l'actuel magasin. Dans ce contexte, c'est, selon un schéma comparable aux conditions de déclenchement de la grève chez Nuidor, à l'occasion d'une confrontation directe avec leur employeur que se cristallise le mécontentement des salariés. Une réunion est en effet organisée avec le « superviseur », à l'initiative de la manager qui s'apprête à quitter le magasin, les salariés menaçant de se mettre en grève s'ils ne reçoivent pas de garantie sur leur maintien dans le magasin. Lorsque ce dernier se présente, ils sont une dizaine d'employés (sur un peu plus de vingt salariés) à l'accueillir. La rencontre est houleuse : *« le type a appelé la direction, et ils nous ont dit qu'ils ne nous répondraient pas tant qu'on les menacerait de se mettre en grève et qu'on n'aurait pas repris le travail »²*. Un autre employé, également présent, explique pour sa part : *« le gars, il n'arrêtait pas de dire : mais vous êtes qui pour parler, vous n'êtes personne ! Tu n'es personne ! Il n'arrêtait pas de le répéter. Il nous disait qu'on était manipulés par les syndicats. Moi, je lui ai dit : mais tu nous a pris pour des golmons ou quoi ? »³*. Face à cette situation tendue, la DRH de l'entreprise se rend à son tour dans le magasin, accompagnée du nouveau propriétaire pressenti du magasin. Loin d'intimider les salariés ou d'apaiser les tensions, leur intervention ne fait que les accentuer davantage. Lorsque Joseph, qui jouera un rôle structurant dans la mobilisation – nous allons y venir –, demande à la DRH de s'engager à maintenir les salariés dans le magasin et la pérennité leurs conditions de travail, elle lui

¹ Joseph, équipier à la production, 4 février 2006.

² Joseph, 24 ans, étudiant, équipier, 4 février 2006.

³ Kader, équipier à la production, 6 février 2006.

répond ne pas pouvoir se substituer à leur nouvel employeur sur ce plan. Ce dernier se fait visiblement moins diplomate vis-à-vis de ses futurs employés et contribue, par sa réaction, à précipiter leur décision de se mettre en grève :

« Il nous a dit qu'on n'était pas chez nous. Il était tout excité, un truc de dingue. Ça nous a trop énervé ça aussi, tu n'as pas à nous parler comme ça. Nous, on n'est pas du genre à se laisser marcher dessus, et on s'est dit, hop, allez, grève ! »¹.

La mobilisation se cristallise ainsi autour du *sentiment d'outrage* que tend à faire naître leur confrontation avec leur futur employeur. L'ensemble des employés, qui en ont été les acteurs, stigmatiseront l'attitude jugée désobligeante à leur égard, qu'aurait adopté leur nouveau manager, pour justifier leur engagement dans l'action. Tandis que l'un d'entre eux estime ainsi *« qu'il nous a mal parlé, comme si on était des moins que rien »*, un autre ajoute : *« ils nous traitent comme des meubles, mais on n'est pas des meubles, donc on fait grève »*. Une forme de rupture et de désenchantement se produit ainsi au regard des relations de proximité que ces employés entretenaient habituellement avec leur encadrement (ils se tutoient, sortent ensemble en dehors du travail...), et contribue à faire resurgir un clivage hiérarchique que les pratiques managériales tendaient jusqu'alors à gommer, à partir duquel prend forme la mobilisation :

« On se dit toujours qu'on est dans une famille ici, pas vraiment au boulot... C'est vrai qu'il y a une bonne ambiance entre nous. Mais, vu le problème avec la hiérarchie qu'on a eu, je dirais que pour nous c'était comme si c'était redevenu une entreprise comme une autre. Ça change complètement le rapport que tu peux avoir avec ton supérieur. C'est plus ton pote. Nous, c'est comme ça que ça a pris, parce que les copains, ils se sont bien rendu compte qu'il fallait se défendre »².

Dans ce contexte, la mobilisation est cependant bien de loin de s'amorcer dans une logique de dénonciation de la « précarité » de leurs conditions de travail imposées par la société PizzaRapido. Elle fédère bien davantage les salariés autour de la défense de la cohésion de leur groupe et de ses modes de fonctionnement usuels face à un agent extérieur qui menace à leurs yeux de remettre en cause ce qui les attache à leur travail, à savoir « la bonne ambiance » entre collègues évoquée précédemment par Mahamadou et Sabrina. Cette dernière explique ainsi qu'elle a décidé de participer à la mobilisation parce que Samira lui a parlé de l'expérience précédente de mise sous franchise qu'elle a vécue dans un précédent magasin, et qu'elle craint d'être contrainte de quitter le magasin : *« déjà, on n'a pas trop aimé la façon dont ils ont fait. Mais surtout, on ne sait pas trop ce qu'on va devenir. Moi, j'aime*

¹ Kader, équipier à la production, 6 février 2006.

² Joseph, 24 ans, étudiant, équipier, 4 février 2006.

trop être avec mes potes ici, je ne veux pas que ça s'arrête ! »¹. Quant à Mahamadou, absent de la réunion avec le superviseur, c'est pour le même motif qu'il justifie son ralliement au mouvement de grève, alors même qu'il n'avait pas assisté à la réunion avec le superviseur et qu'il ne connaît pas les motifs de la grève au moment d'y entrer :

*« J'allais prendre la moto, et les potes ils m'ont dit, mais qu'est-ce que tu fais ? Il y a grève ! Bon, alors j'ai fait grève... Après, les gars ils m'ont expliqué un peu ce qui se passait, mais bon... A ce qu'il paraît, le type [le nouveau manager], il n'est pas trop cool. Bon, en fait, j'ai surtout peur qu'on nous envoie dans un autre magasin. Ça, je ne veux pas. **Ça sera une autre ambiance.** J'ai surtout peur qu'ils nous mutent un peu partout, et ça, je ne veux pas »*².

Dans le prolongement de ce que nous avons pu observer à travers les conditions de déclenchement de la grève chez Nuidor, ce conflit prend ainsi forme autour d'un sentiment de mécontentement qui se construit en relation avec une transformation des usages professionnels et des pratiques d'arrangement qui réglaient préalablement les rapports de pouvoir hiérarchique dans l'établissement, structuraient les manières dont les salariés étaient parvenus à s'accommoder de leur travail, du point de vue de leur capacité à y préserver leur estime de soi et/ou à trouver du plaisir³.

La cristallisation d'une conflictualité larvée

Au-delà de tout ce qui peut les séparer, du point de vue de la taille des établissements, de l'organisation du travail ou encore de l'historicité d'action syndicale qui s'y déploie et des profils militants de ceux qui la prennent en charge, les deux autres mouvements de grève observés, dans l'entreprise de construction automobile PSA et dans le petit entrepôt de l'entreprise Chaussure situé à Gennevilliers, marquent également une forme de rupture dans l'ordre des relations professionnelles de ces deux établissements, au regard de leur histoire récente. Comme nous l'avons préalablement évoqué, la conflictualité gréviste ne s'est pas éteinte dans l'entreprise PSA. Des débrayages, certes circonscrits par leur taille, continuent néanmoins de ponctuer régulièrement les affrontements entre les salariés et leur hiérarchie⁴. Toutefois, la grève qui éclate en mars 2005 en protestation contre l'annonce par la direction d'une prochaine période de vingt jours de chômage technique, pendant laquelle les travailleurs ne sont rémunérés qu'à hauteur de 60 % de leurs salaires, est sans commune

¹ Sabrina, équipière au standard, étudiante, 8 février 2006.

² Mahamadou, livreur, lycéen, 8 février 2006.

³ Eric Batstone et alii, *The Social Organisation of Strikes*, Blackwell, p. 46-50.

⁴ Voir chapitre 6.

mesure par son ampleur (entre 800 et 1000 ouvriers grévistes revendiqués) et par sa durée (dix jours). Ce conflit constitue la première « grande » grève de cette entreprise depuis plus de vingt ans, depuis notamment la grève de 1984 engagée, sans succès, contre la première grande restructuration de l'entreprise, qui entraîna plus de 2000 suppressions d'emplois d'ouvriers, dont 800 sous forme de licenciements économiques¹. Quant à l'entrepôt de l'entreprise Chaussure, qui rassemble une petite vingtaine de salariés, la grève initiée en juin 2006 se distingue des précédents conflits, dans la mesure où elle s'inscrit pendant les négociations annuelles obligatoires. Dans le contexte de cette entreprise, et quand bien même cette mobilisation se limitera uniquement à l'entrepôt sans parvenir à s'élargir aux salariés des boutiques et du siège social, cette action de grève n'en constitue pas moins un événement exceptionnel. En effet, même si le syndicalisme n'est pas absent de cette entreprise puisque le seul syndicat présent, la CGT, créé uniquement depuis 2000, revendique un nombre important d'adhérents - ce que même les responsables de l'US qualifient de « miracle »² -, la grève n'en demeure pas moins une pratique rarissime. Un seul débrayage d'une journée y a été enregistré, en 2001. Déclenché dans un contexte de tensions particulier, puisqu'il est intervenu après un braquage de l'entrepôt, il s'est porté, sans succès, sur la revendication d'augmentations salariales. Au-delà de « l'échec » de cette mobilisation sur le plan de la satisfaction des revendications, il est surtout à noter que tous les salariés de l'entrepôt n'ont d'ailleurs pas vécu cette première et courte expérience d'action syndicale, en raison de l'importante rotation des effectifs connue par cet établissement depuis cette date, même s'ils se sont stabilisés à partir de 2003. En définitive, à l'exception d'un ou deux de ces salariés ayant participé à des grèves dans leurs précédentes entreprises, il s'agit, là aussi, de salariés totalement « novices » ou très peu familiers de l'usage de la grève, ce qui rajoute au caractère original que prend cette mobilisation, longue de près de quinze jours, dans le cadre de cette entreprise et au regard des propriétés de ses protagonistes.

Structurées autour de revendications salariales, ces deux mouvements de grève ont également pour trame sous-jacente des enjeux de conflit entre les salariés et leur encadrement hiérarchique. Ils sont pour autant difficilement attribuables à des logiques contextuelles et

¹ Floriane Benoît, *Le printemps de la dignité*, Messidor Editions sociales, 1982. Une grève qui, elle-même faisait suite à la grève « pour la dignité » de 1982, qui avait ouvert un cycle de conflictualité gréviste très intense dans l'entreprise pendant deux années. Une période marquée par d'autres longs conflits ouvriers dans l'industrie automobile, notamment en région parisienne. Voir, Régis Astruc, *Du travailleur au gréviste militant maghrébin. Les grèves des OS de 1982 et 1983*, mémoire de maîtrise d'histoire, Université de Paris VII, 1998 ; Nicolas Hatzfeld, Jean-Louis Laubet, « Les conflits Talbot, du printemps syndical au tournant de la rigueur (1982-1984) », *Vingtième Siècle*, 84, 2004, p. 151-160.

² Et ce d'autant plus, il faut le noter, dans le contexte d'une entreprise où les sites –entrepôts, boutiques, siège social – sont éparpillés sur l'ensemble du territoire national.

momentanées de désenchantement de la relation salariale. Dans les deux établissements concernés, ces mobilisations grévistes sont bien davantage à expliquer comme le fruit d'un processus de cristallisation d'une conflictualité larvée et persistante qui innerve les relations professionnelles de ces établissements. Il est vrai que, à l'intérieur de l'usine PSA d'Aulnay-sous-Bois, cette conflictualité s'inscrit dans une configuration de relations professionnelles qui a incontestablement évolué, tant du point de vue des vastes processus de « modernisation » des modes d'organisation de la production, de la composition de la main d'œuvre (plus diplômée et avec une plus faible proportion d'immigrés) qu'au regard de la vigueur des pratiques de lutte anti-syndicale qui ont durablement marqué cette entreprise¹. Les représentants syndicaux reconnaissent donc une forme de pacification des pratiques d'encadrement de la main d'œuvre, ainsi qu'une normalisation de leurs rapports avec la direction, dans une logique de légalisation des modes de gestion patronaux des relations professionnelles que nous avons déjà évoquée, plus généralement². Tout en reconstituant les profondes transformations de ces grandes entreprises de l'industrie automobile, différents travaux ont cependant bien mis en lumière le maintien des innombrables micro-conflits qui continuent, dans ce cadre, à rythmer le cours de leurs relations de travail³. Ces études ont particulièrement bien fait ressortir les multiples voies dérobées de résistance individuelles et collectives qu'investissent ces ouvriers sur fond de tensions persistantes avec la hiérarchie, et pour s'accommoder au mieux d'une condition professionnelle marquée par la pénibilité physique et mentale d'un travail de chaîne ingrat, par des rémunérations peu élevées, mais aussi par la forte dépréciation symbolique de la valeur de la position ouvrière⁴. Au regard de cette littérature existante, il n'est sans doute pas le plus utile de revenir en détails, à cet instant de notre réflexion, sur ces formes de conflictualité ordinaire que l'on retrouve à l'intérieur de l'entreprise PSA d'Aulnay-sous-Bois, et que l'on a déjà évoqué dans le chapitre précédent.

On préférera insister, dans ce premier temps de l'analyse, sur la manière dont elles s'expriment à l'intérieur du petit entrepôt de la chaîne de magasin de vente de chaussures. Les

¹ Robert Linhart, *L'établi*, Les Editions de Minuit, 1978. Les plus anciens syndicalistes ont ainsi témoigné des formes d'intimidation, non seulement psychologique, mais aussi physique qu'il leur a fallu endurer : « Avant, le matraquage, ça faisait partie des méthodes de gestion du personnel, avec la CSL, pour nous intimider. Moi, ils sont venus me gifler devant les ouvriers. C'était parfois très, très violent. » (Christian B., 5 mai 2005). Ces pressions s'exerçaient aussi sur les salariés pour les dissuader d'adhérer à d'autres syndicats que le « syndicat-maison » (aujourd'hui SIA), ainsi qu'au moment des élections professionnelles pour orienter leurs votes vers cette organisation.

² Voir chapitre précédent, section 2.

³ Stéphane Beaud, Michel Pialoux, *Retour sur la condition ouvrière*, Fayard, 1999.

⁴ Marcel Durand, *Grain de sable sous le capot. Résistance et culture ouvrière : les chaînes de montage de Peugeot (1972-2003)*, Agone, 2006 ; Stéphane Bouquin, *La valse des écrous. Travail, capital et action collective dans l'industrie automobile*, Syllepse, 2006.

relations professionnelles de cet établissement sont en effet loin, très loin même, de correspondre à l'idéal de la petite entreprise familiale, fonctionnant sur un mode « communautaire », construit sur une logique d'euphémisation des clivages hiérarchiques¹. Comme le résume l'un de ses employés, c'est tout le contraire qu'ils semblent vivre : « *on est dans une petite boîte, ça pourrait être familial si tout le monde s'entendait, s'ils étaient plus sympa avec nous. Mais, là, c'est tout l'inverse, c'est l'horreur, ils nous traitent comme des chiens !* ». Dans cet établissement, en effet, les très faibles revenus des salariés² - effectuant essentiellement un travail de manutention consistant à recevoir les marchandises et à préparer les commandes devant être livrées aux magasins³ - se combinent avec des rapports extrêmement conflictuels qu'ils entretiennent avec l'encadrement intermédiaire, qui s'incarne ici dans la personne du chef d'entrepôt. Chacun des employés se plaint de son attitude extrêmement autoritaire et du peu de considération qu'il témoigne à leur égard. Le discours des plus anciens employés de l'établissement est sans doute le plus évocateur de ce point de vue⁴ :

« Il n'arrête pas de nous parler comme à des chiens. Pour lui, on est que des chiens. Le matin, il nous dit : salut les filles, salut les tarlouzes. Et toute la journée il est sur notre dos. En plus tout est informatisé, ici [le contrôle des entrées et sorties des marchandises se fait en effet par signalement informatique]. Donc, il peut savoir à tout instant ce qu'on fait ou pas. Dès qu'on s'absente cinq minutes pour aller aux chiottes, hop on l'a sur notre dos : alors, tu n'es pas au boulot ? Dès qu'on se pose cinq minutes, hop, il nous gueule dessus »⁵.

« Avant, quand il y avait des invendus ou des trucs qui restaient en stock, il [l'ancien directeur] nous les donnait. Là, que dalle ! On n'a rien du tout. Quand ils en ont trop, ils jettent. Il ne lâche rien le mec ! Que dalle ! Pour te dire, quand tu lui demandes un stylo, il te demande de montrer l'ancien pour lui prouver qu'il est mort. Et quand tu lui demandes un autre cutter, il faut aussi que tu lui montres que l'ancienne lame est foutue, sinon il a peur que tu l'aies volée, et il ne veut rien te donner. C'est tout le temps comme ça, il nous traite de feignasse, de bons à rien. Moi, je veux bien me casser le cul tous les jours, mais pas pour rien. Moi, je décharge 150 à 180 kg par jour, ça veut dire que je prépare tout pour ces

¹ Benoît Lepley, « Gestion des conflits dans les petites entreprises », in Jean-Michel Denis (dir.), *Le conflit en grève ?*, La Dispute, 2005, p. 229-231.

² Les plus anciens de ces employés, âgés de plus de cinquante ans, et présents dans l'établissement pour certains depuis plus de vingt ans, nous ont dit percevoir un salaire avoisinant 1200 euros nets mensuels. Pour les plus jeunes employés, les salaires sont compris entre 950 et 1000 euros.

³ Trois des 21 salariés employés au moment de la grève sont pour leur part livreurs. Quant à la secrétaire du syndicat CGT de l'entreprise, elle occupe un poste de femme de service dans l'entrepôt. Ces emplois déqualifiés sont occupés par des salariés peu ou pas diplômés (BEP ou brevet d'étude pour les plus élevés d'entre eux). 16 de ces salariés sont employés sous forme de CDI, 3 en CDD. Au moment de la grève, déclenchée pendant la période des soldes, donc de plus forte activité, deux intérimaires ont également été recrutés.

⁴ Comme nous l'avons souligné précédemment, cet établissement a été marqué par un fort taux de renouvellement de ses effectifs jusqu'en 2003. Parmi la vingtaine de salariés, six d'entre eux ont toutefois plus de dix ans d'ancienneté dans cette société.

⁵ Christian, 29 juin 2006, 52 ans, manutentionnaire, dans l'entreprise depuis 16 ans.

marchandises, que je les étiquette et que je les charge. Bon, dès fois je n'en fais pas une ou deux [commandes], et il m'enlève 40 euros à la fin du mois sur la prime d'objectif»¹.

A l'image de ces deux employés, leurs collègues regrettent, pour ceux qui l'ont connu, le temps où leur entreprise était dirigée par le père de leur actuel employeur, qu'ils s'accordent à décrire, en opposition à son fils et plus encore au chef de l'entrepôt, comme un employeur plus « paternaliste » vis-à-vis de ses employés, qu'il venait rencontrer de temps à autre, quand son successeur ne se déplace jamais jusqu'à eux :

« On pouvait encore tout négocier avec le patron parce qu'il venait encore souvent au dépôt. Tu pouvais l'accoster, il disait bonjour à tout le monde, on pouvait aller le voir dans son bureau. Il n'y avait pas de barrières, il était disponible. Si tu avais un service à lui demander et qu'il pouvait te le rendre, il le faisait. Maintenant, la direction, on ne les voit plus. Ils sont invisibles ! »²

Et ces différents employés d'évoquer, pour illustrer la considération dont ils estimaient alors bénéficier, les arrangements qu'il était possible de négocier avec leur ancien patron, pour obtenir par exemple des avances sur salaire ou récupérer les paires de chaussures invendues, dont la revente assurait à ces employés, aux salaires très modestes, un complément de revenu appréciable. Alors que le départ à la retraite de ce directeur, en 2000, a mis fin à ces pratiques, l'arrivée de l'actuel chef de dépôt, trois ans plus tard, a contribué à accentuer les tensions dans l'entrepôt et à renforcer le sentiment des employés d'être totalement ignorés par une direction centrale devenue inaccessible : « le DRH, on ne le voit jamais. Il faut toujours passer par le chef ici, mais c'est un gros con, on ne peut rien discuter avec lui »³. Chacun se plaint de « l'ambiance » exécrationnelle qui règne dans l'entrepôt, et des tensions qu'elle tend parfois à faire naître entre les salariés eux-mêmes : « tout le monde est mécontent. Déjà, on a des chefs de merde. Et du coup, il y a de la tension de partout. Même entre nous, parfois, ça gueule. Tout le monde se fait engueuler, donc c'est une ambiance de merde »⁴. S'il surgit ainsi parfois quelques tensions entre eux, les salariés soulignent, dans leur ensemble, la force des liens de solidarité qui les unissent face à leur supérieur hiérarchique, renforcées à la faveur de la stabilisation du collectif de salariés au cours de ces trois dernières années, et

¹ Benhamid, 28 juin 2006, 55 ans, manutentionnaire, dans l'entreprise depuis 25 ans.

² Thierry, 29 juin 2006. Cet entretien, comme d'autres dans le cadre de ce conflit et pour les raisons identiques évoquées précédemment et dans le chapitre 3, n'a pas été enregistré, mais résulte d'une (longue) discussion informelle sur les lieux mêmes de la grève. La relation d'enquête construite avec cet employé fut, à cet égard, sans doute l'une des plus évocatrice de la difficulté à passer, avec des agents sociaux faiblement dotés en capital scolaire, que le statut de chercheur semblait visiblement intimider, du cadre d'un entretien informel, très long et très riche d'informations, à celui d'un entretien enregistré, auquel Thierry refusa obstinément de se prêter.

³ Mustapha, 28 juin 2006 (non enregistré).

⁴ Christian, 29 juin 2006.

auxquelles ils se raccrochent pour s'aider à « tenir » face au « harcèlement » dont ils se sentent victime : *« avant, ça changeait tout le temps [de salariés]. Là, maintenant, on se connaît bien, on s'entend bien. On sait qu'on est dans la même galère, et quand il engueule l'un d'entre nous, c'est souvent quand qu'on le défend. On gueule tous ensemble. On est aussi con que lui »*¹. Malgré le réconfort que leur offre ces formes d'entraide, ces salariés, contrairement à leurs homologues des établissements précédents, ne semblent trouver pour autant aucun motif de satisfaction ou de plaisir dans leur activité professionnelle. C'est au contraire l'expression d'un profond malheur au travail, dont il leur faut s'accommoder faute d'espérer trouver un emploi ailleurs, qui domine dans le discours de ces salariés :

*« T'arrives ici le matin, t'as déjà le cafard, parce que c'est le merdier. Tu es dégoûté quand tu arrives là-dedans. Tu es dégoûté par tes chefs, dégoûté par ton boulot. C'est tellement la pression. Mais après, moi, je ne peux pas trouver de boulot ailleurs, je suis trop vieux »*².

Plus jeune, mais sans diplôme après avoir échoué à obtenir un BEP « vente », Mohamed a pour sa part intégré l'entreprise une première fois en 1997, après une longue période de « galère », pendant laquelle il a enchaîné « les petits boulots » et les missions d'intérim. Déjà fatigué par l'ambiance exécrable qui règne dans l'entrepôt, il quitte l'entreprise deux années plus tard, lorsqu'il trouve un autre emploi de manutentionnaire mieux rémunéré, sous forme de CDD de six mois, mais assorti d'une promesse d'embauche. Mais celle-ci ne se concrétise pas. De nouveau au chômage pendant plusieurs mois, il se résout à réintégrer l'entreprise Chaussure, lorsqu'il apprend par l'un de ses anciens collègues de l'entrepôt qu'une place s'est libérée. Le décès de son père le contraint d'autant plus à ce choix qu'il doit subvenir aux besoins de sa mère qui, n'ayant presque pas travaillé, ne dispose que de maigres revenus : *« je suis bloqué ici, j'ai été obligé de revenir et je ne peux pas démissionner. C'est vrai que je suis mal payé, mais j'ai un CDI, donc bon... »*³. Sous la crainte de ne pouvoir retrouver ailleurs une telle sécurité de l'emploi, Mohamed consent ainsi à « prendre son mal en patience » et s'efforce d'endurer sa condition par le recours à des formes résilientes de mise à distance critique de l'autorité de son supérieur hiérarchique et de préservation de son quant-à-soi et de sa dignité, :

« Déjà on est mal payé. Mais, en plus, on n'est pas considéré... C'est insupportable ici, c'est comme une prison, c'est comme les Irakiens et les Américains... Tu vois, pour plaisanter, je dis à mes collègues : bienvenus à Guantanamo ! Bon, ça nous fait rire entre

¹ Thierry, 29 juin 2006 (non enregistré).

² Christian, 29 juin 2006.

³ Mohammed, 28 juin 2006.

nous. Et le chef, il entend au moins. Nous, on fait exprès pour qu'il l'entende. Au moins, voilà, il l'entend. Et comme ça, il sait qu'on n'est pas des bœufs. De toute façon, les chefs, je ne sais pas à quoi ils servent. Pour moi, le nôtre, il ne sert à rien. Tu parles, ils font des plannings et il passe son temps à draguer les vendeuses au téléphone. Attends, moi aussi je peux le faire ça. Lui, il me dit : "oui, mais moi j'ai des diplômes". Non, mais attends, pour moi c'est un incompetent. Il n'y a pas besoin d'avoir des diplômes pour faire des carrés ! »

Quand elle ne se s'exprime par le recours à l'arme de l'ironie, la résistance à la domination du chef de l'établissement dans l'entrepôt se traduit par de multiples formes d'indocilité des employés : « moi, je dis toujours ce que je pense à la direction, je ne me couche jamais devant eux », insiste par exemple un salarié qui nous dit avoir « fréquenté des gens qui faisaient des choses pas bien dans sa cité », pour « m'endurcir avec eux, prendre confiance en moi. Je ne voulais pas me laisser marcher sur les pieds. C'est pour ça, les chefs, quand il y en a marre, il y en marre, et je l'envoie chier ! ». De fait, les altercations verbales sont récurrentes et menacent parfois de déborder en affrontements physiques : « *une fois, il a fallu qu'on intervienne et qu'on s'interpose, parce que ça allait dégénérer carrément : il y en a un qui voulait prendre l'extincteur et lui balancer dans la gueule. Le chef, il a essayé de lui mettre un coup de tête en riposte !* »¹. Plus pacifiquement, c'est enfin par l'adoption de techniques de freinage de l'activité², via des pratiques de sabotage du terminal informatique servant à enregistrer l'ensemble des marchandises transitant par l'entrepôt suffisamment discrètes pour échapper, dans cet espace relativement petit, à la vigilance de l'encadrement, que ces salariés tentent de se donner un peu de répit et d'échapper quelques instants à la pression hiérarchique.

Les ficelles du freinage dans l'entrepôt

« Il croit qu'il peut nous traiter comme des chiens. Bon, c'est mon chef, donc, je ne le frappe pas, mais on ne laisse pas faire ! Eux, ils se croient malins, mais nous aussi on est malin. Quand on veut les faire chier, on les chier, il n'y a pas de problèmes. On a plein de petits trucs ici pour les emmerder. Moi, par exemple, je connais tous les trucs pour dérégler les machines. Par exemple, le petit terminal [où sont déposées les marchandises], tu as différents ordinateurs où doivent être enregistrées toutes les commandes et les livraisons. C'est là que tu as les étiquettes qui sortent aussi, que tu dois coller sur les cartons pour les expédier... Mais, moi, je te les fais péter comme je veux ces machines. Lui [le chef], il ne sait pas de toutes façon comment elles marchent. En fait, il suffit de modifier la connexion entre les fiches [les prises de connexion aux ordinateurs], hop, discrètement, et la machine, elle ne marche plus ! Donc, là, il arrive, il voit que ça marche pas, alors il faut qu'il appelle la

¹ Mohammed, 28 juin 2006.

² Paul Dubois, *Le sabotage dans l'industrie*, Calman-Lévy, 1976 ; Paul Edwards, *The Social Organization of Industrial Conflict*, Basil Blackwell, 1982, p. 152-166 ; Donald Roy, *Un sociologue à l'usine*, La Découverte, 2006, p. 37-69.

maintenance. Entre-temps, tu remets discrètement les fiches comme il faut, en faisant semblant d'essayer de réparer. Le type de la maintenance, il arrive, il ne trouve rien, et ils pensent que le problème vient de l'ordinateur. Et le temps que la machine soit de nouveau réglée, t'as gagné une demi-journée, voire parfois une journée entière parce que les types de la maintenance, ils ne sont pas toujours disponibles... [le service de maintenance se trouvant au siège de l'entreprise, à Paris]. Sur le terminal aussi, c'est assez facile de le dérégler. Il suffit de tirer un tout petit peu la prise, ça la déconnecte, et ça brouille tout le système info de la boîte. Et il suffit que tu la débranches deux secondes, hein, pas plus, c'est très discret, presque invisible. Et ça suffit à foutre le bordel de partout. Tout ça, je l'ai montré aux jeunes, parce que quand ils pètent un plomb, ils sont prêts à couper les fils des machines, mais il ne faut pas faire ça, parce que c'est du vrai sabotage, et après, le patron, il peut te virer. Moi, aussi, j'ai appris tous ces petits trucs des anciens ouvriers, et c'est quand même plus efficace pour emmerder le patron, sans trop risquer en retour. Je pense qu'il se doute de quelque chose parfois, mais bon... »¹

Dans le cas de la grève des salariés de Chaussure, comme dans celui de la mobilisation des ouvriers de l'entreprise PSA Aulnay-sous-Bois, la prise en compte du contexte de leur apparition aide également à faire ressortir de premiers facteurs d'exacerbation des tensions qui innervent les relations professionnelles de ces établissements, et qui favorisent le réinscription dans une forme d'action collective quasiment inexistante dans le premier, et inhabituelle par l'ampleur que prend la mobilisation des ouvriers de PSA. Dans ce dernier cas, sans tout expliquer, loin s'en faut, l'annonce d'une perte de salaire engendrée par la période de chômage technique crée un enjeu de conflit de nature plus facilement fédératrice et mobilisatrice que les revendications salariales habituellement portées par les organisations syndicales. En effet, cette mesure affecte directement l'ensemble des salariés, là où les représentants syndicaux disent rencontrer des difficultés à rassembler leurs collègues dans une action autour de la question salariale, en raison des logiques d'individualisation des salaires pratiquées par la direction :

« Sur les salaires, c'est plus compliqué habituellement, parce qu'ils font toujours des augmentations individuelles. Donc les types se disent que leurs collègues ne vont pas entrer en grève parce qu'ils vont se satisfaire de leur augmentation individuelle »².

La grève des salariés de Chaussure prend précisément forme dans une période de négociation salariale. Elle fait suite à l'échec des dernières négociations annuelles obligatoires (NAO) qui n'ont débouché, en décembre 2005 sur aucun accord avec la direction. La déléguée syndicale, Frédérique, a poursuivi cependant la mobilisation des salariés par le

¹ Thierry, 29 juin 2006 (non enregistré).

² Mohammed K., secrétaire du syndicat SUD, 7 juillet 2005.

lancement d'une pétition envoyée à l'ensemble des boutiques de l'entreprise, et fait appel dans le cadre de ses prérogatives d'élue au CE à l'intervention d'un expert-comptable. Rapidement, la direction a consenti à ouvrir de nouveau, dès le mois de mars 2006, de nouvelles NAO. Dans ce cadre, la principale revendication défendue par la secrétaire du syndicat CGT, qu'elle a préparée en concertation avec l'expert-comptable mais aussi et surtout avec les représentants de l'US CGT du commerce et des services de Paris avec lesquels elle entretient d'étroites relations, porte sur une augmentation générale des salaires de 120 euros pour les salariés non-cadres, ce qui représente environ une majoration de 10 % de leurs revenus. Trois réunions se succèdent jusqu'au mois de juin, sans qu'aucun accord ne se dessine. A chaque fois, la représentante syndicale tient informés les salariés de l'avancée des discussions, par l'envoi de compte-rendus aux différents établissements de l'entreprise, ainsi que par la convocation d'une assemblée générale des salariés travaillant dans la région parisienne.

Ce travail de concertation syndicale autour des négociations salariales vient s'articuler à une accentuation des motifs de conflit entre les salariés de l'entrepôt et leur hiérarchie, à partir desquels se cristallise leur mécontentement. La direction a tout d'abord souhaité installer des caméras de surveillance dans l'entrepôt pour en protéger, selon elle, la sécurité et se prémunir des vols. Mais les salariés y voient, pour leur part, un dispositif de mise sous surveillance d'eux-mêmes, destinée à accroître la « pression » qu'elle exerce déjà sur eux : « *ils nous traitent de voleurs à longueur de journée, ils veulent nous fliquer* ». Une première intervention de la déléguée syndicale en CE a cependant amené la direction à reporter son projet. En revanche, les litiges continuent de se multiplier, dans la période, au sujet de la prime par objectif mensuelle (150 euros), dont l'attribution dépend du chef de l'entrepôt. La quasi-totalité des salariés se plaint auprès de la déléguée syndicale que la direction leur en retient systématiquement une partie (entre 30 et 70 euros) sans motif valable de leur point de vue. Après avoir demandé à chacun des employés de lui transmettre leurs derniers bulletins de salaire, Frédérique parvient sans peine à identifier que le problème concerne effectivement presque tous ses collègues. Dans le contexte des négociations salariales, la question des primes individuelles, qui pouvait auparavant agir comme un frein à l'action collective des salariés, devient alors au contraire, au gré des échanges entre les salariés et leur représentante syndicale, un élément fédérateur de leurs doléances contre la pression et les brimades que leur impose leur responsable hiérarchique :

« C'est quand on a commencé à discuter de nos primes, qu'on s'est aperçu qu'on était vraiment tous traités de la même manière, et qu'on était sur la même longueur d'onde. On en a vraiment beaucoup parlé entre nous. Leur argument, c'est de nous dire qu'ils ont besoin de la prime pour avancer. Mais, non, il n'y a pas de ça. Tu vois, au début, t'es toujours tenté de te dire : OK, je m'investis dans le boulot pour avoir la prime. Mais quand tu vois qu'ils trouvent toujours un prétexte pour te la carotter et que tu te fais engueuler toute la journée, au bout d'un moment, ça va : on n'est pas des ânes. On ne veut plus qu'ils nous mettent la pression. Ce qu'on a vu, c'est que la prime, c'est un piège à cons ! T'as beau bosser comme un petit nègre, comme je dis [rire, ce salarié est noir...], et tu n'es pas sûr d'avoir quoi que ce soit ! »¹.

Dans ces conditions, la déléguée syndicale fait alors de l'intégration de la prime d'objectif dans le salaire fixe des employés de l'entrepôt l'un des objectifs centraux des revendications défendues dans les NAO. *De facto*, c'est ainsi bien davantage autour de cet enjeu de lutte que se structurent les motifs de protestation des salariés, qu'à partir des revendications initialement portées par le syndicat et centrées, sous l'impulsion des représentants de l'US, sur des augmentations générales des salaires. Ce qui, dans le prolongement de ce que nous avons montré à partir des mobilisations confédérales, conduit à remettre en cause le caractère nécessairement central et initiateur des mots d'ordre d'action des entrepreneurs de mobilisation, à partir et autour desquels viendraient s'aligner les motifs d'engagement des agents en lutte².

Nous le verrons, leur réappropriation restera d'ailleurs bien problématique tout au long de ce conflit. Néanmoins, la mobilisation des salariés prend forme et la grève surgit, même si la représentante syndicale ne l'a pourtant pas ardemment recherché - nous le verrons plus précisément dans un instant - sous les effets de stimulation que produit le travail de mobilisation syndicale amorcé autour des NAO sur la disponibilité des salariés à s'emparer de ce cadre d'action et de négociation pour exprimer collectivement *leurs propres motifs de mécontentement* qui s'intensifient à cette même période. Cette conjonction des facteurs procède d'une double logique. D'une part, le travail de mobilisation syndicale offre un cadre de discussions qui facilite la collectivisation des problèmes des salariés de l'entrepôt et des motifs de conflit qui rythment au quotidien leurs relations avec leur supérieur hiérarchique. D'autre part, et même s'ils ne s'approprient pas nécessairement les revendications salariales portées par le syndicat dans le cadre des NAO, l'échec des précédentes négociations, le refus réaffirmé par la direction au cours des nouvelles réunions de consentir des augmentations

¹ Benhamid, 29 juin.

² Jean-Gabriel Contamin, « La perspective du cadrage au révélateur du pétitionnement: pour une conception pluraliste des cadres d'interprétation », *Communication au 8^e colloque de l'AFSP de Lyon*, septembre 2005.
Baptiste Giraud - « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne - 2009

générales supérieures à 1%, et le travail engagé par la représentante syndicale pour informer et sensibiliser les salariés au déroulement de ces négociations, contribuent de concert à accentuer leur sentiment d'injustice et d'un dualisme entre « eux », les patrons qui augmentent leurs chiffres d'affaires, et « nous », les salariés pour lesquels ils ne témoignent aucune forme de considération. C'est la conjonction de ces facteurs d'incitation à passer à l'action qui se lit notamment dans la réaction de cet employé :

« Ils nous disent toujours, l'entrepôt vous êtes très important, on compte sur vous. Ah, mais si vous comptez sur nous, il faudrait que vous nous montriez plus de considération ! C'est ça qui compte quand même. Or, depuis que les jeunes [fils de l'ancien propriétaire] sont arrivés on n'a plus d'augmentation générale, ils ne font que du cas par cas. ! Là encore, ils veulent rien donner, alors que Frédérique elle dit que le rapport d'expertise montre qu'ils n'ont jamais eu autant de chiffre d'affaires. C'est quelque chose quand même. Et ils nous sucrant nos primes ? Si on n'a pas de considération et pas de bons salaires, on va où ? »

1.2. L'infrastructure organisationnelle de mobilisations « spontanées »

Dans le prolongement de l'examen des conditions d'enclenchement de cette dernière grève, il apparaît alors nécessaire de ne pas réduire les conditions d'apparition des grèves à des contextes de déstabilisation des formes d'accommodations habituelles de leur travail par les salariés ou d'accentuation de tensions déjà existantes avec la hiérarchie. Si ces contextes aident ainsi à comprendre les motifs d'enclenchement de ces grèves, ils ne suffisent cependant pas à expliquer la complexité des mécanismes qui les ont rendues possibles¹. Par exemple, dans les trois autres magasins de l'enseigne PizzaRapido concernés par la franchise, le représentant de la CGT qui s'y était déplacé n'est parvenu à déclencher la grève que dans l'un d'entre eux. En outre, elle ne durera que deux jours, là où elle se prolongera pendant près d'un mois dans celui que nous avons observé. Aussi, pour comprendre l'entrelacement des facteurs ayant favorisé sa cristallisation en action de grève dans ces différentes configurations de conflit, il faut déconstruire tout d'abord la tentation, récurrente dans l'analyse des grèves, de les interpréter comme le résultat d'une « explosion spontanée » de colère rendue « nécessaire » par le contexte de leur apparition². Interprétation que les protagonistes ou les rares commentateurs de ces conflits sont parfois eux-mêmes tentés de donner « spontanément », en présentant ces grèves comme le résultat mécanique d'une « goutte d'eau

¹ John Kelly, *Rethinking Industrial Relations*, Routledge, 1998, p. 28-29.

² Richard Hyman, *Strikes*, op. cit., p. 118.

qui a fait déborder le vase »¹. A contrario, il importe de faire ressortir en tout premier lieu, ce qui apparaît peut-être plus évident dans le cas de la grève de l'entrepôt Chaussure, mais qui vaut pour l'ensemble des configurations de conflit observées : les effets liés à l'actualisation des ressources organisationnelles et des savoir-faire militants disponibles dans le groupe qui favorisent la traduction de ces contextes propices à leur mobilisation en action de grève effective. Comme le souligne S. Erbès-Seguin à propos des grèves de mai 1968, « *il faut souligner l'ambiguïté fondamentale des propos des enquêtés : cette spontanéité [des grèves] est, bien souvent, le fruit d'efforts syndicaux pour "chauffer" la base* »². Aussi, sans en revenir à attribuer la paternité de ces grèves uniquement à leur action, il faut toutefois se pencher sur le rôle structurant que tiennent, dans les phases initiales de la mobilisation, les acteurs syndicaux ou les salariés disposant d'un « capital militant »³, par leur capacité, dans ces situations de conflit, à légitimer la cause de la lutte auprès des salariés, à fédérer leur mécontentement et à lever leurs inhibitions à passer à l'action ou à les inciter à le faire en impulsant une dynamique de mobilisation collective⁴.

Des ressources organisationnelles compensatoires

Nous allons dans cette optique prolonger tout d'abord l'examen de la grève de PizzaRapido qui, par sa configuration organisationnelle spécifique, semble le plus immédiatement correspondre, dans la typologie des grèves, à la catégorie de conflits spontanés. Nous l'avons dit, en effet, cet établissement est dépourvu de toute représentation syndicale, vierge de toute mobilisation syndicale préalable, et la mobilisation s'engage en dehors de toute initiative des représentants syndicaux centraux de l'entreprise. Cela n'implique pas pour autant que ces groupes de salariés soient privés de *ressources compensatoires*⁵, qui peuvent s'actualiser dans la mobilisation et en faciliter la cristallisation. Ces ressources renvoient aux formes d'action collective « informelles » qu'ont expérimentées antérieurement ces employés, mais aussi aux dispositions à l'action militante que certains d'entre eux ont pu acquérir au cours de leur trajectoire antérieure⁶. Tel est le cas, en

¹ « Aulnay: les grévistes de PSA manifestent », *Le Parisien*, 10 mars 2005.

² Sabine Erbès-Seguin, « Le déclenchement des grèves de mai: spontanéité des masses et rôle des syndicats », *Sociologie du Travail*, 12, 1970, p. 179.

³ Frédérique Matonti, Frank Poupeau, « Le capital militant. Essai de définition », *ARSS*, 155, 2004, p. 5-11.

⁴ Sur ce point, voir aussi par exemple, William Gamson, Emilie Schmeidler, « Organizing the Poor », *Theory and Society*, 13 (4), 1984, p. 567-585

⁵ Sophie Maurer, *Les chômeurs en action*, L'Harmattan, 2001, p. 61-103.

⁶ C'est l'un des facteurs explicatifs des conditions de possibilité d'émergence des grèves dans la restauration rapide qui nous semble trop souvent minoré, dans l'analyse notamment des grèves de McDonald's de Strasbourg Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

l'occurrence, de deux équipiers de cet établissement de PizzaRapido, dont le réinvestissement des appétences et des compétences militantes dans la situation de conflit avec leur hiérarchie s'est imposé comme un facteur décisif permettant sa traduction en action collective protestataire organisée. Elsa et surtout son frère Joseph, tous deux équipiers à la production, seront tout particulièrement parmi les employés les plus investis - et de loin - à la fois dans le déclenchement de la mobilisation, et plus encore dans son organisation tout au long du conflit.

Etudiant en licence de science politique à l'université Paris VIII au moment du conflit, Joseph se distingue, avec sa sœur, de ses collègues de travail par sa socialisation militante. De tous les employés, ils sont les seuls en effet à disposer d'une expérience préalable de l'action militante, à manifester un intérêt réel pour la politique, et à porter un regard relativement critique politisé sur les logiques de fonctionnement de leur entreprise. Fils d'immigrés péruviens, ils ont eu un premier contact avec l'engagement militant, par le biais des mobilisations en soutien aux sans-papiers, auxquelles ils participent avec leur oncle, alors en situation irrégulière sur le territoire français. A la fin des années 1990, alors qu'il n'a qu'une quinzaine d'années, Joseph participe ainsi régulièrement pendant deux ans à des manifestations, et notamment aux rassemblements de soutien organisés lors de l'occupation de l'église Saint-Bernard. Même s'il garde une méfiance certaine vis-à-vis de l'engagement dans les organisations militantes et partisans, (« *je ne me reconnais pas du tout dans leurs gué-guerres* »), cette période de mobilisation l'amène néanmoins à s'intéresser à la vie politique de sa municipalité (Saint-Denis), participant régulièrement aux réunions publiques organisées par les différents partis de gauche de sa commune. Ses études à la faculté de Paris VIII contribuent à cultiver son affinité pour l'action politique. Il y obtient un DEUG de sciences du langage et de la communication, avant de s'engager dans une licence de science politique, et fréquente, sans y adhérer, les organisations syndicales étudiantes, parmi lesquelles il compte plusieurs amis. En outre, il est le seul employé à avoir préalablement connu une première expérience de la grève, alors qu'il travaillait dans un centre d'appel :

« Je ne sais pas du tout d'où c'était parti, mais je me suis retrouvé pris dans l'action. Ça a duré trois semaines, et j'avais participé parce que je trouvais ça normal, et surtout

Saint-Denis au centre de l'analyse de différents travaux. Ceux-ci ne font en effet jamais véritablement ressortir que, dans ce magasin, plusieurs salariés étaient déjà syndiqués, et pas seulement à la CGT mais aussi à la CFTC et à la CGC. Ces délégués du personnel n'étaient pas de surcroît des novices de l'action militante, certains d'entre eux ayant déjà eu une expérience antérieure de l'action militante, dans leur pays d'origine ou bien dans le cadre de leurs études. Voir Damien Cartron, « Engagement dans le travail et dans la grève chez McDonald's », *art.cit* ; Sarah Adbelnour et alii, « Précarités et luttes collectives : renouvellement, refus de la délégation ou décalages d'expériences militantes ? », *Sociétés Contemporaines*, 74, 2009, p. 87-92 ; Evelyne Perrin, Frédéric Perroumal, « ça ne se passera plus comme ça chez McDonald's », in Paul Bouffartigue, Sophie Bérout (dir.), *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, op. cit., p. 223-236.

parce que j'ai adoré l'ambiance. Ça a été une très bonne formation ! J'ai vu comment on faisait, qu'on pouvait dire non à son patron. Ça a été vraiment enrichissant. Après, tu te sens plus apte pour aller dans la lutte ».

Enfin, Joseph a également travaillé dans un cabinet d'avocat, en tant qu'assistant, pendant plus d'une année. N'étant toutefois pas déclaré par son employeur, il préfère quitter ce travail, après que sa sœur a été embauchée à PizzaRapido et que l'opportunité se présente, par son entremise, d'y être facilement recruté à son tour. A l'image de ses collègues, il considère ce travail comme une occupation professionnelle provisoire et se plaît dans l'ambiance du magasin : *« ça se passait bien, même très bien avec la responsable. Ça se passait même super bien »*. Il s'accommode de ce point de vue sans difficulté apparente de son contrat de travail de 8 h de travail hebdomadaire qui lui permet de payer ses frais de scolarité et *« d'éviter de rouiller »* en s'offrant des loisirs avec ses amis. Cela ne l'empêche pas toutefois, ce qui le démarque de ses collègues, de prendre très clairement ses distances avec son travail et, surtout, de maintenir un discours très critique à l'encontre de son entreprise, dont il se laisse nettement moins prendre « au jeu » que ses compagnon. Il stigmatise notamment volontiers la mauvaise qualité des produits vendus qu'il doit fabriquer pour mieux dénoncer *« une multinationale qui est prête à tout pour gagner du fric : on a plein de produits périmés, ils ne font travailler que des jeunes... Je ne suis pas dupe du système ! »*. L'on peut ainsi aisément repérer dans ce discours les catégories d'entendement et de perception militante du monde du travail qu'il a intégrées et qui structurent la dissociation qu'il opère entre l'intérêt qu'il trouve à travailler dans cette entreprise, avec ses collègues, et sa vision critique de ses logiques de fonctionnement.

Ses différentes dispositions à l'action militante s'actualisent en premier ressort dans le rôle de délégué du personnel de substitution qu'il tend à endosser *avant* le conflit vis-à-vis de ses collègues. Ces-derniers s'adressent à lui par exemple lorsqu'il leur faut régler des litiges avec la direction centrale relatifs au paiement d'heures supplémentaires, ou bien concernant les lettres d'avertissement qu'ils ont reçues pour des retards au travail. S'il reconnaît n'être absolument pas un spécialiste du droit du travail, son passage antérieur dans l'univers juridique l'aide à s'y intéresser et à s'emparer du Code du travail, quand il ne fait pas parfois directement appel à ses anciens collègues du bureau d'avocat, comme il le fera pendant le conflit, pour obtenir telle ou telle information juridique. Une forme embryonnaire et informelle de représentation collective des salariés se construit ainsi autour de Joseph. Aux yeux de ses collègues, il s'impose comme un porte-parole d'expérience, crédible et légitime dans la défense de leurs intérêts, par ses compétences juridiques et par ses dispositions à

Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne– 2009

argumenter face à la direction dont certains se sentent démunis : « *on peut compter sur lui s'il faut nous aider. Lui, il sait parler avec la direction, il a des arguments et tout. Quand il parle, on l'écoute !* » L'annonce de la mise sous franchise contribue à réactiver les dispositions critiques et à l'action collective de Joseph, et à le réinscrire dans son rôle de représentant des salariés. Il entreprend en effet aussitôt d'organiser leur mobilisation, face à une décision qu'il assimile, dans un registre de dénonciation qui se distingue sensiblement de celui de ses collègues, à la marque d'un mépris d'une « multinationale » pour ses employés, qu'elle est prête à sacrifier sur l'autel du profit :

« J'ai vraiment eu le sentiment qu'on allait se faire baiser. Là, je me suis dit qu'on ne pouvait pas rester sans rien dire, qu'il fallait que ça parte en sucette, parce qu'ils ne nous ont même pas consultés, alors qu'on est les premiers concernés. Moi, mon objectif, c'était de leur montrer que ça ne pouvait pas se passer comme ça, qu'ils ne pouvaient pas décider à notre place. On a quand même des droits en tant que salariés. Ils ne peuvent pas faire comme si on était des fous ou des frigos »¹.

C'est lui qui est à l'origine d'une première réunion des employés avec celle qui est encore leur manager, au cours de laquelle elle leur indique ne pas pouvoir leur assurer que tous seront conservés dans leur établissement actuel. A ce moment-là, il n'est encore point question de la défense des maigres « acquis » que les salariés risquent de perdre en raison du changement de propriétaire, revendication que Joseph s'efforcera de réintroduire dans le cours du conflit : « *honnêtement, ça, je ne le connaissais pas bien, je n'avais pas encore eu le temps de me renseigner* ». Son travail d'enrôlement des employés consiste bien davantage à faire appel aux liens affectifs qui réunissent ces employés, en insistant auprès d'eux sur le risque de voir leur groupe être disloqué, à leur sens moral en dénonçant le caractère unilatéral de cette décision et le peu de considération qu'elle révèle à leur égard. Mais c'est également par le jeu des échanges d'expérience entre salariés qu'est justifiée la nécessité de s'opposer à la décision de leur direction centrale, et que chemine l'idée de la grève. Par le biais tout d'abord de l'intervention de Samira, qui fait part de son expérience préalable de franchise, pour exprimer ses craintes de voir leurs conditions de travail se dégrader sous les ordres d'un nouveau propriétaire. Une première intervention d'importance puisqu'elle contribue à donner aux yeux des salariés un surcroît de signification au danger que représente pour eux la franchise. Mais c'est également la valorisation par Joseph de sa propre expérience de la grève qui contribue à

¹ Joseph, 24 ans, étudiant, équipier, 4 février 2006. Les droits évoqués sont ceux relatifs notamment à la prime de chaussure de 30 euros et les divers avantages offerts par le CE de PizzaRapido que les salariés ne sont pas certains de conserver avec un nouvel employeur. Nous y reviendrons ultérieurement, lorsque nous traiterons de la construction des revendications.

mettre cette option stratégique en discussion parmi les salariés, et à la rendre ainsi plus facilement envisageable : « *je leur ai parlé de mon expérience [de la grève]. C'était important parce que, eux, n'en avaient pas. Donc, ils se disaient qu'au moins, je saurais faire !* ». Le capital de confiance et de reconnaissance dont il dispose vis-à-vis de ses collègues agit de ce point de vue comme un élément visiblement central dans sa capacité à impulser la mobilisation de ses collègues. Pour preuve, il est aussitôt désigné avec sa sœur, au moment du déclenchement de la grève, comme leur porte-parole. Tout au long de notre observation du conflit, tous les employés présents sur le piquet de grève, avec qui nous nous entretiendrons, évoqueront sans exception le rôle de Joseph, quand ils ne nous renverront pas directement vers lui pour parler de la grève, se sentant visiblement bien moins légitimes que lui à le faire¹. De ce point de vue, si la décision des salariés de se mettre en grève se prend « spontanément » pendant la confrontation tendue qui les oppose à leur nouvel employeur, elle apparaît toutefois inséparable de la manière dont la position de Joseph dans le groupe et son expérience de la grève ont contribué préalablement, à travers son travail de mobilisation, à conforter ses collègues dans leurs perceptions de leurs « bonnes raisons » et de leur « bon droit » à s'engager dans une action de grève :

*« Joseph, c'est le boss... Il connaît plein de choses dans le droit. Alors, on a discuté entre nous, vite fait, et Jo [Joseph], il a dit qu'il fallait qu'on se mette en grève, qu'il n'y avait que ça à faire. Bon, lui, il s'y connaît le plus dans tout ça, c'est un pro ! **Il nous a dit tous les droits qu'on avait, la grève tout ça, qu'on pouvait se faire respecter quand même.** Avant, moi, je travaillais dans un autre magasin, mais c'était complètement différent, parce nous, on ne savait pas trop ce qu'on pouvait faire. Moi la grève, avant, je ne crois pas que j'y aurais pensé. Au début, ça faisait peur même. Mais, bon, le fait qu'il y ait Joseph, qu'on soit tous ensemble... **Et puis, on a de l'expérience quand même (rire)** »².*

En effet, le déclenchement de la grève est autant facilité par l'actualisation des dispositions militantes individuelles de celui qui en sera le principal animateur, que du capital d'expérience de l'action collective qu'ont acquis plus collectivement ces salariés, dans les mois qui ont précédé cette mobilisation. Si chacun des salariés vante la « bonne ambiance » au travail, cela n'a pas empêché effectivement que surgisse un premier conflit collectif, dont Joseph fut déjà le principal organisateur, l'été précédant la grève, lorsque la climatisation du magasin tombe en panne. La température estivale, conjuguée à la chaleur dégagée par les fours à pizza, rend l'atmosphère rapidement intenable. Il s'en plaint ouvertement auprès de la manager, et prend contact pour la première fois avec le représentant de la CGT de l'entreprise,

¹ Sur ce point, voir chapitre 3.

² Mahamadou, livreur, 8 février 2006.

dont il trouve le contact sur internet. Ce dernier l'informe de la possibilité de faire jouer son « droit de retrait », dont Joseph ignorait jusqu'alors l'existence¹. Il répercute aussitôt l'information à ses collègues qui travaillent dans le magasin (production, standard) et les convainc de cesser le travail, en faisant jouer cette disposition légale, pour exiger de la direction que soit réparé le système de climatisation. La responsable du magasin fait immédiatement appel au superviseur en charge du magasin², qui refuse dans un premier temps de répondre à leur demande. Les équipiers faisant de nouveau valoir leur droit de retrait le surlendemain, il finit cependant par louer des ventilateurs qu'il fait installer dans les salles de production. Cette solution ne satisfait cependant pas les employés, qui se plaignent des désagréments générés par les courants d'air que créent les ventilateurs : « *avec ça, on prenait froid en fait ! On avait la goutte au nez en plein de mois de juillet...* ». Joseph rédige alors un tract pour dénoncer leurs conditions de travail auprès de la clientèle, qu'il glisse discrètement dans les cartons de pizza. Avec ses collègues, ils ralentissent la production des pizzas. A deux reprises, surtout, ils sabotent les ventilateurs : « *je savais que ça emmerderait la direction, parce que ça leur faisait perdre la caution, au moins 500 euros* ». Jusqu'à ce que, mi-août, le superviseur accepte finalement de faire réparer le système de climatisation. A l'occasion de ce conflit, la manager du magasin apparaît tenir un rôle de médiation avec la direction centrale et d'agent de contention de la mobilisation, plus qu'elle ne focalise le mécontentement des équipiers. C'est elle qui, à chaque fois, fait appel au superviseur. Elle s'emploie également à calmer les velléités contestataires de Joseph et de ses coéquipiers, en leur octroyant le droit de se servir librement dans le stock de boissons vendues par le magasin, des temps de pause supplémentaires, et en leur offrant la possibilité d'emporter une pizza après leur service, en guise de « dédommagement » :

« En tant que manager, elle est responsable du magasin, mais elle ne peut pas décider grand-chose. En fait, elle a été plutôt sympa avec nous... enfin, sympa, je ne sais pas si c'est vraiment le mot, parce que c'était son intérêt aussi quelque part... En fait, si tu veux, elle s'est arrangée pour pas que ça pète. Elle a fait en sorte que la direction intervienne, tout en évitant que ça éclate dans le magasin, ce qui n'était évidemment pas son intérêt... On s'est arrangé quoi, comme elle faisait d'habitude. On ne voulait pas la foutre trop dans la merde non plus, parce qu'on l'aimait bien... »

Dans ce premier épisode contestataire, la présence de la manager tend ainsi à agir comme un facteur de modération et de canalisation de la lutte, qui retient Joseph de tenter

¹ Un salarié confronté à un danger grave et imminent pour sa vie ou pour sa santé a le droit d'arrêter son activité professionnelle et si nécessaire de quitter les lieux de son travail.

² Le superviseur a pour fonction de veiller à l'encadrement de plusieurs magasins sur une même zone géographique.

d'engager une première action de grève : « *j'y ai pensé, mais quand tu as des relations comme ça avec ta hiérarchie, ce n'est pas évident, parce qu'elle gérait bien le truc avec les salariés* ». Ce conflit n'en offre pas moins l'occasion pour ces employés d'acquérir une première forme d'expérience et d'apprentissage de l'action collective, qui traduit la force des liens de solidarité qui les unissent, et qu'elle contribue à renforcer en retour. Sous cet angle, ces formes de conflits collectifs, même lorsqu'ils s'expriment en dehors des canaux et des pratiques traditionnelles de l'action syndicale sont en effet l'occasion – et c'est un autre élément à notre sens trop souvent occulté de l'étude de ces conflits « improbables » - de prendre confiance dans la cohésion de leur groupe et de percevoir la mobilisation collective comme une ressource efficace pour contraindre la direction centrale de l'entreprise à prendre en compte leurs doléances. Resituer la grève dans la lignée de cette première séquence de lutte permet ainsi de faire ressortir la dynamique de mobilisation collective du groupe dans laquelle elle s'inscrit, et qui constitue un point d'appui à la disponibilité des salariés à s'emparer de ce mode d'action au moment de la mise sous franchise de l'établissement sous l'impulsion de salariés, déjà plus familiers de cette pratique de lutte. C'est ce que suggère par exemple la réaction de cet employé :

« On était déjà bien solidaires entre nous. Et ça, quand même, on a bien vu que c'était en étant soudés que t'arrives à obtenir des choses. Ça m'a appris à me défendre. J'ai vu qu'on pouvait gueuler et qu'on ne risquait rien quand on était ensemble. Et on avait encore bien les nerfs [au moment de la grève] qu'ils nous aient traité comme ça, qu'ils aient fait traîner »¹.

Les effets de réassurance de l'encadrement syndical

De la même manière que le déclenchement de la grève des employés de PizzaRapido ne surgit pas de nulle part, mais qu'il est conditionné par l'actualisation des ressources et des dispositions individuelles et collectives à l'action collective acquises avant cette mobilisation, la grève des femmes de chambre de l'hôtel Nuidor ne peut être également dissociée du processus de mobilisation qui l'a vue naître, ni des savoir-faire militants de construction du mécontentement et de réassurance des salariées activés dans les premières séquences du conflit qui ont contribué à lever leurs *inhibitions persistantes* à s'engager dans une action de grève². Loin d'être le fruit d'une réaction spontanée au changement de leurs conditions de

¹ Kader, équipier à la production, étudiant 6 février 2006.

² Voir aussi, sur ce point, Rick Fantasia, *Cultures of Solidarity. Consciousness, Action, and Contemporary American Workers*, University of California Press, 1988, p. 75-120.

travail imposées par la nouvelle direction, son déclenchement résulte en effet d'un travail d'incitation à résister et à passer à l'action accompli auprès de ces employées par la représentante locale de la CGT, Marie-Chantal, ainsi que par les permanents de l'US. Ce travail de mobilisation syndicale passe en premier lieu par le jeu des discussions informelles que les déléguées du personnel entretiennent au quotidien avec leurs collègues pour les convaincre de refuser les nouvelles directives de la direction (changements et modulation des horaires de travail, rajout d'une chambre supplémentaire à nettoyer...), que certaines d'entre elles hésitent à contester. Elles s'emploient ainsi à souligner le caractère injuste de ces exigences nouvelles qui leur sont imposées sans aucune contrepartie, mais aussi à les alerter sur le risque que ces premières mesures ne soient que les étapes initiales d'un projet de remise en cause beaucoup plus général de leurs conditions de travail. Par ce qu'elle connaît, par l'intermédiaire des militants qu'elle fréquente à l'US, des restructurations qui se succèdent à la même époque dans les autres hôtels, et qui s'accompagnent de la filialisation de l'activité du nettoyage, Marie-Chantal est en effet convaincue que l'objectif de la direction est de réorganiser de fond en comble le travail des femmes de chambre, pour l'aligner sur les conditions de travail imposées dans les sociétés de sous-traitance du nettoyage. Elle en est d'autant plus convaincue qu'elle apprend, en téléphonant à la représentante du personnel d'un second hôtel possédé par ce même propriétaire à Nice, que le service quotidien des femmes de chambre a déjà été étendu à dix-huit chambres. Pour en persuader à leur tour ses collègues, elle demande à l'employeur de s'engager par écrit de ne pas leur imposer à l'avenir de nettoyer davantage que les quatorze chambres qu'il leur demande d'effectuer à présent. L'employeur refuse de se soumettre à un tel engagement. Sa réaction est alors interprétée et mise en valeur auprès des employées comme le signe de la finalité cachée que dissimule la direction derrière les premières modifications de travail qu'elle leur impose, et qui justifie d'autant plus de les refuser : accepter ces modifications d'horaires et la quatorzième chambre c'est ouvrir la voie à un bouleversement encore plus important de leurs conditions de travail, et se condamner à renoncer au statut professionnel distinctif et valorisant que leur confère la qualité du service qu'elles rendent jusqu'à présent. En ce sens, l'entrée dans la grève de ces femmes de chambre apparaît aussi, en premier lieu, comme le résultat d'un processus par lequel se *raffermit progressivement*, au contact de la secrétaire de leur section syndicale et au gré des tensions qui se multiplient avec la nouvelle gouvernante, leur perception de la nécessité de s'opposer aux décisions de la direction de leur imposer des tâches supplémentaires :

*« On a discuté longtemps, chaque fois, chaque jour... Elle nous disait : vous voyez tout ce qu'ils nous demandent en plus, les efforts, la pression, et qu'ils ne nous donnent rien en échange. **Petit à petit, on a bien dû se rendre compte qu'ils voulaient tout remettre en question. La preuve, Marie-Chantale, elle a demandé au patron de faire une lettre pour qu'il dise qu'il n'irait pas au-delà de la quatorzième chambre. Mais il n'a pas voulu. Et là, on s'est dit, mais si on va aller jusqu'où comme ça ? Si on accepte, il va nous mettre la pression sur tout, jusqu'à ce qu'on quitte l'hôtel ! [...]** En discutant avec Marie-Chantale et Stéphane [représentant de l'US], je dirais que **ça nous a aidé à dépasser nos craintes, nos hésitations, en nous montrant qu'on avait vraiment de bonnes raisons de pas se laisser faire. Ça aide à libérer la parole, entre nous, ça fait une émulation** »¹*

Par sa présence et par son activité, la représentante syndicale contribue aussi, dans un premier temps, à libérer ses collègues de leurs hésitations à refuser de s'acquitter du travail supplémentaire que leur demande leur direction ou des changements d'horaire qu'elle leur impose, et à inscrire ces premières formes de résistance dans un cadre collectif, qui prolonge les liens d'amitié et d'entraide qui unissent ces salariées dans le quotidien de leur travail : *« Marie-Chantal, c'est comme notre saint-bernard. Ça rassure pour se défendre. On sait qu'on peut lui faire confiance, parce qu'elle sait des trucs, qu'elle nous défend bien. Grâce à elle, on est restée soudées »*². De ce point de vue, si les sanctions entraînées par le refus d'obtempérer des femmes de chambre contribuent à précipiter le déclenchement de la grève, le passage à l'acte est aussi rendu possible par la manière dont cette première phase de la protestation, suscitée et encadrée par les deux représentantes syndicales contribue à dompter les craintes des employées de contester ouvertement à leur employeur, en renforçant leur confiance mutuelle dans la force de la solidarité de leur groupe et de la résistance collective qu'elles sont ainsi en capacité d'opposer à leur hiérarchie : *« la peur, au bout d'un moment, ça passe. Le fait d'être plusieurs, de bien s'entendre, ça aide beaucoup. Sinon, je pense que je n'oserais pas revendiquer. Le fait de savoir qu'on est solidaires, qu'on va dire non toutes ensemble, ça aide »*³. Malgré tout, le passage à l'acte reste encore problématique pour ces employées qui n'ont aucune expérience préalable de la grève : *« au début, elles étaient un peu hésitantes. Elles se disaient que la grève, ce n'était pas pour nous »*⁴. En dépit, en particulier, du crédit que ces collègues semblent accorder à leur déléguée Marie-Chantal, elles apparaissent en revanche plus dubitatives, au regard de sa propre inexpérience de la grève, quant à sa faculté à prendre en charge l'organisation d'une telle action : *« il y avait des doutes avec les copines, parce qu'elles n'étaient pas sûres qu'elles pouvaient me confier un conflit*

¹ Amina, femme de chambre, 38 ans.

² Sabrina, femme de chambre gréviste, environ 40 ans.

³ Ephylie, élue DP CGT, 22 février 2005.

⁴ Marie-Chantal, secrétaire de la section CGT, 21 février 2005.

comme ça. Elles se demandaient si c'était raisonnable »¹. C'est en faisant appel au soutien de Stéphane, permanent de l'US CGT, en qui Marie-Chantal a elle-même toute confiance pour avoir adhéré au syndicat de l'hôtel lorsque Stéphane en était encore le secrétaire et beaucoup appris de lui dans ses premières années de représentante du personnel, qu'elle parviendra à rassurer ses collègues, et à se rassurer elle-même. Tout au long du conflit, elle exigera d'ailleurs auprès de sa direction que Stéphane l'accompagne dans toutes les réunions de négociation : « *je préfère qu'il soit avec nous, parce que moi, je n'ai pas le parler, je ne connais pas toutes les lois, et j'ai toujours peur de me faire avoir* ». Si ce soutien extérieur soulève à l'origine quelque interrogation parmi les salariées sur les risques d'être instrumentalisées ou abandonnées par le syndicat dans le cours de l'action, Marie-Chantal s'emploie à les dissiper en les rassurant sur ses propres intentions. Et la valorisation du passé de Stéphane dans l'hôtel et de son expérience militante l'aide à surmonter les dernières inhibitions de ses collègues à s'engager dans une action de grève :

*« Elles avaient des doutes sur la CGT. Elles se disaient qu'elle allait nous faire tourner en bourrique. Moi, je leur ai dit que si je voulais les trahir, j'aurais accepté l'argent qu'ils me proposaient pour partir depuis longtemps. Et j'ai insisté sur le fait que Stéphane connaissait bien l'hôtel. Et le fait que c'est quelqu'un qui a plus d'expérience, ça les a rassurées avant d'entrer dans la bagarre »*².

A cet égard, le conflit des employés de l'entrepôt de Chaussure met tout autant en évidence le poids des inhibitions que fait naître l'appropriation de la grève par des salariés « novices » dans l'usage de cette forme d'action syndicale³. Même si ces employés disent ne pas craindre de défier l'autorité du chef de l'entrepôt et de se défendre contre ce qu'ils ressentent comme des offenses au respect qui leur est dû, il n'en demeure pas moins, en effet, qu'ils continuent à ressentir *a contrario*, jusqu'au dernier instant, de nombreuses appréhensions au moment d'entrer concrètement en grève. La réaction de Mohamed illustre parfaitement comment leurs incertitudes quant aux conséquences possibles de leur action, qui se nourrissent directement de leur *inexpérience pratique* de la grève, se combinent à leur intériorisation de la fragilité de leur position sur le marché de l'emploi et de la menace du chômage qui l'escorte, pour renforcer leurs craintes de s'exposer à des représailles patronales en entrant en grève :

¹ Marie-Chantal, secrétaire de la section CGT, 21 février 2005.

² Ibid.

³ Annie Collovald, Lilian Mathieu, « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », *art. cit.*, p. 133-135.

« On en a longtemps parlé entre nous [de la grève], mais on n'était pas sûr. **On ne savait pas comment on allait faire...** Moi, j'en ai parlé avec Frédérique parce que je n'avais jamais fait grève de ma vie, et donc je ne voyais pas trop comment on allait faire. J'appréhendais ce moment-là, parce que je ne savais pas comment ça allait se passer. On a décidé le vendredi de commencer le lundi. Frédérique nous a dit qu'il y aurait les gars du syndicat. Mais j'ai cogité tout le week-end, parce que je ne savais pas comment on allait faire. Moi, quand je vois ça à la télé, ça n'a rien à voir. [...] La grève, moi je suivais ça à la télé, mais je ne savais pas trop ce que c'était. J'essayais de comprendre, mais c'est compliqué. Je me demandais si on allait me virer, enfin tout ça, au niveau des droits des salariés... Bon parce que moi, si je perds le boulot, je suis dans la merde, tu comprends ? Non, je te jure, **ce n'est quand même pas évident quand tu n'as pas l'habitude**. Moi, je me disais, la grève, ce n'est pas pour nous »¹.

De ce point de vue, les conditions d'apparition de la grève de ces employés font également resurgir, selon un schéma comparable à la mobilisation des femmes de chambres de Nuidor, que la relation de confiance que les salariés entretiennent avec leur représentante syndicale, ainsi que le soutien de représentants syndicaux extérieurs de l'organisation plus expérimentés, agissent comme deux facteurs complémentaires d'incitation à agir et de réassurance auprès de ces salariés, pour surmonter leurs hésitations à passer à l'acte. A l'image de Marie-Chantale, Frédérique, la secrétaire de la section CGT – dont nous avons déjà dressé le portrait plus longuement par ailleurs² –, est en effet une militante très active dans l'exercice de ses mandats dans les IRP (DP et CE) ainsi que dans le travail de défense individuelle des salariés. Cela explique sans aucun doute plus généralement le nombre élevé d'adhérents qu'elle est parvenue à recruter en quelques années. Mais, même si, paradoxalement d'une certaine manière, seuls trois des salariés de l'entrepôt sont formellement syndiqués, son activisme militant agit plus spécifiquement comme un support à l'engagement de l'ensemble des seize employés qui disposent d'un CDI au moment de la grève du mois de juin 2006. Frédérique entretient en effet avec eux des rapports d'autant plus étroits qu'elle les côtoie au quotidien. Il en découle que ces employés ont toute confiance dans leur déléguée, dont ils ne cesseront de louer les qualités pendant la mobilisation : « *quand on a un problème, nous on va voir Frédérique. Au début, j'allais voir le chef, mais j'ai compris qu'il faisait un double jeu. Moi, je vois avec Frédérique, je sais que, elle, je peux lui faire confiance. Et comme elle est du syndicat, elle sait de quoi elle parle, c'est ça qui est bien* »³. De ce point de vue, comme le suggère explicitement la réaction de cet employé, les relations

¹ Mohamed, 28 juin 2006.

² Pour un portrait plus détaillé de Frédérique, voir chapitre 5. On rappellera ici en deux mots qu'elle est une ancienne déléguée du personnel non syndiquée, sans aucune forme de prédispositions à l'action militante avant son entrée dans le syndicat, qu'elle perçoit avant tout comme un moyen d'accéder au droit.

³ Mohamed, 28 juin 2006.

de confiance ainsi nouées entre les salariés et leur représentante constituent une toile de fond à ce conflit qui favorise leur disponibilité à agir collectivement avec le syndicat par lequel ils se sentent protégés :

*« Avec le syndicat, on se sent au moins défendus. Avant, on savait que le patron il avait le monopole sur les délégués [non syndiqués]. Il suffisait qu'il leur donne une enveloppe, et terminé. Là, avec Frédérique, on sait que c'est différent, qu'elle n'est pas comme ça. Elle nous aide beaucoup sur les attaques verbales, sur les conditions de travail, sur la sécurité... Quand on lui demande de nous aider, elle est là. **Moi, j'ai confiance en elle, et heureusement d'ailleurs, sinon, je n'aurais pas fait la grève. De toute façon, heureusement qu'il y a le syndicat [l'US] qui est avec nous, parce que sans syndicat qu'est-ce que tu veux faire ? On ne peut pas faire grève sans syndicat, si ?** »¹.*

De ce point de vue, comme nous l'avons par ailleurs souligné auparavant, le travail de mobilisation des salariés engagé par Frédérique autour des NAO, matérialisé notamment par le lancement d'une pétition, fonctionne aussi directement comme un support à la mise en commun de leurs problèmes avec leur supérieur hiérarchique, et à la formation progressive de leur perception qu'une réaction collective est possible et nécessaire : *« On avait fait la pétition, c'était bien, parce que tout le monde l'avait signée à l'entrepôt. Donc, on a vu qu'on était bien solidaires... Et à force d'en parler entre nous et avec Frédérique, on s'est dit qu'il fallait faire quelque chose »*². Mais ce que met aussi en lumière ce conflit, en miroir de ce que nous avons dit auparavant des dispositions militantes très différenciées des représentants syndicaux, ce sont aussi les difficultés pour ceux qui, comme Marie-Chantal ou Frédérique, ont eux-mêmes une très faible expérience de la grève, à inspirer suffisamment confiance à leurs collègues pour lever totalement leurs inhibitions à s'emparer de ce mode d'action, mais aussi à se sentir eux-mêmes habilités à prendre la responsabilité d'organiser et de « porter » une action de grève. A l'image de nombreux de ses camarades militants que nous avons longuement évoqués précédemment, Frédérique apparaît en effet bien peu encline à s'investir dans une telle action : *« ce n'est pas mon truc... **ce n'est pas dans ma mentalité de faire grève** »* nous explique-t-elle par exemple en plein cœur de la... grève. Même si elle perçoit une exacerbation du mécontentement de ses collègues, ses réticences à engager une telle mobilisation tiennent au souvenir assez traumatisant qu'elle garde de sa seule et courte expérience de grève, à l'occasion de la journée de débrayage en 2001 organisée dans son entrepôt. Elle était encore une toute « jeune » militante, n'avait pas pu compter sur le soutien des responsables de l'US pour organiser cette action, et s'était sentie bien démunie pour gérer

¹ Christian, 29 juin 2006.

² Henry, 28 juin 27 juin 2006 [non enregistré].

le conflit : « *je ne savais pas faire, ça ne faisait qu'un an que j'étais dans le syndicat, du coup, j'étais complètement perdue* »¹. Alors qu'elle avait dit aux salariés que les journalistes viendraient, aucun ne s'est déplacé pour couvrir le conflit. Il s'est arrêté aussitôt après que la direction eut signifié son refus de recevoir les représentants du personnel pour négocier : « *ça c'est fini comme ça, parce que les types [les salariés] ils se sont dit qu'il n'y avait rien à faire. Et ils ont quitté la réunion sans même me dire au revoir, c'est pour te dire. Non, c'était la catastrophe* ». Cinq ans plus tard, même si elle se sent plus aguerrie par l'expérience militante qu'elle a accumulée au cours des cinq dernières années, elle craint toutefois fortement que le scénario de la précédente grève ne se reproduise. Elle reste bien peu confiante dans la détermination de ses collègues de l'entrepôt à s'engager durablement dans un mouvement de grève, et dans sa propre capacité à prendre en charge l'organisation d'une telle action. Surtout qu'elle se sent bien esseulée, ne comptant visiblement pas sur le soutien que pourra lui apporter le second élu DP CGT, qui apparaît bien peu investi dans son activité syndicale. Ses craintes se vérifieront d'ailleurs largement au cours de la grève, ce second élu syndical faisant partie des salariés effectivement les moins impliqués dans le mouvement :

*« D'un côté, j'ai pris de la bouteille maintenant. Dans les DP, j'y vais, je fonce. Mais bon, la grève, c'est autre chose. Bon, j'ai un peu plus d'expérience, j'ai fait des manif tout ça... Mais faut savoir manipuler les types. Enfin, je n'aime pas ce mot, mais je ne sais pas trop comment on fait pour que ça tienne quoi. Tu sais, les salariés, ils savent que je n'hésite pas à gueuler, mais de là à me suivre dans un mouvement, j'ai des doutes, hein, ce n'est pas facile. Si c'est pour qu'ils me refassent la même chose que la dernière fois... Donc, c'est l'angoisse de se lancer dans un truc comme ça, où je ne sais pas où ça va mener. Parce que pour moi, la pression, elle est forte quand je fais grève. Les types ils me disent OK on y va, mais après, eux, ils peuvent se tirer et ne pas faire la grève, et après ça part en quenouille. Moi, l'expérience de 2001, ça m'a calmée ! [...] C'est pour ça que ça fait trois ans que je freine, parce que je sens qu'ils n'ont pas la carrure pour faire grève »*².

Dans ces conditions, comme pour la grève de Nuidor, c'est à travers les interactions nouées avec des agents extérieurs à l'entreprise que se déterminent les facteurs de mise en confiance des salariés et (surtout ?) de leur représentante syndicale, qui aident à ce que la dynamique de mobilisation interne au groupe des salariés de l'entrepôt trouve son prolongement dans une action de grève, « *partie comme ça, parce qu'il y en avait ras-le-bol* »³. Frédérique prend tout d'abord contact avec l'inspectrice du travail pour lui signaler les retenues systématiques pratiquées par la direction sur les primes d'objectif des salariés, et

¹ Frédérique, secrétaire de la section CGT, 28 juin 2006.

² Frédérique, secrétaire de la section CGT, 12 juin 2006.

³ Ibid.

solliciter son intervention pour y mettre fin. Mais c'est un autre conseil que lui donne l'agent de l'administration du travail, qui agit comme un premier facteur d'encouragement à surmonter *ses propres hésitations* à engager l'action :

« *C'est elle qui m'a dit, mais arrêtez le travail ! De toute façon, vous êtes en période de négociation, donc il [le patron] sera bien obligé de négocier... Là, en plus, c'est la période des inventaires, donc c'est un bon moment pour l'emmerder... Si tu veux, c'est elle qui m'a dit d'y aller* »¹.

C'est aussi, de façon sans doute plus classique, à travers les échanges réguliers qu'elle entretient avec les représentants et les autres militants de l'US que se raffermi la décision de Frédérique de passer à l'acte. Dans les jours qui précèdent le lancement de la grève, nous la croisons en effet à plusieurs reprises dans les locaux du syndicat, où elle vient solliciter soutien et conseils. Les représentants de l'US ne lui cachent d'ailleurs pas que la mobilisation risque d'être longue, conscients que l'action se concentrera essentiellement dans l'entrepôt et de la forte résistance patronale à laquelle risque de se heurter un mouvement minoritaire. Ils insistent également auprès d'elle sur la nécessité de réinscrire les griefs dans les revendications salariales élaborées en début de négociation, afin de se donner davantage de chances d'élargir la mobilisation aux boutiques. Mais ils s'emploient aussi, et surtout, à la rassurer, en banalisant l'acte de la grève et en l'assurant de leur soutien pour l'aider à animer ce conflit s'il devait s'engager. Sa discussion avec l'un des représentants de l'US, au moment de fixer le jour du déclenchement de la grève, fait à cet égard particulièrement bien ressortir que la variabilité des *propres craintes et prédispositions* des représentants syndicaux à s'emparer ce mode d'action va de pair avec la variabilité de leur expérience et de leurs savoir-faire dans la manière de se le réapproprier :

« -Frédérique : *Tu sais, moi, je n'ai pas l'habitude de faire grève. On ne sait pas faire... Là, je me dis : j'y vais ? Je n'y vais pas ? Les gars, ils disent qu'ils veulent bouger, mais bon...*

- Stéphane : *non, mais ne t'angoisse pas. Tu sais une grève, ce n'est toujours qu'une grève... Ne t'inquiète pas, la seule chose qu'ils peuvent vous faire, c'est vous envoyer un huissier. On sait que **notre présence rassure**, ne t'inquiète pas, on viendra.*

-Oui, oui, surtout vous. *Parce que moi, bon, ils m'écoutent, mais bon... Je n'ai pas votre expérience. Bon, alors, lundi, je leur dis d'arrêter direct le boulot, c'est ça ?*

- Non, attends, il ne faut pas faire comme ça. *Tu as une obligation légale de déposer des revendications. Tu te pointes à ton boulot normalement, tu déboules dans le bureau de ton chef là, de ton cerbère, et tu lui dis que vous êtes en grève et tu déposes tes revendications. Bon, mais ne t'inquiète pas, **on sera là le matin. C'est le moment le plus important.***

¹ Ibid.

- *Oh oui, c'est important que tu sois là, parce que nous, la grève, ça n'existe pas... Tu sais ce qui s'est passé en 2001, c'était ma première grève, j'étais toute seule... ça avait été l'horreur ! Donc, oui, j'aimerais bien que tu sois là, ça rassurerait aussi les gars*

- *Ne t'inquiète pas, de toute façon, Rémi va t'aider à rédiger le tract avec les revendications et je le faxerai à ton patron, au siège social, comme ça, on est sûr d'être dans les clous. Et je vais le signer, comme ça, il verra que vous êtes soutenus en plus, c'est pas plus mal. Bon, et puis il faut que tu prennes un mégaphone, des autocollants... T'as vu comment on fait ailleurs déjà, hein ? C'est la même chose, faut qu'on apparaisse, qu'on se fasse entendre...*

- *Oui, oui. Non, mais ça va, là je suis rassurée... C'est bon, tu m'as décidée !* [à lancer grève]»

Non seulement le soutien des militants expérimentés de l'US contribue à inciter la représentante syndicale de l'entrepôt elle-même à tenir son propre rôle d'impulsion et d'organisation de l'action, mais il agit aussi directement comme un facteur de réassurance vis-à-vis des salariés à s'engager dans l'action. L'accueil que la quinzaine de salariés prêts à s'engager dans la grève réservent aux permanents syndicaux – avec lesquels nous arrivons également – quelques instants avant de devoir « pointer » témoigne parfaitement de la manière dont la simple présence de militants chevronnés, annoncés et introduits par Frédérique, contribue fortement à conforter les salariés dans leur décision de se mettre en grève, à suspendre leurs dernières hésitations : « *je suis soulagé que vous soyez là parce que nous, la grève, on ne sait pas ce que c'est* » dit l'un ; « *nous, on a besoin de vous, parce que nous, on ne connaît pas le droit, si on a le droit de faire ci ou ça. On ne sait pas ce qu'on a le droit de faire si vous n'êtes pas là* », rajoute un second. Les militants de l'US sont d'ailleurs venus en nombre : deux permanents accompagnés de deux autres militants, conscients de l'importance, à ce premier moment stratégique du conflit, de donner le sentiment aux salariés de se sentir épaulés par le syndicat, surtout dans un établissement où la représentante syndicale apparaît tout aussi hésitante que ses collègues :

« *Le début, c'est pas toujours évident, parce que les salariés ont toujours tendance à se regarder, à hésiter... Bon, quand tu ne l'as jamais fait [la grève], ce n'est pas évident de commencer, de s'y mettre. Donc, c'est toujours un moment important, où on essaie d'être là pour faciliter les choses* »¹.

¹ Stéphane F., permanent de l'US CGT, 23 juin 2006.

Rendre perceptible la possibilité de l'action

De ces différents conflits, l'expérience militante, tant du point de vue de la maîtrise des savoir-faire qu'elle implique que de la légitimité qu'elle tend à conférer à ceux qui la possèdent, se donne ainsi à voir clairement comme un élément central dans les ressources dont l'actualisation favorise la traduction d'une situation de conflit en action de grève. Ils donnent aussi à voir, de ce point de vue, l'importance de la capacité des représentants syndicaux à faire apparaître que la grève est possible pour en faciliter le démarrage. Dans le cas des salariés de l'entrepôt Chaussure, le lancement d'une pétition et les discussions informelles entre collègues et avec la représentante syndicale viennent ainsi progressivement rendre perceptible la perspective que les autres membres du groupe sont aussi disposés à entrer en lutte. L'exemple des salariés de PizzaRapido nous a amené par ailleurs à mettre l'accent sur la nécessité d'intégrer dans l'analyse les expériences antérieures d'action collective du groupe mobilisé, au-delà de ses seules formes syndicales canoniques. Dans une perspective complémentaire, prolongeant l'examen des logiques d'inscription des grèves dans des cycles de mobilisations internes à l'entreprise¹, le conflit des ouvriers de l'usine de PSA Aulnay-sous-Bois met quant à elle en évidence que les effets d'incitation à passer à l'action ne sont pas seulement à rechercher dans les séquences préalables des dynamiques de mobilisation interne propre au groupe qui entre en grève. Ils peuvent aussi être liés aux luttes d'autres groupes professionnels, relayées par les représentants syndicaux pour inciter leurs collègues à s'engager à leur tour dans l'action. En l'occurrence, le surgissement de la grève de mars 2005 s'intègre dans un cycle de mobilisation gréviste initié par une succession de mobilisations intervenues dans les entreprises sous-traitantes travaillant sur le site de l'usine².

Les ressorts de ce cycle de mobilisation sont d'abord à resituer dans la spécificité de la configuration de l'action syndicale dans cette entreprise, qui se démarque considérablement de celles que nous avons observées précédemment. Par la taille de l'établissement tout d'abord, qui rassemble près de 5000 salariés, dont environ 3500 ouvriers. Par le profil, ensuite, des militants syndicaux qui, contrairement à ceux que nous venons d'évoquer,

¹ Sur l'inscription des débrayages dans des cycles de mobilisation gréviste, voir chapitre 6, section 3.

² Même si l'auteur insiste très peu sur cette dimension en elle-même, préférant mettre l'accent sur le contexte politique local (communiste) d'une grève des ouvriers d'une entreprise de la FIAT dans le sud de l'Italie en 2004, l'étude de S. Baglioni tend néanmoins à suggérer également, selon un schéma comparable à celui que nous avons observé dans le cas de l'usine PSA d'Aulnay-sous-Bois, que l'apparition de cette mobilisation a été aussi favorisée par son inscription dans un cycle de mobilisations collectives concernant les entreprises sous-traitantes du site, in Simone Baglioni, « New or Old Protest ? The Mobilization of Workers at the Time of Flexibility. The case of Fiat-Melfi », Communication au colloque « Action collective et exclusion sociale en Europe », Lyon, 11-12 janvier 2008.

disposent d'une très forte expérience de l'action collective, liée à la transmission des traditions de lutte ouvrière dont ils ont héritée. Des syndicalistes qui sont d'autant plus familiers de la grève, en raison de la forte politisation de plusieurs d'entre eux, notamment des principaux responsables de la CGT, membres actifs de Lutte Ouvrière, quand les précédents appartenaient au PCF. Depuis le milieu des années 1980, sans s'éteindre totalement, l'intensité de l'activité gréviste s'était néanmoins considérablement ralentie, se limitant à des actions de débrayages circonscrits dans les différents ateliers de l'entreprise. Les transformations relatives aux modes d'organisation du travail et à l'emploi massif d'intérimaires (jusqu'à 2000...) en sont un premier facteur d'explication structurel, que nous avons déjà évoquée par ailleurs¹. Mais l'issue du long mouvement de grève en 1984 contre la restructuration de l'entreprise en est aussi un autre élément essentiel d'explication. Non seulement, la mobilisation a échoué à empêcher les 2000 suppressions d'emplois et les 800 licenciements économiques qu'elles ont impliqués. Mais, de surcroît, comme cette vague de licenciements a affecté essentiellement des salariés encartés à la CGT, dont les effectifs furent ainsi décimés, ces licenciements ont été perçus comme une sanction contre les salariés syndiqués et grévistes. Selon les différents responsables syndicaux rencontrés, l'expérience de cette grève a ainsi contribué à faire apparaître durablement la grève comme une stratégie risquée aux yeux d'une grande partie des salariés l'ayant vécue, expliquant ainsi l'un des obstacles majeurs auxquels ils se sont longtemps heurtés pour réussir à les enrôler dans de longs et larges mouvements de grève :

« Les gars ont vécu ça comme des licenciements politiques, et pas uniquement économiques. Parce que la direction entre 1983-1984, elle n'arrivait pas à reprendre la boîte en main, il y avait des débrayages tout le temps. Donc, c'est vrai que ces licenciements, ça a été une manière de dire aussi, qu'on ne pouvait pas faire grève impunément. Et puis tu as eu toute une politique de la direction pour casser l'idée qu'on pouvait faire grève, ils ont mis une pression d'enfer sur les ouvriers. Alors, ils continuaient à se défendre, la grève de 1982 avait quand même changé des choses sur ce plan-là... Mais, par contre, ça a été un tel coup de gourdin sur la tête, qu'on est rentrés dans une phase historique où, pour les salariés, ce n'était plus possible de faire grève, c'était trop risqué, ils n'osaient plus quoi... Enfin, la grève, pour eux, c'était vraiment devenu, le dernier, dernier recours. On s'est heurté à ça pendant des années »².

Un nouveau contexte se dessine cependant à partir du début des années 2000. L'entreprise connaît tout d'abord un profond renouvellement de ses effectifs suite à des départs en retraite massifs. Entre 2001 et 2003, ce sont ainsi presque 500 embauches par an

¹ Voir chapitre 6, section 3.

² Christian B., ancien secrétaire du syndicat CGT, 5 mai 2005.

qui sont réalisées pour les remplacer, parmi lesquelles beaucoup des jeunes intérimaires qui travaillaient alors sur le site. En outre, si le nombre d'intérimaires reste élevé, il tend cependant à baisser par rapport au niveau qui était le sien auparavant (environ 900 en 2005). Entre 2004 et 2005, trois mouvements de grève se succèdent à l'intérieur de plusieurs des entreprises sous-traitantes intervenant sur le site, soutenues et encadrées par différents syndicats de PSA, tout particulièrement SUD et la CGT, cette-dernière s'étant organisée sous la forme d'un syndicat de site depuis quelques années¹. Portant respectivement sur l'obtention d'un treizième mois, sur des augmentations de salaire, et pour la dernière, déclenchée en février 2005, sur l'obtention d'une prime et le maintien de l'intégralité du salaire pendant une période de chômage technique. L'ensemble de ces mobilisations débouche, en quelques jours, sur la satisfaction de ces différentes revendications². Ces grèves sont à ce titre une illustration complémentaire de ce que nous développons dans le précédent chapitre, quant aux effets différenciés de la restructuration du monde du travail, dont la sous-traitance est l'un des éléments clés, sur la conflictualité au travail. *A priori*, en effet, le déclenchement de ces grèves pourrait apparaître encore bien plus inattendu que celle des ouvriers de PSA (que peuvent donc une poignée d'ouvriers contre la direction d'une entreprise, leur donneur d'ordre quasi unique, aussi puissante ?). Pourtant, l'ensemble des syndiqués nous a au contraire soutenu que ces grèves était sans doute moins difficile à organiser qu'à l'échelle de l'entreprise de PSA. En raison d'abord, du petit nombre de salariés que regroupent ces entreprises, et qui renforce la cohésion interne de ces collectifs de travail. Mais aussi de la position stratégique que certaines de ces entreprises (pas toutes) occupent dans le processus de production, et qui met leurs salariés en situation de paralyser rapidement l'ensemble de l'entreprise.

Le retournement d'un système – la sous-traitance- d'émiettement du salariat censé freiner leur action collective, en ressource pour leur mobilisation s'opère enfin sous l'action des syndicalistes de PSA qui s'emparent de ces grèves de sous-traitant pour faciliter la

¹ SUD a été créé en 2004 et obtenu sa représentativité en décembre de cette même année. Ce syndicat est né principalement d'une scission à l'intérieur de la CGT, structurée autour d'enjeux de lutte politique interne : il est reproché une trop grande mainmise de LO sur le syndicat. D'autres militants de la CFDT et de FO intègrent également ce nouveau syndicat. Un syndicat de site, quant à lui, consiste à réunir les responsables des syndicats CGT de l'ensemble des entreprises travaillant sur le site.

² Sous ces différents angles, on se démarquera notamment de l'interprétation très « spontanéiste » qu'en donne l'auteur de ces mouvements de grève, qui parle en outre à leur sujet de « désert syndical » et de conflits « de nature défensive et aux résultats bien aléatoires ». Or, non seulement ces conflits ont bénéficié du soutien des militants syndicaux de PSA, mais ces entreprises disposent aussi de leurs propres structures syndicales. Par ailleurs, comme on peut le remarquer à l'énoncé des revendications, ces mobilisations n'ont pas uniquement un caractère « défensif » (ou en tout cas pas plus que d'autres conflits), et surtout... ils ont débouché sur la satisfaction de ces différentes revendications, in Stephen Bouquin, *La valse des écroues*, op. cit., p. 154-155.

remobilisation des salariés dans leur propre entreprise. Tout en s'employant à soutenir ces luttes, par la mobilisation de leurs forces militantes et de leurs savoir-faire, les représentants syndicaux CGT et SUD de PSA vont en effet s'efforcer aussi de rendre visible ces mobilisations et de valoriser leurs résultats auprès des ouvriers de l'entreprise-mère, par la diffusion de tracts, en faisant défiler les salariés grévistes dans l'usine pour faire connaître leur lutte, ou bien en les installant dans des lieux facilement visibles de tous. En même temps qu'ils cherchent ainsi à créer les conditions d'un rapport de force plus favorable aux salariés en lutte, les militants syndicaux contribuent également de cette manière à prendre appui sur ces mobilisations pour matérialiser aux yeux des ouvriers de PSA que la grève est non seulement possible, mais aussi potentiellement victorieuse. Comme ces représentants syndicaux le soulignent eux-mêmes, ces grèves de sous-traitants constituent en ce sens une première séquence décisive de la mobilisation qu'ils initient en mars 2005 :

*« Ces grèves de sous-traitant ont eu une importance capitale pour nous : elles ont été le démarreur de notre grève. Alors, ce n'est pas un démarreur direct, hein. Ce n'est pas : on tourne la clé et ça a entraîné le moteur direct, non. Mais on les a rendues visible, parce que la première grève par exemple, c'était pendant la nuit [entreprise de nettoyage industriel], donc ça ne se voyait pas trop. Donc, on a fait un tract pour que les gars soient informés. Bon, évidemment, ce n'est pas un tract qui va pouvoir changer la mentalité des salariés. Mais après, tout de suite, il y en a une deuxième. [...] Et là, on a tout fait pour qu'ils sortent de leur vestiaire, pour qu'ils soient visibles, qu'ils dérangent, on a fait des tournées... On les a installés dans un grand abris-bus, chauffé avec des toilettes, que la direction venait d'installer sur le parking. Ce qui fait que, pendant une semaine, les gars ils ont pu voir la grève des autres. Bon, déjà, c'était quelque chose. **L'intérêt de ces grèves, c'est que ça a remis le virus de la grève dans l'entreprise, ça nous a permis de montrer que la grève, ça paie** »¹.*

Lorsqu'est annoncée que les salaires seront amputés de 40 % lors de la prochaine période de chômage technique de vingt jours, les représentants syndicaux peuvent ainsi s'appuyer sur ce travail de « courtage » des grèves des sociétés sous-traitantes auprès des salariés de PSA, pour faire de leur « réussite » un élément d'incitation à se mobiliser également contre cette décision². D'autant que, un mois auparavant, l'une des revendications défendues et satisfaites par les salariés gréviste de l'une des entreprises sous-traitantes portait précisément sur le paiement intégral des jours chômés qu'ils devaient eux-mêmes subir à cette

¹ Philippe J. , secrétaire du syndicat CGT, 9 juin 2005.

² Pour reprendre ici le modèle d'analyse des cycles de mobilisation proposé par Doug McAdam, in « Initiator and Spin-Off Movements : Diffusion Processes in Protest Cycles », in Mark Turgott (eds.), *Repertoires and Cycles of Collective Action*, Duke University Press, 1995, p. 217-239.

LA GREVE ÇA PAYE

Les salariés de l'entreprise **TAÏS**, un sous traitant de Peugeot-Citroën Aulnay étaient en grève pour une durée illimitée, depuis mardi 22 février 2005 au matin.

TAÏS, est l'entreprise employée par Peugeot-Citroën pour assurer l'enlèvement des poubelles, le pliage des bacs vides...Leurs locaux se situent au sein du bâtiment Montage dans la partie Logistique.

Les salariés de l'entreprise TAÏS demandaient leurs droits, ils réclamaient :

- L'attribution de la prime qualité de 167 €/mois pour l'ensemble des conducteurs **TAÏS**, comme le prévoit l'accord signé par l'ensemble des organisations syndicales, en l'an 2000.

Après 2 jours de grève, les salariés grévistes obtiennent :

- Une revalorisation de la prime qualité de 70 € / mois, pour les caristes, ce qui donne une prime mensuelle de 100 €.
- Une revalorisation de la prime qualité de 20 € / mois, pour les manutentionnaires, ce qui donne une prime mensuelle de 50 €.
- Le paiement à 100% des jours chômés par Citroën.

Ce qu'ils ont obtenu aujourd'hui est indépendant de la négociation salariale prévue le vendredi 25 février 2005.

Le syndicat **Sud Auto** a soutenu le mouvement de grève engagé par les salariés de l'entreprise **TAÏS**. Cela démontre que la grève est toujours d'actualité et reste un outil au service des salariés pour faire aboutir leurs revendications.

Sud Auto vient de dédier un « encart », consacré à la grève **TAÏS** sur notre site Internet www.sudauto.org, pour que ce mouvement de grève puisse sortir des murs de l'entreprise.

Tract distribué quelques semaines avant la grève de mars 2005 des ouvriers de PSA

période. A l'issue de cette mobilisation, un nouveau tract avait été distribué par la CGT et SUD pour en informer les salariés de PSA[voir ci-contre]. Quand les représentants de ces deux organisations apprennent le projet de leur direction, ils organisent aussitôt une tournée des différents ateliers. Dans ce cadre, l'exemple de la grève victorieuse du sous-traitant est encore réinvesti comme une ressource argumentative non seulement pour dénoncer le caractère injuste de la décision, mais surtout pour leur faire apparaître qu'elle n'est pas une fatalité et que le recours à l'action collective comme un recours efficace pour contraindre la direction à revenir sur ses intentions. En d'autres termes, en faisant valoir que les salariés de la sous-traitance sont parvenus à obtenir le maintien de leur salaire, alors même que leur grève ne peut paralyser le fonctionnement de l'entreprise, il s'agit de convaincre les salariés de PSA qu'ils sont d'autant plus en position de le revendiquer et de l'obtenir eux-mêmes qu'ils disposent d'un pouvoir de blocage autrement plus important :

« On a fait notre boulot habituel : on passe sur les chaînes, on fait une délégation pour faire le tour des ateliers, évaluer le mécontentement, on fait des réunions sur les temps de pause... Comme on fait depuis dix ans, et dix ans que ça ne donne rien. Mais là, bon, on avait quand un argument, qui était de dire : PSA a cédé pour des sous-traitants, alors qu'ils ne sont pas nombreux, que la boîte elle peut continuer. Alors pourquoi on n'y arriverait pas ? Comment c'est possible que vous leur accordiez ça à eux et que nous ce ne serait pas possible qu'on nous paie les jours de chômage, alors qu'on est un grand groupe, etc ? Donc on est passé sur les chaînes pour leur dire que s'ils voulaient débrayer, on était là, quoi, pour les soutenir. Et là, il y avait un endroit sur le montage, on a senti que c'était plus remonté. Donc le lendemain, on a redistribué un tract entre 6 et 7h, au moment où les gars prennent le boulot, et on est revenu faire une réunion sur le temps de pause avec eux. Ils sont une vingtaine à venir [sur une quarantaine], ce qui est énorme par rapport à d'habitude. Le délégué a proposé la grève. 17 l'ont votée, et c'est parti comme ça »¹.

Dans ce contexte, la capacité des représentants syndicaux à enclencher la grève sur l'une des trois chaînes de montage de l'usine, ne doit rien au hasard toutefois. Il s'agit en effet de l'un des lieux de l'usine dans lequel la CGT et plus encore SUD sont les mieux implantés. C'est sur cette chaîne effectivement que cette dernière compte ce qui est alors son seul délégué du personnel dans toute l'entreprise, et c'est dans cette équipe qu'elle dispose également de sa plus forte concentration d'adhérents (7), essentiellement parmi les jeunes salariés (nous y reviendrons). En outre, les ressources militantes disponibles à l'intérieur de cette équipe de montage expliquent qu'elle fasse partie des groupes parmi lesquels les débrayages ont été les plus fréquents avant même la grève de 2005. L'un de ces jeunes salariés nous explique ainsi comment les effets conjugués du contexte du conflit, de cette

¹ Philippe J., secrétaire du syndicat CGT, 9 juin 2005.

présence syndicale, et des liens d'interconnaissance qu'elle implique entre les militants et les autres ouvriers de cette équipe ont favorisé la décision d'une partie d'entre eux à entrer en grève, et la façon dont ils ont ainsi contribué à faciliter sa rapide diffusion dans l'usine :

*« Quand les copains sont passés, on avait déjà commencé à discuter entre nous, parce qu'on est pas mal au syndicat, donc on avait quand même les infos déjà... Et avant 2005, on avait quand même fait des petits débrayages d'une heure. Bon, et quand ils sont passés la première fois, on a vu qu'il y avait du mécontentement, ça a commencé à gueuler, même ceux qui n'étaient pas syndiqués. Et puis, avec les sous-traitants, **il y a avait eu des grèves, mais des grèves qui ont gagné. Donc, ça nous a mis en confiance. On pouvait prendre appui là-dessus pour se dire que c'est possible, que ça paie.** Le lendemain, on en a rediscuté, ça gueulait de plus en plus. Comme on se connaît bien, qu'on avait quand même l'habitude de faire des actions, bon, ça facilite les choses. Les copains de la chaîne, on les connaît, tout ça... Donc, là, on a remis un coup de booster, on a commencé à écrire les revendications au tableau, et on n'a pas repris le boulot. On a commencé à faire le tour des autres montages, et on a repris exemple sur les sociétés de sous-traitance... **Et là, après, ça fait boule de neige,** parce que les gars, ils ne veulent pas faire grève à trois ou quatre personnes. Il faut qu'ils voient qu'il y ait du monde. Donc, **le plus dur, c'est le démarrage. Une fois que t'as fait démarrer le truc, que les autres peuvent voir qu'ils ne sont pas seuls à faire grève, c'est plus facile** »¹.*

En l'espace d'une demi-heure, selon les estimations des représentants syndicaux, ce sont 300 ouvriers qui viennent grossir les rangs des grévistes qui défilent dans les ateliers de l'usine pour « faire nombre » auprès de leurs collègues, et les inciter ainsi plus facilement à les rejoindre. Ce mouvement de grève s'est déclenché un jeudi, veille du premier jour chômé. Avec le week-end qui suit, les représentants de la CGT et de SUD craignent alors que ces trois jours qui viennent, par la force des choses, suspendre la dynamique de mobilisation qu'ils sont parvenus à initier, mais qu'ils n'ont pas encore eu le temps de véritablement structurer, ne soit fatale à son prolongement. Dès les premières heures du lundi, les équipes militantes de ces deux organisations se présentent alors en nombre à l'entrée de l'usine et dans les vestiaires pour convaincre les salariés des premières équipes du matin à poursuivre la mobilisation : *« pour que ça continue, il fallait qu'on soit là au moment où les ouvriers allaient revenir, parce que le plus dur, c'était le lundi... Il fallait redonner l'impulsion, et c'est reparti comme le jeudi »*². Après la reprise de la grève, les représentants syndicaux continuent d'organiser sans relâche des défilés dans l'usine pendant les dix jours que durera la mobilisation. Une manière d'occuper et d'entretenir la flamme de ceux qui sont déjà engagés dans la lutte³. Mais une manière aussi de maintenir le contact avec les salariés occupant

¹ Mohamed G., ouvrier au montage, 32 ans, syndiqué à SUD, 3 juillet 2005.

² Mohamed K, secrétaire du syndicat SUD, 7 juillet 2005.

³ Nous allons revenir sur ce point dans la seconde section.

encore leur poste de travail, et de poursuivre ainsi leurs efforts pour élargir le mouvement en leur démontrant que la dynamique de la mobilisation ne s'essouffle pas, contrairement à ce que la direction peut tenter de leur faire croire, par la voix de ses responsables hiérarchiques intermédiaires, également mobilisés avec les cadres de l'entreprise pour constituer un « cordon » autour du défilé des grévistes, et tenter d'en limiter les effets d'entraînement potentiels. A l'apogée de la mobilisation, les syndicalistes parviendront ainsi, selon eux, à enrôler entre 800 et 1000 ouvriers (sur 3500), parvenant de la sorte à ralentir considérablement le rythme de la production.

1.3. Les ressorts dynamiques du passage à l'acte

De ce dernier point de vue, les conditions d'enclenchement du mouvement de grève des ouvriers de PSA mettent particulièrement bien en évidence, compte-tenu de la grande taille du groupe à mobiliser, que les engagements des salariés grévistes ne s'opèrent pas selon une temporalité identique. Ce conflit tend ainsi à suggérer d'autant plus clairement que les dynamiques d'engagement dans une action de grève ne sauraient être uniquement attribuées à un processus uniforme de « libération cognitive » généré par le contexte de l'action, et par son évènement supposé originel, qui entraînerait une entrée dans la mobilisation collective et simultanée des salariés en lutte. Non seulement, le travail de mobilisation engagé par les acteurs syndicaux constitue une première séquence décisive de l'action, qui conditionne grandement l'impulsion d'une dynamique de mobilisation. Mais c'est aussi en fonction des effets propres à la dynamique de mobilisation ainsi créée que s'enchaînent une continuité de processus d'entrée - et inversement de sortie - dans l'action. Aussi, il reste à comprendre l'agencement des facteurs qui, dans ce cadre, structurent *les motifs diversifiés d'incitation à agir et de dispositions à s'engager* qui sous-tendent cette pluralité de processus d'entrée dans la grève¹, et déterminent, ce faisant, les conditions et les limites dans lesquelles peuvent être surmontés les ultimes obstacles à l'émergence et surtout à l'extension des dynamiques de mobilisation impulsées par les entrepreneurs militants dans ces situations de conflit.

¹ Dans le prolongement de ce que nous venons d'évoquer et de la suggestion de J.-G. Contamin il apparaît en effet en plus judicieux de ne pas parler d'un processus d'entrée dans la grève, mais d'une pluralité de processus d'entrée dans l'action, qui divergent par leur temporalité, mais aussi par les dispositions et les raisons d'agir qui les orientent. Voir Jean-Gabriel Contamin, « La grève : représentation savante et représentations indigènes », *art. cit.*

Des logiques d'engagement en interaction

C'est ainsi en relation tout d'abord avec les logiques de structuration interne des univers professionnels concernés par ces conflits, qu'il faut comprendre les conditions possibles d'élargissement des processus d'engagement dans la grève. Dans le conflit des ouvriers de PSA, les défilés organisés tout au long de la lutte à l'intérieur de l'usine consistent ainsi à encourager les salariés non grévistes à se joindre à la mobilisation à leur en démontrant la vitalité, en même temps qu'ils sont pensés comme un moyen d'activer les réseaux d'interconnaissance ou « d'affinités » sociales qui structurent, quoique de façon visiblement cloisonnée (« *c'est plein de petites familles, mais on ne se connaît pas forcément entre nous, loin de là, ce n'est pas possible !* »), les différentes équipes et ateliers de cette si vaste usine :

« Faire le premier pas, c'est toujours difficile. Après, tu fais des défilés, comme ça, les gars, quand ils voient qu'ils ont un copain qui est arrêté le travail, c'est quand même plus facile. Ils osent plus facilement, et si c'est un copain qui va les chercher, ça aide encore plus »¹.

De ce point de vue, dans le cadre du conflit de 2005, ce qui distingue la mise en œuvre de cette technique de mobilisation des salariés, par rapport aux précédentes et nombreuses tentatives infructueuses des représentants syndicaux pour engager une grève de grande ampleur, c'est leur capacité à avoir pu, dès le départ, élargir le cercle des participants à ces défilés, au-delà des militants syndicaux habituels. La diversification de la composition de ces défilés aide en effet à produire un effet d'incitation à se mobiliser d'autant plus efficace qu'il donne d'autant plus aux salariés le sentiment que la mobilisation « prend » qu'ils y voient certains de leurs collègues généralement peu habitués à se mobiliser², et qu'ils sont directement sollicités par ces derniers, avec lesquels ils entretiennent des relations d'affinité plus importantes qu'avec les représentants syndicaux eux-mêmes :

*« On faisait des tournées dans l'usine tout le temps. Pour essayer de mettre du monde dans la grève, il faut **toujours se montrer nombreux**. Tous n'ont pas fait la grève pendant les onze jours, mais bon, t'en as toujours qui finissent par rejoindre le mouvement, parce **qu'il y a leur collègue, le cousin**. Donc, c'est un peu comme s'ils se sentaient à l'écart. D'habitude, on était essentiellement les syndicalistes à bouger quand il y avait un débrayage ou quelque chose. Là, quand le premier montage a débrayé, on avait des jeunes [salariés] avec nous, et*

¹ Ahmed, ouvrier syndiqué CGT, 5 juillet 2005.

² Sur le modèle de ce que suggère M. Dobry, « un mouvement qui prend, c'est toujours un processus dont les protagonistes peuvent vérifier que d'autres unités naturelles de l'espace de l'action entrent également en action ou sont sur le point de le faire », in Michel Dobry, « Calcul, concurrence et gestion de sens. Quelques réflexions à propos des manifestations étudiantes de novembre-décembre 1986 », in Pierre Favre (dir.), *La manifestation*, Presses de Science-Po, 1990, p. 366.

là, ça change la donne quand on se déplace dans l'atelier. Ça marche mieux parce que ça les rend beaucoup plus proche des autres salariés.»¹.

C'est ce que semble, en tout état de cause, confirmer l'explication que donne Michel aux dynamiques du contexte de mobilisation qui l'ont conduit à dépasser ses dernières réticences, mais pas immédiatement, à entrer dans la grève lui qui habituellement préfère se tenir à l'écart de toute forme de mobilisation syndicale. La perception du nombre important et croissant de participants aux défilés des grévistes, en dehors des « personnes qui débrayent par habitude » et l'engagement de ses deux collègues moniteurs finissent par le convaincre de rejoindre à son tour l'action :

« Je ne suis pas sorti au premier passage [du défilé] Moi, je suis resté, et j'ai remplacé le délégué. Au deuxième passage, ils sont repassés... Et puis, je me suis dit : ça va être suivi, parce que j'étais persuadé que ça allait marcher. Le fait de voir qu'il y avait un peu de plus de monde... et puis, ce qui compte, c'est qu'au premier passage, j'ai vu que les deux autres moniteurs, eux, étaient partis dans le cortège. Ça m'a influencé, parce qu'en plus il aurait fallu que je travaille beaucoup plus »².

Dans les établissements de taille (beaucoup) plus petite, les effets du travail d'incitation à passer à l'action engagé par les militants s'articulent à des configurations d'interactions entre salariés qui prennent bien évidemment des formes et une intensité différentes. De ce point de vue, il est un phénomène important à souligner et à étudier dans les trois autres conflits: le taux de participation à la grève. En effet, l'ensemble des employés du magasin PizzaRapido cesse le travail, de même que l'ensemble des salariées du service des femmes de chambre de l'hôtel Nuidor, rejoint – nous allons y venir- par les trois équipiers des cuisines. Enfin, dans l'entrepôt de Chaussure, l'ensemble des salariés en CDI s'engage aussi dans la grève au début du conflit, accompagné même d'un livreur pourtant en CDD. Pour le comprendre, il faut revenir en premier lieu, concernant les salariés de la restauration rapide, sur leur intégration dans un collectif de travail fonctionnant, pour reprendre la typologie de D. Segrestin, comme une véritable « communauté-organisation »³, caractérisée par de forts liens d'amitié entre les membres du groupe professionnels et par l'euphémisation des rapports d'autorité avec l'encadrement managérial. Ce qui constitue, en temps normal, un vecteur de production du consentement au travail de ces jeunes employés et plus encore de leur plaisir à l'accomplir, mais qui se retourne, en situation de conflit, non seulement en devenant un enjeu structurant de leur lutte (la préservation de leur groupe), mais aussi en facilitateur de leur

¹ Mohamed K, secrétaire du syndicat SUD, 7 juillet 2005.

² Michel, moniteur, non-syndiqué, 28 mars 2005.

³ Denis Segrestin, « Les communautés pertinentes de l'action collective », *art. cit.*, p. 180-184.

engagement collectif dans l'action. Sous cet angle, il est tout d'abord un élément qui distingue radicalement cette grève des autres conflits, et qui apparaît extrêmement révélateur de la manière dont le mode de structuration du collectif de travail, induit par le système d'organisation managérial de la restauration rapide et qui agit habituellement comme un frein à l'action collective des salariés, en devient au contraire un support : la passivité de la manager et de ses trois assistants qui, sans être à l'origine du conflit comme cela a pu être le cas ailleurs, ne feront rien en revanche pour s'y interposer¹. Dans cette configuration de conflit autour de la mise sous franchise du magasin s'opère en effet une forme de conjonction des intérêts entre les salariés et leur encadrement. En premier lieu parce que la manager est la première concernée par la vente du magasin, puisqu'elle implique sa mutation professionnelle. Visiblement déçue par le comportement de sa propre direction centrale, qui ne l'a elle-même informée de sa décision quelques jours seulement avant sa mise en œuvre, elle ne cherchera aucunement à tenter de dissuader les salariés d'entrer en action. Quant aux trois assistants-manager ils sont aussi les premiers à se sentir mis en danger par l'arrivée d'un nouveau propriétaire. Légalement, leurs contrats de travail, comme celui des équipiers, doivent être repris par ce dernier. Etant toutefois parfaitement informés des conditions dans lesquelles se sont opérées les multiples mises sous franchise d'autres magasins de l'enseigne, ils savent cependant pertinemment que leur position est potentiellement en danger. Il n'est pas rare, en effet, que les nouveaux propriétaires, qui sont souvent, comme c'est ici le cas, d'anciens managers ou assistants-manager de l'entreprise PizzaRapido, préfèrent reconstituer dans leur magasin une équipe managériale avec laquelle ils ont déjà l'habitude de travailler, et dans lesquels ils ont toute confiance. Leur crainte est d'autant plus forte que, à la différence des employés étudiants qui les entourent, les assistants-manager sont inscrits dans une logique de carrière professionnelle dans PizzaRapido, et ambitionnent de poursuivre leur promotion interne dans l'entreprise au moins jusqu'à l'obtention d'un poste de manager, voire de superviseur. Avec la franchise, ils voient ainsi subitement leur horizon professionnel s'assombrir. Dans ces conditions, ils ne voient aucun intérêt à tenter d'empêcher la grève d'éclorre. Elle leur apparaît au contraire comme une action qui sert leurs intérêts, en les mettant en position de mieux négocier avec la direction centrale de l'entreprise leur mutation dans un autre magasin de la chaîne, où leurs possibilités de promotion professionnelle leur apparaissent à la fois plus sûres et plus nombreuses :

¹ Comme nous le confiera notamment le représentant CGT de l'enseigne, l'attitude adoptée par la hiérarchie intermédiaire dans ce conflit n'a absolument rien d'exceptionnel, mais est au contraire fréquente dans les conflits de la restauration rapide.

« *Moi, je veux uniquement qu'ils me gardent dans PizzaRapido. La grève, ça va emmerder la direction pour vendre le magasin, parce que les types, ils ne voudront pas acheter un magasin si c'est trop conflictuel... Et les [nouveaux propriétaires] vont demander nos mutations [des assistants manager], obligé, parce qu'ils vont dire qu'on ne sait pas tenir le magasin. Je préfère ça* »¹.

Alors que l'encadrement managérial fonctionne, en temps habituel, comme un facteur de contention de la conflictualité dans le magasin, son attitude se transforme au contraire en levier facilitant l'activation et la traduction des liens de solidarité interne au groupe des employés en action de grève. Ces-derniers constituent effectivement le second élément propre au mode de fonctionnement de ces espaces professionnels qui, non seulement favorise l'émergence des actions de grève, mais aussi son extension à l'ensemble des employés. Lorsque la grève est décidée, après la confrontation houleuse avec le futur employeur, ils ne sont en effet qu'une petite dizaine de salariés à être présents. Tous les autres se rallieront cependant au mouvement, lorsqu'ils en apprendront l'existence. La force des liens affectifs qui unissent ces salariés génère en effet *un rapport de loyauté au groupe*, qui devient, en soi, un motif d'entrée dans la grève, lorsque la mobilisation est engagée, en dehors même de toute autre considération. C'est ce que suggère en premier lieu l'attitude de Mahamadou, lorsque, au moment de prendre son service au magasin, en soirée, il apprend le déclenchement de la grève dont il n'avait visiblement pas été averti, et qu'il s'y joint aussitôt, sans même en connaître les motifs, simplement parce que ses amis le lui demandent : « *au début, en fait, je ne savais pas pourquoi c'était la grève. Moi, j'ai suivi les autres, parce que le jour de la réunion, je n'étais pas là, j'étais en train de dormir* »². Sur la vingtaine d'employés, un nombre important d'entre eux – que nous ne verrons d'ailleurs jamais au piquet de grève pour la plupart – entrent ainsi en grève sans autre motif que de marquer leur solidarité avec leurs collègues qui ont décidé d'engager l'action. A l'image de ce livreur qui, la seule fois où nous le verrons dans les locaux du magasin pendant la mobilisation, répondra à un client qui l'interpelle sur les raisons de sa participation à la grève : « *parce que les autres font grève !* ». Il nous sera d'ailleurs expliqué que la plupart des salariés grévistes invisibles sur les lieux de la grève (une majorité) ont en réalité accepté de ne plus venir travailler uniquement pour ne pas entraver la mobilisation de leurs copains, quitte à prendre un autre emploi chez un concurrent. Tout en confirmant de ce point de vue les effets incitatifs de l'insertion dans des liens internes et dans des rapports d'identification aux groupes professionnels sur l'inclination

¹ Nass, assistant-manager, 9 février 2006.

² Mahamadou, livreur, 8 février 2006.

de ses membres à se mobiliser¹, l'observation des logiques d'engagement de ces salariés indique aussi que, dans ce cadre, l'entrée dans une action de grève ne présuppose pas nécessairement de partager préalablement les motifs de mécontentement de ses compagnons de lutte, ni même d'ailleurs de les partager ultérieurement, et signifie encore moins qu'ils constituent la raison centrale de leur engagement². Pour certains de ces salariés, la fidélité aux autres membres du groupe qui ont engagé la mobilisation constitue le seul motif autour duquel se construit le sens de leur participation à l'action.

Sur ce point, la grève initiée par les femmes de chambre de l'hôtel Nuidor connaît pour sa part une extension, certes très limitée, dans l'hôtel, mais qui n'en met pas moins également en évidence la manière dont les effets combinés de la dynamique de mobilisation engagée et des logiques de structuration du groupe en lutte crée des motifs d'incitation à agir qui facilitent l'agrégation de nouveaux entrants dans la grève. Au deuxième jour de la grève se joint en effet l'une des deux « aides-gouvernantes », alors même que son propre service n'a pas été modifié. A cet égard, son engagement tend également à suggérer qu'une participation à la grève n'implique pas nécessairement de se sentir directement concerné par les *enjeux matériels* structurant le conflit, mais peut aussi tout simplement procéder d'une *logique d'identification et/ou d'adhésion* à la cause défendue par les salariés entrés en grève, et signifier l'expression d'une solidarité en leur endroit. Effectivement, elle-même ancienne femme de chambre dans l'hôtel et d'origine africaine, elle se sent « solidaire » de celles qui sont objectivement ses subordonnées, mais avec lesquelles elle entretient encore d'étroites relations de complicité - qui lui sont d'ailleurs reprochées par sa hiérarchie - et auxquelles elle s'identifie du point de vue notamment de la « discrimination » qu'elle accuse la direction de pratiquer envers le personnel d'origine africaine :

« *Nous, on est les gens du sous-sol [le bureau des femmes de chambre est situé au sous-sol de l'hôtel]. J'aime bien le rappeler, parce que ça veut dire qu'on est les piliers de*

¹ Sur ce point classique dans l'analyse de la sociologie de l'action collective, voir Anthony Oberschall, *Social Conflict and Social Movements*, Prentice Hall, 1973 ; David Snow et alii, « Social Networks and Social Movements : A Microstructural Approach to Differential Recruitment », *American Sociological Review*, 45 (5), 1980, p. 787-801. Et plus spécifiquement sur l'analyse des grèves : Ronald Aminzade, « Capitalist Industrialization and Patterns of Industrial Protest : A Comparative Urban Study of Nineteenth-century France », *American Sociological Review*, 49 (4), 1984, p. 437-453 ; Denis Ségrestin, « Les communautés pertinentes de l'action collective. Canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France », *RFS*, 21 (1), 1980, p. 171-202.

² Contrairement donc, à l'hypothèse centrale de l'analyse des cadres, déjà évoquée précédemment [chapitre 5] , présupposant qu'un processus d'alignement des motifs d'action des acteurs engagés est nécessaire pour rendre possible leur mobilisation. Voir, David Snow et alii, « Frame Alignment Processes, Micromobilization, and Movement Participation », *American Sociological Review*, 1986, 51 (4), p. 464-481 ; Bert Klandermans, « Mobilization and Participation : Social Psychological Expansions of Resource Mobilization Theory », *American Sociological Review*, 49 (5), 1984, p. 592-594.

l'hôtel. Mais, il y a de la discrimination dans cet hôtel. En chef de service, il n'y a aucun noir par exemple, juste des Français. Et moi, par exemple, on ne me met jamais à l'ouverture [le matin, quand il faut répartir le travail entre femmes de chambre], parce que je suis soi-disant trop copine avec elles. Moi, je suis juste bonne à être du soir, à vérifier que le travail a bien été fait dans la journée »¹.

Aussi, même si elle n'est pas directement affectée par les nouvelles mesures de la direction, elle se reconnaît en revanche pleinement dans les doléances de ses collègues, notamment pour dénoncer l'attitude méprisante de la nouvelle gouvernante, dont elle entend se démarquer dans la manière de tenir son rôle de commandement :

*« J'ai participé à la grève **pour leur témoigner ma solidarité**, mais moi, **honnêtement, je ne suis pas concernée**. Mais, je suis d'accord avec les filles. La gouvernante, elle ne sait pas parler aux gens, elle parle très mal aux gens, il y en avait ras-le-bol. Les filles, ce ne sont pas des chiennes. On n'a pas besoin de leur crier dessus pour qu'elles travaillent »².*

Le troisième jour de la grève, ce sont enfin les quatre équipiers des cuisines, quatre hommes, eux-aussi d'origine africaine, qui s'engagent à leur tour dans la lutte. Deux mois auparavant, leur service avait également été modifié par la direction : elle leur a demandé en effet de s'occuper de sortir les poubelles de l'hôtel et de nettoyer les parties communes du bas de l'hôtel (le hall d'entrée, l'ascenseur...). A la différence de leurs collègues du service des femmes de chambre, les équipiers n'ont pas refusé préalablement de s'acquitter de ces nouvelles tâches. Leur ralliement à l'action s'opère sous l'impulsion de Stéphane de l'US et des femmes de chambre mobilisées, qui s'efforcent d'élargir leur contestation aux autres salariés de l'hôtel. De ce point de vue, la réussite de cette entreprise d'extension de la lutte auprès des équipiers, alors qu'elle échoue pour l'ensemble des autres employés, s'explique tout d'abord par l'élargissement et la jonction des intérêts professionnels défendus dans la mobilisation. En effet, les équipiers sont incités à s'y investir pour contester également la mise en œuvre des mesures qui les concernent ou à exiger en échange une majoration de leur salaire, estimée à 50 euros par le syndicat. Mais leur entrée dans l'action initiée par les femmes de chambre résulte également des effets d'incitation à se mobiliser que font naître l'activation de liens de solidarité entre les employés du « sous-sol », qui partagent, non pas une hypothétique « culture ethnique » commune (ils ne viennent pas du même pays, certains sont croyants d'autres non, etc...), mais une même expérience de la relégation aux positions subalternes les plus ingrates de l'établissement, sans aucun espoir de promotion interne (à la différence de leurs collègues), et du mépris social et racial auquel ils se trouvent confrontés :

¹ Margharet, aide-gouvernante, 3 mars 2005.

² Ibid.

« tu sais ce qu'il m'a dit, le patron : vous pouvez bien sortir les poubelles, les Noirs sont forts ! Non, mais on va où là ? ». De ce point de vue, l'engagement des équipiers apparaît autant motivé par leur inclination à se reconnaître dans l'exigence de reconnaissance sociale et professionnelle portée par les femmes de chambre (« il n'y a pas de sous-métier. On est quoi pour eux, on est rien ? Il faut que le patron discute avec ses ouvriers, il ne peut pas décider tout seul »), que par une forme de « contrainte morale »¹ qui l'incite, alors que la mobilisation de leurs collègues dure depuis deux jours, à ne pas les laisser affronter seules la direction : « moi, au début, je ne voulais pas trop faire la grève... Mais, elles [les femmes de chambre] ont beaucoup insisté... Elles ont dit qu'elles n'y arriveraient pas toutes seules. Donc, je me suis dit aussi, qu'on ne pouvait pas les laisser ».

Cette forme d'incitation à entrer à l'action sous la « contrainte » d'une fidélité que l'on se sent dans l'obligation morale d'honorer envers ses collègues se perçoit également dans la grève de l'entrepôt Chaussure. Pour le comprendre, il faut d'abord souligner la *stabilisation* de ce petit groupe de salariés au cours des dernières années, qui a agi comme un facteur essentiel facilitant sa mobilisation collective. En effet, alors que le collectif de travail de l'entrepôt était auparavant caractérisé par un turn-over régulier des salariés et par le recours à de plus nombreux intérimaires, le nombre de ces derniers a diminué et, depuis trois ans, les seize salariés bénéficiant d'un contrat en CDI sont les mêmes. Comme le suggèreront plusieurs salariés en grève, le resserrement des liens d'interconnaissance, de confiance et de solidarité qui les unit au quotidien face à leur supérieur hiérarchique, rendu possible par la stabilité nouvelle de leur groupe, a facilité leur entrée dans la grève : « depuis trois ans, on est toujours les mêmes, et ça, quand même, ça a changé les choses, on se sent mieux entre nous, on se connaît mieux, on est plus soudés, et on ne se laisse pas faire, on se serre les coudes. Ça aide aussi »². Le renforcement de la cohésion de ce petit collectif de salariés fonctionne ainsi comme un vecteur d'incitations « positives » à s'engager dans la grève, selon un schéma d'explication classique apporté sur les effets de l'intégration des acteurs sociaux dans des réseaux de sociabilité et d'interconnaissance facilitant leur inclination à s'engager³. Mais il en ressort également que l'insertion dans un groupe aux liens resserrés, a fortiori de petite taille,

¹ Jean-Daniel Reynaud, *Sociologie des conflits du travail*, PUF, 1982, p. 94.

² Christian, 29 juin 2006.

³ David Snow et alii, « Social Networks and Social Movements: A Microstructural Approach to Differential Recruitment », *American Sociological Review*, 45, 1980, p. 787-801; Bert Klandermans, Dirk Oegema, « Potentials, Networks, Motivations, and Barriers: Steps Towards Participation in Social Movements », *American Sociological Review*, 1987, p. 519-531; Florence Passy, Marco Giugni, « Social Networks and Individual Perceptions: Explaining Differential Participation in Social Movements », *Sociological Forum*, 16 (1), 2001, p. 123-146.

agit aussi comme un facteur *d'incitation contraignant* à surmonter ses dernières hésitations à se rallier à la grève, *sous la crainte* de se retrouver autrement durablement marginalisé dans le groupe de salariés en cas de défection. En écho d'ailleurs à ce que suggérait précédemment le représentant SUD de PSA lorsqu'il indique que le recours aux défilés dans l'usine constitue un moyen d'inciter les salariés non-grévistes à franchir le pas, en les mettant en situation de se sentir « mis à l'écart » du groupe. C'est ce qui transparaît parfaitement dans les raisons qui incitent Mohamed, après s'être interrogé tout le week-end précédent le début de la grève sur l'attitude à adopter, à dépasser ses dernières craintes et hésitations à s'engager dans l'action, lorsque s'enclenche la mobilisation :

« La grève, ce n'est pas mon truc. Mais, je me suis dit, si les autres le font, il faut que je le fasse aussi. Mais parce que j'ai peur aussi d'être mal vu par rapport à mes collègues, si je ne vais pas avec eux. Et à ce moment-là, quand j'ai vu que les autres y allaient, j'ai pris mon courage, et je me suis dit : allez, je vais y aller ».

De ce point de vue, l'exemple de cet établissement tend certes à confirmer, au regard de la fréquence du turn-over qui caractérisait auparavant cet entrepôt que la très forte proximité avec la hiérarchie qu'implique la configuration d'un petit établissement peut expliquer que les salariés préfèrent en situation de conflit persistant, et *lorsqu'ils le peuvent*, opter pour l'exit de l'entreprise à l'engagement dans une action collective¹. Mais à l'inverse, dans le prolongement des conflits des salariés de l'hôtel Nuidor et de PizzaRapido, la réaction de ce gréviste de l'entreprise Chaussure conduit aussi à suggérer que ce type de configuration de relations professionnelles peut aussi fonctionner comme un cadre facilitant l'émergence de résistances individuelles autant que collectives à l'autorité hiérarchique, pouvant trouver leur traduction dans une action protestataire organisée. Non seulement parce que *la proximité des salariés* favorise la construction entre eux de liens affectifs et de coopération qui, en situation de conflit, contribuent à nourrir leur inclination à se montrer solidaires de leurs collègues, leur confiance mutuelle dans l'attitude de leurs collègues dans la lutte, et leur perception dans ces conditions qu'une action collective est possible. Mais aussi parce que cette proximité produit dans le groupe de salariés de forts rapports d'interdépendance qui, lorsque « prend » la dynamique de mobilisation, font apparaître la défection comme une posture plus difficile ou plus risquée à endosser². C'est par la combinaison de ces logiques renforcées de solidarité dans le groupe et de « loyauté contrainte » au groupe structurant les collectifs de salariés en

¹ Benoît Lepley, « Gestion des conflits dans les petites entreprises », in Jean-Michel Denis (dir.), *Le conflit en grève ?*, op. cit., p. 236-238.

² Sur ce point, voir plus généralement, Jean-Daniel Reynaud, *Sociologie des conflits du travail*, op. cit., p. 83-94.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

lutte des trois petits établissements ou des services étudiés que l'on peut notamment expliquer que la quasi-totalité de leurs effectifs participent à l'action. En revanche, les formes différenciées que prennent les interactions des salariés grévistes avec leurs collègues des autres établissements ou services de leur entreprise, conjuguées à la spécificité des enjeux de luttes autour desquels s'est structurée *initialement* leur dynamique de mobilisation, aident à comprendre certains des obstacles persistants à son extension dans l'entreprise. Malgré tous les efforts ultérieurs accomplis par exemple par les permanents de l'US pour réinscrire les motifs de mécontentement des salariés de l'entrepôt contre l'attitude de leur supérieur hiérarchique dans des revendications salariales dans lesquelles les employés des boutiques étaient susceptibles de davantage se reconnaître [cf infra], cette entreprise d'élargissement de la mobilisation restera vaine : les déléguées du syndicat présentes dans les boutiques se refuseront elles-mêmes à relayer le mot d'ordre de grève, au motif qu'elles ne se sentent pas concernées par un conflit qui, à leurs propres yeux, ne regarde que les rapports hiérarchiques conflictuels propres à l'entrepôt.

De la même manière que nous avons pu mettre en lumière la diversité des enjeux à partir desquels prennent forme les mobilisations grévistes observées, la prise en compte des modes de structuration et des formes de sociabilité internes aux groupes mobilisés aide tout autant à ne pas se limiter à une vision purement économique des logiques et des contraintes en fonction desquelles se déterminent les conditions de possibilité d'engagement individuel dans une action de grève¹. Elle fait en effet ressortir la place qu'occupent, dans les dilemmes et les raisons d'agir qui habitent les salariés en situation de conflit, les formes multiples de sentiment d'obligation morale qu'ils peuvent ressentir vis-à-vis de leur groupe, et qui *sont susceptibles de* les inciter à surmonter leurs hésitations à s'engager dans l'action, en raison du coût économique qu'elle implique ou des craintes de représailles patronales qu'elle leur inspire. Sous ces deux derniers angles, il ne s'agit évidemment pas pour autant d'ignorer que, dans de nombreuses configurations professionnelles, la fragilité de la position professionnelle et de la condition économique des salariés contraignent leur inclination à s'engager dans la mobilisation. La faiblesse des revenus des ouvriers de PSA peut ainsi expliquer *en partie* – mise également en relation avec les liens et les rapports d'interdépendance nécessairement

¹ Richard Hyman, *Strikes*, Fontana, 1987, p. 130-132. Ce qui implique, autrement dit, que l'on ne peut pas réduire la rationalité des décisions des salariés de recourir à la grève à une logique *simplement économique* d'un calcul coût/avantages économiques à attendre de la grève, tel que le présente par exemple Guy Caire, *La grève ouvrière*, Les Editions Ouvrières, 1978, p. 150-153.

plus distendus à l'intérieur d'un si vaste groupe – les freins persistants à l'entrée des salariés dans la grève. Pour élargir la mobilisation à ceux qui étaient retenus de participer à la grève pour des raisons financières, et donner ainsi un surcroît de légitimité à leur mouvement aux yeux de la direction, les syndicalistes ont ainsi fait circuler une pétition dans l'usine, qui a recueilli quelques 1400 signatures : « *ça permet de montrer que la grève est soutenue plus largement par les salariés, que ça ne se limite pas aux seuls grévistes* ». Conscients des difficultés économiques objectives pour certains de leurs collègues à s'engager dans un long conflit, ou de leur inclination différenciée à en supporter le coût, les représentants syndicaux organisent aussi, pendant la grève elle-même, des moments de débrayage très limités dans le temps pour offrir la possibilité à ces ouvriers de se joindre collectivement, mais à un moindre coût, à la grève : « *pour ceux qui ont des problèmes de salaire, qui ont des salaires, on faisait des débrayages plus courts pour qu'ils puissent montrer qu'ils sont solidaires avec les grévistes* ». D'autres grévistes limiteront quant à eux leur participation à quelques jours. Comme le souligne ainsi ce syndicaliste, « *il y en a qui ont fait grève pendant deux-trois jours sur les onze jours. En fait ça bougeait un peu tout le temps* ». Sous cet angle, la prise en compte des contraintes économiques qui pèsent sur l'engagement dans une grève aide ainsi à mieux comprendre, non seulement le décalage des moments d'entrée dans la grève, mais aussi (et surtout ?) les formes de participation différenciées et plus épisodiques à la mobilisation auxquels ils s'articulent. A cet égard, plus encore que les autres conflits étudiés, cette mobilisation gréviste met aussi parfaitement en évidence le processus continu d'entrée et de sortie de la mobilisation dont elle est le résultat, en même temps que la porosité des frontières entre grévistes et non-grévistes¹.

Il ne fait ainsi aucun doute de la nécessité d'intégrer à l'analyse le facteur du coût économique de la participation à la grève dans le jeu des contraintes et des anticipations pouvant freiner, dans nombre de configurations de conflit, la mobilisation des salariés², ou conditionner les modalités différenciées de leur investissement dans la grève. Il reste toutefois nécessaire en premier lieu de ne pas en faire *a priori* un facteur qui conditionne de façon *mécanique* et *uniforme* la disponibilité des salariés à s'emparer de la grève. Non seulement

¹ Ce qui n'est d'ailleurs pas sans soulever la difficulté de décompter le nombre de grévistes. Par exemple, comment comptabiliser dans le conflit de PSA tous ceux qui ont pris part de façon très ponctuelle à la mobilisation ? Par ailleurs, lorsque les syndicalistes ou les journalistes parlent à propos de ce conflit d'un nombre de grévistes compris entre 800 et 1000 ouvriers, l'on tend à parler ici d'un nombre de gréviste à un instant donné, mais qui rend difficilement compte du nombre du nombre total de salariés qui, sur l'ensemble du mouvement, auront pris part, à un moment ou à un autre à la grève.

² Annie Collovald, Lilian Mathieu, « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », art. cit., p. 136.

parce qu'il existe, nous venons de le voir, d'autres motifs d'incitations à entrer en grève pouvant contrebalancer la contrainte économique générée par la privation de salaire qu'implique la participation à la grève. Mais aussi parce que le coût économique de la grève joue comme une contrainte très variable pour les salariés. Cela apparaît aller de soi pour ceux qui disposent d'un revenu élevé, à l'image de ceux que nous avons pu par exemple observer dans le cadre du conflit de Hewlett-Packard, évoqué précédemment. Il est clair en effet, dans ce cas, que les freins à l'engagement des salariés dans des actions de grève plus longues ou plus fréquentes dans cet univers professionnel ne tiennent pas prioritairement à leur difficulté à surmonter le coût de la grève. Ils seraient plutôt à rechercher dans leurs ressources individuelles et dans leurs propriétés sociales qui les amènent à ne pas percevoir la grève comme un mode d'action « convenable », ou adapté à leur situation. Mais ce qui semble aller de soi pour l'univers des cadres vaut aussi pour des salariés travaillant dans des secteurs professionnels dits « précaires », comme ceux de la restauration rapide. Force est en effet de constater dans le cadre de ces mobilisations que, malgré l'extrême faiblesse des revenus des salariés concernés, le rapport à l'emploi (à temps partiel) de ces jeunes salariés et la fluidité du marché du travail dans ce secteur d'activité agissent autant comme des ressorts de la prospérité économique des entreprises¹ qu'ils contribuent également à abaisser considérablement, en situation de conflit, la barrière économique à l'engagement des salariés dans la grève.

Dans le cas de la grève de PizzaRapido, en effet, la force des liens de sociabilité interne au groupe de salariés fonctionne comme un levier d'autant plus efficace pour leur mobilisation, que le coût économique de leur participation à la grève n'apparaît pas, pour la majorité des salariés, comme un obstacle important à leur engagement dans l'action, dans la mesure même où, pour une majorité d'entre eux, vivant encore chez leurs parents, donc sans dépenses mensuelles obligatoires, le peu d'argent gagné constitue un « simple » revenu d'appoint. Quand les salariés grévistes qui « vivent » des revenus de leur travail à PizzaRapido peuvent compenser assez facilement la suspension de leur salaire par un travail équivalent de substitution, les autres salariés ne ressentent pas la participation à la grève comme une grande privation économique. Comme le reconnaît Mahamadou, par exemple :

¹ Raoul Nkuitchou Nkouatchet, « La précarité de l'emploi au service de la prospérité du fast-food », *Sociologie du Travail*, 47 (4), 2005, p. 470-484.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

« *Moi, financièrement, ça ne change rien du tout. Je vis chez mes parents, je n'ai rien à payer à la fin du mois. Il y en a qui sont allés travailler ailleurs. Mais, moi, je n'en ai pas besoin. J'avais déjà mis de l'argent de côté. Franchement, ça ne change rien pour moi* »¹.

Le coût d'entrée dans la grève apparaît d'autant moins contraignant pour ces salariés qu'il est facile pour ceux qui souhaitent ou sont dans la nécessité de continuer à percevoir un revenu d'être embauché dans des établissements d'entreprises concurrentes sans pour autant faire obstacle à la grève de leurs collègues². Au-delà de la nécessité d'être attentif à la variabilité du coût économique de la participation à la grève en fonction des configurations professionnelles³, les conditions de l'engagement dans l'action de ces salariés mettent aussi en question la validité du modèle d'analyse d'A. Hirschman, qui postule en effet que la défection tend à s'opposer à la « prise la parole » dans les stratégies d'action investies par les agents sociaux pour exprimer son mécontentement⁴. Or, cette mobilisation suggère au contraire que ces deux formes de réaction possibles ne s'opposent pas nécessairement, mais qu'elles tendent au contraire à *s'articuler*, voire à se *combiner* dans les formes d'investissement des salariés dans la lutte. Situation a priori surprenante, c'est ainsi le représentant de la CGT lui-même qui, dès le premier jour de la grève, grâce à ses contacts à l'intérieur des entreprises concurrentes, aidera certains salariés à trouver un autre emploi, pour s'assurer de la participation de l'ensemble d'entre eux. Autrement dit, il organise lui-même l'exit de certains salariés à la grève pour créer les conditions de leur « participation », ou du moins de leur soutien à la grève.

C'est également à la condition de prendre en considération les modalités d'articulation de l'*exit* et de la *voice* dans l'horizon des possibles des salariés que l'on peut comprendre comment se déterminent et évoluent leurs perceptions des risques associés à la grève. Que les femmes de chambre puis les équipiers des cuisines de l'hôtel Nuidor en viennent par exemple à se mettre en grève, pour la première fois sans exception de leur carrière professionnelle, est ainsi inséparable du changement de leur position professionnelle intervenu dans les mois précédant le conflit. Tous immigrés, originaires de trois pays africains (Mali, Côte d'Ivoire et République Démocratique du Congo), la majorité d'entre eux ont été embauchés, alors qu'ils étaient encore « sans-papiers ». Tous ont cependant fini par obtenir progressivement, au cours de l'année 2004, la régularisation de leur situation sur le territoire national. Il s'agit-là bien évidemment d'un élément central parmi les facteurs permettant d'expliquer l'engagement de

¹ Mahmadou, livreur, lycéen, 8 février 2006.

² En toute légalité, puisque ces salariés travaillent sous forme de contrats à temps partiel.

³ Nous reviendrons sur la gestion du coût de la grève sur la durée du conflit dans la prochaine section.

⁴ Albert Hirschman, *Défection et prise de parole*, Fayard, 1995, p. 75-90.

ces employés dans une action qui restait pour eux jusqu'alors inconcevable, car bien trop risquée au regard de la vulnérabilité de leur position vis-à-vis de leur employeur. Bien sûr, la crainte d'être renvoyé de l'hôtel en osant affronter ouvertement la direction ne disparaît pas totalement : « c'est sûr qu'on y pense, et qu'on se dit, mais qu'est-ce qui se passe si on nous vire ? ». La régularisation de leur situation administrative tend néanmoins à diminuer l'emprise de cette crainte, dès lors que ces salariés se sentent en meilleure posture pour retrouver, si nécessaire, un emploi dans un secteur professionnel en pénurie de main d'œuvre, et qui offre lui aussi des possibilités de mobilité professionnelle importante, a fortiori dans la région parisienne, compte-tenu de la forte concentration hôtelière¹. D'ailleurs, deux femmes de chambre avaient préféré quitter l'hôtel, en réaction au surcroît des charges de travail qui leur étaient demandées et à la détérioration des relations avec la hiérarchie. De ce point de vue, les conditions de travail et de rémunération qui, sans être mirifiques –loin s'en faut-, demeurent malgré tout relativement meilleures par rapport à celles qui se pratiquent dans d'autres hôtels ou, pire encore, dans les entreprises de nettoyage sous-traitantes, expliquent qu'une majorité de ces femmes de chambre préfèrent rester à Nuidor². Mais c'est bien aussi parce que, dans le même temps, l'exit professionnel devient moins problématique à envisager, qu'il leur devient plus facile d'oser pour entrer ouvertement et collectivement en résistance contre leur patron pour préserver leurs conditions de travail. Autrement dit, la possibilité pour ces salariés d'envisager un éventuel départ de l'hôtel permet de les libérer (d'une partie) de leurs craintes de s'opposer frontalement à leur directeur et rend possible l'intégration du recours à la grève, du même coup, dans l'ordre de l'envisageable³ :

« Dans ce milieu-là, ils n'emploient que des sans-papiers, ils le savent. Ils savent que les employés veulent un boulot, et qu'ils subiront sans rien dire. Donc, ils se sentent en position de force, et lui [le directeur], il a pensé que ça [les changements des conditions de travail] passerait comme une lettre à la poste. Il y a quelques années, on n'aurait pas pu

¹ Sur la mobilité professionnelle des femmes de chambre, et donc l'exit comme forme de résistance à des conditions de travail difficiles ou à des relations conflictuelles avec la hiérarchie, voir Emmanuelle Lada, « Résistances au travail et rapports sociaux (de sexe) : le cas des femmes de chambre et de veilleurs de nuit du secteur hôtelier », in Stephen Bouquin (dir.), *Résistances au travail*, Syllepse, 2008p. 194-195

² Ces femmes de chambre bénéficient en effet en premier lieu de salaires fixes, là où les salariées de la sous-traitance sont payées à la tâche : elles doivent un quota de chambres fixé par l'employeur, ce qui contribue concrètement à indexer leur salaire au niveau d'activité de l'hôtel, en période de basse fréquentation de l'hôtel. En revanche, en période de forte fréquentation, elles sont amenées à effectuer un plus grand nombre de chambres qui ne leur sont pas rémunérées sous forme d'heures supplémentaires. Enfin, les femmes de chambre de l'hôtel Nuidor bénéficient de primes d'intéressement et, surtout, d'un treizième mois. Sur les conditions de travail des femmes de chambre, voir plus généralement, Isabelle Puech, « Le temps du remue-ménage. Conditions d'emploi et de travail des femmes de chambre », *Sociologie du Travail*, 46, 2004, p. 150-167.

³ C'est précisément en raison de cette logique de combinaison possible entre défection et prise de parole que l'on pourrait comprendre, plus généralement, les moindres craintes des salariés à entrer en grève dans une période de plein emploi plutôt que dans une conjoncture de crise économique.

parler de grève, parce que certaines [collègues] n'avaient pas de papiers, et qu'elles ne pouvaient pas prendre le risque. Sauf que maintenant, il y a moins de risque pour nous, on peut se défendre maintenant ! Il y a toujours la possibilité d'aller trouver un emploi ailleurs du moment que tu as des papiers. Donc, tu te sens plus en position de force pour résister »¹.

C'est d'ailleurs en fonction d'une logique d'articulation comparable entre *l'exit* et la *voice* que l'on peut comprendre ce qui rend possible des engagements *a priori* hautement improbables dans les deux autres mouvements de grève observés. Dans l'entreprise Chaussure, un livreur pourtant embauché sous forme de CDD mais souhaitant quitter la société au terme de son contrat, acceptera de participer aux deux premiers jours de la grève, pour manifester sa solidarité auprès de ses collègues, dès lors qu'il n'est plus pris par la crainte de ne pas voir son contrat renouvelé en guise de sanction pour sa participation à la grève. Selon une logique similaire, des intérimaires, certes en nombre limité, participeront à la grève de mars 2005. Comme l'explique lui-même le secrétaire de la CGT, et comme l'illustre le portrait du salarié intérimaire proposé [cf. encadré], le fait que ces salariés ne projettent pas leur avenir professionnel dans l'entreprise, et qu'ils ne craignent pas d'être repérés par la hiérarchie rend possible leur engagement dans la lutte quand elle surgit. Une situation qui met ainsi parfaitement en évidence, elle aussi, comment les logiques de domination des salariés peuvent, dans certaines configurations, se retourner en ressorts de l'engagement :

« Un élément qui pouvait être un élément de blocage, ça devient un élément libérateur. Quand t'es intérimaire et que tu veux être embauché, tu ne fais pas grève. Mais, dans certaines situations, c'est l'inverse. Le gars, il se dit : de toute façon je suis précaire, je n'ai aucune chance d'être embauché ou je n'en ai pas envie, donc je n'en ai rien à foutre. Donc, le même élément qui peut être un élément de blocage, au contraire ça peut les libérer. Ils se disent : je comprends que les gars qui vont rester dans la boîte ils craignent pour leur emploi, mais nous, on s'en fout ! »²

L'activation de dispositions ouvrières hétérogènes à la grève

L'exemple de ce jeune intérimaire vient nuancer l'image qu'en donnent S. Beaud et M. Pialoux dans leur étude sur les transformations du groupe ouvrier à partir de l'exemple des usines de l'industrie automobile de Montbéliard, quand les deux auteurs insistent sur « les dispositions soumises de ces jeunes » et leur détachement vis-à-vis de leur emploi, pour expliquer leur maintien à l'écart des pratiques et des discours de protestation syndicale dans l'usine. Bien sûr, il ne s'agit pas d'occulter, nous l'avons amplement souligné nous-mêmes, que le recrutement d'un (très) grand nombre d'intérimaires dans l'entreprise a eu pour effet de

¹ Marie-Chantal, secrétaire de la section CGT de l'hôtel Nuidor, 22 février 2005.

² Philippe J., secrétaire du syndicat CGT de l'usine PSA Aulnay-sous-Bois, 9 juin 2005.

déstabiliser les supports habituels travail de mobilisation syndicale et de le rendre plus difficile. Le portrait de cet ouvrier intérimaire engagé dans la grève suggère toutefois les limites d'une vision aussi univoque et définitive de l'incapacité *générale* des salariés intérimaires à se mobiliser, alors même que leur présence, même si elle reste minoritaire, n'en sera pas moins de nouveau perceptible dans le second mouvement de grève déclenché en mars 2007, dans cette même usine, pour revendiquer des augmentations salariales. Non seulement, une telle approche tend à ignorer que le faible attachement à l'emploi dans l'entreprise peut précisément lever toute inhibition à l'engagement. Mais elle tend également à faire écran à la diversité des profils de ces salariés intérimaires. Là où les deux auteurs insistent à juste titre sur la nécessité d'interroger les comportements des jeunes ouvriers à la lumière des dispositions acquises à l'extérieur de l'entreprise, notamment à travers leur passage par l'institution scolaire, il apparaît tout aussi nécessaire d'être attentif aux formes de socialisation militante antérieure de certains de ces ouvriers intérimaires et tout particulièrement, parmi eux, les salariés immigrés engagés politiquement et/ou syndicalement dans leur pays d'origine, qui ont ainsi acquis un ensemble de prédispositions militantes qui s'activent lorsque s'enclenche le mouvement de grève¹. Et ces formes de transposition dans l'usine et dans la grève de dispositions militantes acquises « *ailleurs* » sont repérables parmi d'ouvriers immigrés, préalablement dans des organisations syndicales ou de l'extrême-gauche partisane dans des contextes nationaux où ils ont dû de surcroît affronter une répression politique importante. A l'image par exemple de Kamel, qui fréquentait en Algérie, comme plusieurs membres de sa famille le Parti des Travailleurs, qu'il présente comme « la LO algérienne ». Inscrit quelques temps à la faculté d'Alger, il s'engage plus activement encore dans le syndicalisme étudiant, participant à plusieurs reprises à des manifestations et autres occupations de l'université. Quand il arrive en France pour trouver du travail, à l'âge de 21 ans, il trouve « le syndicalisme beaucoup plus soft, parce que nous, en Algérie, il n'y a pas ce dialogue, ces négociations qu'il peut y avoir en France ». Marié, il s'installe à Mulhouse, où il se fait embauché comme serveur dans un café. Pendant cette période, son engagement militant est mis en sommeil : « *tu ne peux rien faire dans un café, tu ne peux pas faire de débrayage parce que t'es tout le temps avec le patron* ». Après avoir divorcé, il déménage en région parisienne et se fait embaucher comme intérimaire à l'usine d'Aulnay-sous-Bois, avant

¹ On peut de ce point de vue faire le lien avec ce que montre L. Pitti quant à la manière dont l'expérience de la lutte de libération nationale algérienne par les salariés immigrés des usines automobiles a généré des sociabilités et des pratiques militantes durables qui s'actualisent dans les grèves de mai 1968, in Laure Pitti, « Une matrice algérienne ? Trajectoires et recompositions militantes en terrain ouvrier, de la cause de l'indépendance aux grèves d'OS des années 1968-1975 », *Politix*, 19 (76), p. 143-166.

d'être recruté six mois plus tard en CDI. Mais, alors même qu'il n'est encore qu'intérimaire, il entre en contact avec le délégué CGT de sa chaîne de montage, malgré les recommandations prodiguées par le militant lui-même :

« Ce n'est pas parce que tu es intérimaire que tu te laisses faire. Le gars, il me disait de faire gaffe, de pas m'afficher avec eux. Mais, moi, je faisais mon boulot correctement, ils [la direction] n'avaient rien à me reprocher. Alors, je faisais gaffe bien sûr, mais bon... Dès que j'ai été embauché, j'ai pris ma carte à la CGT, direct. Pour moi, me syndiquer, c'était comme une évidence. Et la grève, c'est pareil ! Moi, je ne connais pas autre chose pour se défendre. Moi, à travers l'expérience que j'ai eue avant, j'ai bien vu que c'était quand tu es tous ensemble, main dans la main, qu'en face, ils ont peur de toi. Nous, c'est que comme ça qu'on a obtenu des choses pour le logement, pour les bourses [des étudiants] ».

Au-delà de ces formes de reconversion possibles dans la lutte syndicale de dispositions militantes acquises en dehors de l'usine, y compris par des salariés intérimaires, la grève de PSA Aulnay-sous-Bois de mars de 2005 met en question encore plus généralement le clivage décrit par S. Beaud et M. Pialoux entre anciens et jeunes ouvriers, et l'apathie supposée de ces derniers pour l'action collective et syndicale. Avec les départs en retraite massifs de l'entreprise au début des années 2000, parmi lesquels une majorité d'ouvriers immigrés venus du Maghreb à partir des années 1960¹, un profond changement de génération ouvrière s'opère dans l'usine d'Aulnay. Parmi les nouveaux embauchés, généralement recrutés, à l'image de Kamel, dans le vivier des intérimaires, figure une nouvelle génération d'ouvriers immigrés, moins nombreux cependant², mais aussi beaucoup de jeunes salariés, au profil scolaire varié, issus « des cités » populaires de la région parisienne. Or, ce sont précisément ces « nouveaux » et jeunes ouvriers qui apparaissent participer en plus grand nombre à la grève. Loin d'avoir été un frein à la grève, l'ensemble des syndicalistes estiment au contraire, unanimement, que c'est précisément l'arrivée de cette nouvelle génération d'ouvriers qui en a facilité l'émergence. A cet égard, ils soulignent en premier lieu le changement provoqué par l'entrée dans l'usine de salariés plus diplômés dans les rapports avec la hiérarchie. S. Beaud et M. Pialoux opposent la « stature physique » et la « propension aux coups de gueule » des délégués OS à la « fragilité de beaucoup de jeunes », leur « regard peu assuré », et évoquent une forme de « complicité ou d'affinité objective » entre les dispositions méritocratiques et intellectuelles intériorisées par ces jeunes ouvriers et les nouveaux modes de gestion

¹ En 2000 a été mis en œuvre un plan de retraite anticipée pour les ouvriers âgés de 57 ans au moins, qui accélère les départs à la retraite. Jusqu'alors, l'usine est composée à majorité d'ouvriers immigrés, originaires des pays du Maghreb. Avec ce renouvellement de générations ouvrières, la part des ouvriers immigrés diminue, à 30-40 % des effectifs, selon les représentants syndicaux.

² En outre, si les ouvriers originaires du Maghreb sont encore majoritaires, une proportion plus importante provient cependant d'Afrique noire, tandis qu'une minorité d'entre eux est d'origine asiatique.

Encadré n° 28

Les logiques de l'engagement dans la grève d'un intérimaire immigré

Karim travaille en tant qu'intérimaire depuis dix mois dans l'usine, âgé de 30 ans. Il est marocain, et titulaire d'une licence de chimie, obtenue à l'université de Rabah. A la faculté, il a milité dans l'Union des Etudiants Marocains. Venu en France pour poursuivre ses études en DEA, il n'a pas réussi à les concilier avec la nécessité dans laquelle il se trouve de se salarier. Inscrit dans une agence d'intérim, il a fait plusieurs usines industrielles de la région parisiennes, avant d'arriver à PSA. Dans cet extrait d'entretien se perçoivent les effets conjugués de son capital scolaire et de son expérience militante estudiantine dans sa manière de s'accommoder de sa condition d'intérimaire, et qui le prédispose d'autant plus à entrer dans la grève, qu'il ne projette pas de poursuivre sa carrière professionnelle dans l'usine. Son objectif est, à terme, d'acheter une licence de taxi :

« L'intérim, c'est terrible. C'est la période où ils te testent en fait, pour voir si tu tiens le rythme, comment tu fais ton boulot, si tu l'ouvres ou non... Quand tu as la formation de deux jours, c'est très clair : tu es là pour bosser, pour être rapide. Enfin, on te fait comprendre que c'est ton examen de passage avant l'embauche. Forcément, ça en calme pas mal. Mais, moi, je ne me suis jamais laissé faire par les chefs, et c'est ça qui les a surpris, parce qu'ils n'ont pas l'habitude que tu leur répondes. D'habitude, un intérimaire, ça fil droit, ça ne se fait pas remarquer. Quand tu es intérimaire, on ne te laisse pas le choix, on ne cherche même pas à discuter [...] Alors, en plus, quand tu es d'origine immigrée... La première fois que j'ai répondu, mon chef il n'a pas compris, tu vois, parce que j'étais capable de m'exprimer, de parler très bien français. Pour lui, comme j'étais immigré, il pensait que je n'avais pas fait d'étude ou je ne sais quoi. Mais, quand il me donne des ordres, je ne ferme pas ma bouche : je discute, j'essaie d'arranger ce qui est possible. Et quand il y a un problème, moi, je vais voir le délégué syndical. Le mec, en face de moi, il est à la CGT. Et on a de la chance, parce qu'ils sont bien implantés dans mon unité de production : il y a aussi SUD, la CFDT... Mais, bon, je connais mieux celui de la CGT puisqu'il est sur ma ligne. Et il est toujours là pour nous défendre. Quand il y a un problème, on va lui parler à la pause, et lui, il intervient auprès du moniteur ou du responsable d'unité pour arranger le problème, sans dire que c'est nous qui sommes allés lui parler. Il fait attention de ne pas nous exposer. [...]

Mais, moi, je n'ai pas peur. J'ai milité avant. Et, là-bas [au Maroc], militer, c'est encore plus dur qu'ici. Faut toujours faire gaffe à pas se faire prendre par les flics, sinon, t'es mal. Mais ça m'a permis d'acquérir beaucoup de choses : affronter l'administration de ton université ou ton patron, c'est la même chose. Ça m'a appris à ne pas avoir peur. Ça m'a enlevé cette crainte que tu peux avoir à affronter ton supérieur. Mais, pour moi, après, que ce soit l'un ou l'autre, après, c'est pareil. J'arrive à parler, à discuter : c'est ça qui compte, je n'ai pas peur de contester. Moi, je ne leur ai pas dit que j'avais fait des études. Sinon, ils ne te prennent pas. Et on est plein à faire ça. Alors, c'est pour ça qu'ils croient qu'ils ont affaire à des analphabètes. Mais, on n'est plus comme nos pères, ça c'est clair. On ne peut pas se laisser faire comme eux. Moi, mon père, il a bossé quarante ans en France, mais il ne savait pas lire ni écrire. Il ne savait même pas parler français. Alors, dans ces conditions, tu n'as pas vraiment le choix. Moi, si. Et tu vois, ils nous réunissent tous les quinze jours pour nous expliquer les objectifs de l'usine, ce qu'on va devoir faire. Ils nous expliquent les stratégies du groupe, comme quoi ils n'ont pas le choix, c'est le marché, etc... Moi, je sais que c'est du baratin. [...] Franchement, quand la grève est partie, je n'ai même pas réfléchi, je suis parti direct. Pour moi, c'était évident. Le délégué, c'est tout juste s'il ne m'a pas dit de pas venir. Mais, moi, je m'en fous. Je ne veux pas finir ici. S'ils veulent me virer, qu'ils me virent ! En intérim, t'as toujours du boulot ».

concurrentielle de la main d'œuvre¹. A l'inverse, les représentants syndicaux de PSA insistent sur l'assurance nouvelle que donnent à ces ouvriers diplômés leurs ressources sociales et scolaires pour se défendre contre la hiérarchie, alors que le statut d'immigrés des ouvriers qui les précédaient et, pour la plupart, leur illettrisme agissaient comme deux ressorts extrêmement puissants de leur domination et de leur docilité, en raison des formes de crainte et d'intimidation qu'elle contribuait à faire naître face à leur supérieur hiérarchique :

« Ce qu'il faut voir quand même, c'est qu'il y a maintenant beaucoup d'ouvriers qui ont des diplômes. Bon, et là, ils sont bien obligés de s'adapter, parce que tu ne leur parles pas, comme tu pouvais parler à des ouvriers immigrés. Eux, ils ne se laissent pas impressionner, ils répondent aux chefs. Là, par la force des choses, ça a changé beaucoup de choses dans les méthodes de management de la boîte, c'est nettement moins violent. Ils ont du répondant en face d'eux »².

Mohamed fait partie de ces jeunes ouvriers diplômés. Originaire d'un quartier populaire de Bobigny, il a pu prolonger ses études, après l'obtention de son baccalauréat en sciences économiques, il s'inscrit à la faculté de Saint-Denis en DEUG de sociologie. Il éprouve cependant bien des difficultés à s'acclimater à l'université (*« j'étais perdu, j'avais du mal à suivre »*³) et surtout doit travailler pour financer ses études. Il s'inscrit dans cette optique dans une boîte d'intérim, et enchaîne les « petits boulots à droite et à gauche : je faisais un peu de tout ». Pendant quatre ans, il parvient, non sans mal à concilier ces deux activités, et à valider son diplôme. Il envisage un temps de poursuivre encore ses études. Mais il les interrompt au cours de sa première année de licence, visiblement découragé pour persévérer dans cette double existence par sa difficulté à percevoir les perspectives professionnelles que pourraient lui ouvrir un diplôme supplémentaire : *« honnêtement, j'ai galéré pendant quatre ans, et je voyais plein de mecs dans le quartier qui ne s'en sortaient pas alors qu'ils avaient bac+3, voire bac +5. J'avais déjà 23 ans, et donc je ne voyais pas trop l'intérêt de continuer. J'avais mon DEUG, je me suis dit que c'était déjà bien, et je me suis mis à chercher du boulot sérieusement »*. A l'origine, il s' imagine plutôt travailler « dans les bureaux ». Mais ses recherches d'emploi restent vaines dans ce domaine. Les seules missions d'intérim qui lui sont proposées concernent des postes d'ouvrier. L'une d'entre elles le mène à l'usine de PSA, dans laquelle son père a lui-même travaillé pendant plus de vingt ans. Arrivé pendant la vague d'embauches au début des années 2000, Mohamed saisit la

¹ Stéphane Beaud, Michel Pialoux, *Retour sur la condition ouvrière*, p. 331-332.

² Christian B. secrétaire du syndicat CGT jusqu'en 2003, 5 mai 2005.

³ Mohamed, ouvrier DP SUD, 32 ans, 3 juillet 2005.

première opportunité de CDI qui s'offre à lui : « *au début, je ne pensais pas rester. Mais, l'intérim c'est dur. On est les derniers pour tout, il faut faire ses preuves tout le temps. J'avais envie d'un peu de stabilité, d'être plus tranquille dans ma tête* ». Son entrée dans l'usine, qu'il intègre à un poste d'opérateur, s'opère ainsi sous la contrainte et l'amène à s'engager dans le même univers professionnel que son père auquel il souhaitait pourtant échapper. S'il apparaît résigné à accepter ce destin ouvrier qu'il n'a pas choisi, il ne se sent pas condamné en revanche à subir de la même manière. Au contraire, il se sent mieux armé pour se défendre, et s'inscrit même dans une logique de « revanche » sociale par rapport aux humiliations subies par son père :

« Je savais où je mettais les pieds. Mais en même temps, c'était une revanche par rapport à Citroën, parce que je voyais mon père rentrer complètement cassé par le boulot, et on vivait avec des salaires de misère. Même si la vie de l'usine, c'était assez tabou à la maison, il n'en parlait pas trop. Mais, nous [les jeunes ouvriers], ce n'est pas pareil. Nos parents, ils ne savaient pas lire, pas écrire. Nous si. Donc, on ne peut pas nous la faire à l'envers. On est nettement moins impressionné par la hiérarchie. Moi, je leur fais des rappels à l'ordre quand ils nous parlent mal, qu'ils ne respectent pas nos droits. Je n'ai pas peur de parler».

Au bout de quelques mois, Mohamed est approché par le délégué de la CFDT : « *je ne connaissais rien au syndicalisme, je ne savais même ce que c'était, je ne le voyais qu'à travers le prisme de mon téléviseur* ». Deux graves accidents de travail survenu sur sa chaîne, les bonnes relations qu'il noue avec ses collègues adhérents à la CFDT, et surtout une sanction infligée par la direction l'amènent conjointement à s'engager dans ce syndicat : « *je n'en revenais pas qu'ils me sanctionnent pour un problème de phare. Et là, j'ai compris qu'il fallait que je me protège, que je me mette avec le syndicat* ». Rapidement, les responsables de l'organisation l'intègrent dans leur liste de délégués du personnel, puis d'élus suppléants au comité d'entreprise. Visiblement, son aisance à l'oral et sa bonne maîtrise de l'écrit lui valent cette rapide promotion dans le syndicat : « *je pouvais les aider pour les compte-rendu des CE, et ça ne me posait pas trop de problème pour intervenir dans les DP, même s'il a fallu que je m'habitue quand même un peu* ». L'engagement dans le syndicat et l'exercice de ses mandats de représentant du personnel ravissent Mohamed, parce qu'il a le sentiment de renouer avec le fil d'une trajectoire scolaire interrompue par toutes les connaissances qu'il peut acquérir dans le cadre de ses mandats, et d'apprendre ainsi à mieux se défendre encore, même s'il a renoncé en 2004 à son mandat au CE après avoir décidé de rejoindre le nouveau syndicat SUD, qu'il estime plus combatif que la CFDT :

« J'aime énormément mon rôle de DP et quand j'étais au CE c'était pareil. Moi, ça m'aide à tenir. Ça m'a appris plein de choses que je ne connaissais pas, le code du travail, tout ça. C'est un peu comme si je continuais mes études... Et puis t'es plus respecté par la hiérarchie, ils t'emmerdent moins, et ça me permet de faire des choses qui me plaisent, dans lesquelles je me retrouve complètement ».

Membre de l'équipe du montage qui a initié la mobilisation, son investissement syndical trouve, sans surprise, son prolongement par son engagement dans la grève, qu'il présente comme une véritable libération, comme un moment privilégié au cours duquel peut s'exprimer sa « fierté ». La trajectoire de Mohamed illustre ainsi les formes de déclassement vécues par de jeunes ouvriers rattrapés par un destin ouvrier auquel ils espéraient échapper¹, après des trajectoires universitaires interrompues ou par leurs difficultés tout simplement à faire valoir leur diplôme dans d'autres sphères professionnelles. Dans le même temps, elle met en évidence que l'engagement dans le syndicat - et par extension dans la grève -, peut fonctionner comme un espace de réenchancement de leur condition ouvrière et de reconversion des compétences et appétences acquises dans leur parcours scolaires, qui structurent aussi, de façon plus diffuse, leurs dispositions et leurs ressources pour s'opposer à la hiérarchie². Reste que les ressorts de l'engagement des jeunes (et moins jeunes) ouvriers dans la grève n'est pas le seul fait des plus diplômés d'entre eux, et qu'il ne saurait être, de ce point de vue, être uniquement et mécaniquement attribué à une logique de défrustration d'ouvriers confrontés à l'espoir déçu d'une promotion sociale, ou tout du moins d'échapper à l'usine, qu'avait pu faire naître l'acquisition de leurs titres scolaires³. La grève de mars 2005 rassemble en effet aussi des ouvriers très peu ou pas diplômés, dont l'entrée dans l'action passe par l'activation de multiples dispositions et raisons d'agir dans le contexte de la mobilisation.

A commencer tout d'abord par la proximité avec les délégués syndicaux, qui ne se combine pas nécessairement à une adhésion à l'organisation, mais qui agit néanmoins comme un facteur d'incitation à se joindre à la mobilisation lorsqu'elle démarre. C'est ce qui ressort par exemple du cas de ce jeune ouvrier d'origine mauritanienne, Amidou, opérateur sur l'une

¹ Henri Eckert, *Avoir vingt ans à l'usine*, La Dispute, 2006, p. 99-104.

² Sur l'engagement syndical ouvrier comme produit d'une logique de déclassement de jeunes diplômés contraints d'entrer à l'usine faute d'avoir pu être recruté ailleurs, Pierre Rimbert, Sébastien Crespo, « Devenir syndicaliste ouvrier », *ARSS*, 155, 2004, p. 35-75.

³ C'est par exemple le déclassement social vécu par les salariés des entreprises de biens culturels étudiées, du point de vue du décalage entre leur niveau de qualification, leur rapport « cultivé » à la culture et la réalité de leur travail qui est également pointé comme un ressort de leur engagement dans une action de grève par Annie Collovald et Lilian Matthieu, in « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », *art. cit.*, p. 124

des chaînes de montage de l'usine. Arrivé en France à l'âge de 18 ans en 1994, il rejoint son père, ouvrier chez Renault dans la région parisienne, qui l'aide à se faire recruter dans cette entreprise. Il y enchaîne trois CDD de huit mois, au terme desquels il n'est pas embauché. Il entre par l'intérim à l'usine PSA d'Aulnay-sous-Bois, avant d'être recruté à son tour sous forme de CDI. Il y décrit des conditions de travail difficiles, auxquelles se mêle le récit de l'expérience des humiliations et des relations conflictuelles avec l'encadrement hiérarchique :

« Les chefs nous parlent souvent mal, surtout à nous [les immigrés]. Souvent, on m'a dit : si tu n'es pas content, tu rentres chez toi. Ça veut dire quoi, qu'on n'est pas chez nous ? Moi, j'appelle ça de la discrimination. Dès qu'il y a un problème, les chefs sont sur notre dos, ils nous mettent des rapports, c'est très stressant »¹.

C'est en raison de ces tensions récurrentes avec le chef de son secteur qu'il s'est rapproché du délégué CGT présent sur sa chaîne de montage. Il a appris à le connaître, en même temps qu'il a commencé à se familiariser avec le syndicalisme français, à l'occasion, en premier lieu, de ses rencontres lors des tournées d'atelier : *« moi, je ne savais pas trop ce que c'était que le syndicat, parce que ça n'existe pas chez nous. Et quand ils t'embauchent à Citroën, ils te disent qu'il faut faire attention aux syndicats, que si tu travailles bien, tu n'auras pas de problème. Mais Rodolphe, il est passé sur la chaîne, il m'a expliqué les choses, mes droits, tout ça »*. C'est auprès de ce délégué qu'il a le sentiment de trouver pour la première fois une oreille attentive à ses problèmes : *« jusqu'alors [quand il était intérimaire], personne ne passait me voir pour me demander comment ça se passait dans l'usine. Lui, il est passé, et j'ai pu lui raconter tout ce que j'avais vécu dans l'usine, mes problèmes avec le chef, etc... »*. Ce militant syndical accompagnera et soutiendra Amidou lorsqu'il sera convoqué par la hiérarchie pour des entretiens de sanction, pour riposter aux réflexions racistes dont il se sent victime ou encore pour régler tout un ensemble de litiges liés au règlement des primes. La présence de ce syndicaliste rassure fortement Amidou, qui apparaît trop fortement intimidé, par son statut d'étranger et de jeune ouvrier², pour se sentir habilité à se défendre seul face à son supérieur hiérarchique : *« quand tu es jeune salarié, comme moi, ce n'est pas facile d'aller revendiquer tout seul, de faire quelque chose tout seul. Parce que tu viens d'arriver, que c'est compliqué, donc ça fait peur. [...] Donc, le délégué, c'est quand même très important, ils sont là pour toi. Ils ont l'expérience, ils savent faire les choses. Quand tu as un problème, il ne faut pas y aller tout seul »*. A travers le soutien qu'il trouve auprès de ce délégué, Amidou en vient ainsi à percevoir l'action syndicale comme un

¹ Amidou, ouvrier, syndiqué CGT (après la grève de 2005), 29 ans, 10 juillet 2005.

² Indice de cette forme de timidité sociale intériorisée, Amidou s'excusera par exemple à plusieurs reprises, pendant notre entretien, de mal s'exprimer en français, alors qu'il le maîtrise parfaitement bien...

recours nécessaire, et à construire des relations de confiance avec ce représentant syndical, même s'il préfère encore se maintenir en dehors du syndicat, craignant toujours de s'exposer à des représailles de la part de son chef (il adhéra à la CGT pendant la grève). Un énième épisode conflictuel avec l'un des responsables du secteur, intervenu peu de temps avant la grève, l'a d'ailleurs encore plus fortement marqué, et semble-t-il contribué à le rapprocher encore davantage de l'action syndicale : *« il y avait un chef qui avait mal parlé à un salarié. Et les gars, et on a arrêté de travailler sur la chaîne. Et le chef, il a eu peur. Il a eu peur parce qu'on était tous ensemble. Et là, j'ai vraiment compris qu'on était mieux tous ensemble »*. C'est très clairement ces liens d'interconnaissance et de confiance qu'il entretient avec le délégué de la CGT et sa croyance dans l'efficacité de l'action collective qui s'actualisent au moment de la grève. Car, lorsqu'elle survient, Amidou s'engage la mobilisation sans en connaître préalablement l'enjeu. C'est parce que d'autres de ses collègues ont cessé le travail sur sa chaîne de production et parce que le délégué syndical prend la tête du cortège qui défile dans son atelier qu'Amidou décide de s'y rallier, *avant d'être informé* des motifs du conflit :

« Quand la grève a éclaté, je me suis mis dedans, comme ça... même si je ne savais pas trop pourquoi. A chaque fois que quelque chose se passait, Rodolphe venait me voir pour en parler, mais, là il n'était pas venu. Si on m'avait demandé pourquoi vous faites grève, je n'aurais pu rien dire : je ne sais pas ! Et c'est en rentrant dans la grève qu'on m'a expliqué qu'il y avait des jours chômés que le patron ne voulait pas nous payer ».

Mais ce sont aussi des ouvriers qui entretenaient jusqu'alors un rapport beaucoup plus distancié, pour ne pas dire méfiant pour certains, avec les représentants syndicaux qui s'investissent dans le mouvement de grève, et dont le ralliement met en évidence encore d'autres logiques d'engagement. Parmi eux, en particulier, des jeunes des « cités » populaires de la Seine-Saint-Denis, titulaires de BEP ou CAP, voire dépourvus de diplômes, embauchés eux aussi en nombre dans l'usine au tournant des années 2000, après une période d'intérim plus ou moins longue. Comme le reconnaît sans peine le secrétaire de la CGT, les syndicalistes avaient jusqu'alors la plus grande difficulté à intéresser ces jeunes salariés au syndicat, à leurs actions, et à nouer avec eux de véritables relations interpersonnelles. Pourtant, ce sont ces mêmes ouvriers qu'ils disent avoir eu le moins de difficultés à enrôler en nombre lorsque la dynamique de mobilisation prend son essor, malgré la distance sociale, culturelle et militante qui les oppose :

« Je ne veux pas dire qu'entre eux [les jeunes ouvriers issus des cités] et nous [les militants syndicaux], il y a un gouffre. Mais quand même, ils sont très loin du syndicat... Très

loin... Mais quand il y a eu la grève, beaucoup sont rentrés dans le mouvement. Ça les a surpris, mais une fois que le mouvement a pris, ça a été assez facile pour qu'ils nous rejoignent. Beaucoup plus facile qu'avec les anciens. Ils se sont sentis pousser des ailes, ça leur a plu de pouvoir gueuler contre le patron ».

Pour comprendre cette rencontre « improbable », il convient de resituer l'engagement dans la grève de ces jeunes ouvriers dans la logique de leurs propres dispositions à l'indocilité vis-à-vis de l'autorité hiérarchique. S'ils sont effectivement étrangers pour l'immense majorité d'entre eux à toute forme de culture militante et qu'ils continuent de se tenir à l'écart de l'action syndicale dans l'usine malgré les sollicitations dont ils sont l'objet de la part des représentants du personnel, s'ils ne disposent pas par conséquent ni les ressources militantes ni les ressources sociales équivalentes à leurs collègues plus diplômés à opposer au pouvoir patronal, cela n'implique pas pour autant qu'ils soient démunis pour s'y opposer et qu'ils s'inscrivent dans un rapport de soumission à ceux qui les gouverne. Au contraire, leur attitude au travail se caractérise par un rapport d'insubordination à l'autorité hiérarchique, qui ne naît pas avec la grève mais qui lui préexiste¹. Il s'inscrit dans la continuité des liens d'interconnaissance, d'un hexis corporel et d'un habitus marqués par l'affirmation des valeurs de la virilité² et d'un sens de « l'honneur » hérités de leur socialisation à la « culture des rues »³, qui s'exprime sous la forme d'altercations verbales, voire physiques, et de micro-conflits fréquents avec l'encadrement intermédiaire. Même sans capital scolaire ou militant, ces jeunes ouvriers ont bien d'autres ressources à opposer au quotidien à leurs chefs pour leur résister. Leur rapport au travail s'articule à une forme de résignation à devoir s'accommoder de sa condition d'ouvrier. Mais, dans le même temps, il se construit dans une logique d'opposition par rapport à ce qui est perçu comme une soumission contrainte des ouvriers immigrés qui peuplaient auparavant majoritairement l'usine :

« Les anciens, ils n'osaient rien dire, parce qu'ils ne savaient pas lire ou écrire, et qu'ils étaient déjà contents d'avoir un boulot. Mais nous, ce n'est pas pareil. Nous, on est d'ici et, moi, ils ne me font pas peur. Je n'ai pas fait d'étude, mais on s'en fout. Je veux dire : ils veulent me virer, eh bien, ils me virent. Je n'en ai rien à foutre. De toute façon, c'est

¹ Dans les stages de DRH observés, le contrôle et l'imposition du respect de l'autorité hiérarchique à cette nouvelle génération de salariés, issue des « cités », a été d'ailleurs évoquée par les consultants comme par les stagiaires comme l'une des principales difficultés affrontées par l'encadrement. Sur ce point, et le travail d'inculcation d'une discipline que s'efforce d'accomplir certaines entreprises à ces nouveaux entrants dans l'usine, via par exemple des stages d'accueil visant à mettre en conformité leurs comportements avec les règles de l'organisation (qui existent dans cette usine PSA), voir Henri Eckert, *Avoir vingt ans à l'usine*, op. cit., p. 74-79.

² Gérard Mauger, « Bandes et valeurs de virilité », *Regards sur l'actualité*, 243, 1998 ; Stéphane Beaud, Michel Pialoux, « Jeunes ouvrier(e)s à l'usine », *Travail, Genre et Société*, 8, 2002, p. 73-103.

³ David Lepoutre, *Cœur de banlieue*, Odile Jacob, 1997, p. 22-23.

un boulot de merde. Je sais très bien que je suis condamné à rester dans l'usine, ici ou ailleurs. Mais, je ne veux pas subir comme ont subi les anciens. Eux, ils venaient du bled, tout ça... Mais la nouvelle génération, moi, on est Français, on est d'ici. [...] Moi, tu sais, la crainte, je ne connais pas. La peur, elle n'a jamais été en moi. Bon, je ne vais pas parler de mon enfance... enfin, j'ai fait un peu de taule... Bon, mais moi, j'en ai rien à foutre que ce soit un costard cravate. Vraiment, je n'en ai rien à foutre. Ça ne m'impressionne pas. C'est un être humain, et c'est tout. [...] Moi, mon chef, il n'avait jamais vu des gens refuser de faire ce qu'il demandait. Quand on est arrivé, tous les jeunes dans l'équipe, ils ont halluciné, parce qu'on faisait comme on voulait et qu'on leur répondait tout le temps »¹.

Agé de 27 ans, Ahmed a obtenu un BEP de vente, mais n'a pas réussi à prolonger sa scolarité : *« j'avais un sale dossier, j'avais fait des conneries, de la taule, tout ça, aucun lycée ne voulait de moi »*. Après quelques mois d'errance, il apprend par l'intermédiaire d'un cousin qui travaille à l'usine PSA, que l'entreprise recherche des caristes. Après avoir passé son permis de cariste, il fait dix-huit mois d'intérim, avant d'être embauché, lui aussi, en 2002. Il est intégré dans l'une des équipes de nuit, un cadre de travail qu'il apprécie fortement : *« c'était pépère, on était plein de jeunes à être rentrés en même temps. La nuit, tu n'as pas beaucoup de chefs, t'as un peu plus de liberté. [...] Pendant quatre ans, ça a été tranquille, parce que le chef tu l'envoies chier une fois, et puis voilà. On était quinze caristes, on s'entendait super bien, on était du même âge, du même quartier »*. En 2003, son équipe de nuit est supprimée, ce qui l'oblige à intégrer une équipe de journée : *« la vraie galère, le vrai combat, c'est quand je suis passé à la journée »*. Les tensions se succèdent avec ses responsables hiérarchiques, lorsque ces derniers tentent de lui interdire de manger son « casse-croûte » sur son lieu de travail (*« j'ai halluciné, on s'est pris la tête grave »*), quand Ahmed se blesse au dos à l'occasion d'un déchargement et que ses supérieurs refusent de lui reconnaître un accident de travail. La « pression » exercée par l'encadrement hiérarchique, mais aussi l'attribution des primes et des augmentations de salaires (individualisées) sont également autant de motifs de conflit récurrents : *« on n'est pas stupide quand même, on voyait bien qu'ils augmentent les salaires que si t'es un mouchard, si tu te plies à la pression qu'ils essaient de te mettre. Donc, t'es toujours obligé de te révolter, d'aller voir le chef, de te défendre tout le temps »*. Trois mois avant la grève, un conflit l'oppose encore plus violemment à son chef de secteur, qu'il empoigne et bouscule physiquement, pour lui avoir reproché de prendre le temps de discuter avec les opérateurs du montage. Deux jours de mise à pied lui seront infligés en guise de sanction. Ahmed est bien approché par le délégué CGT de son équipe qui a remarqué, selon ses propres termes, qu'il a la « rage ». Il reste toutefois

¹ Ahmed, 27 ans, adhère à la CGT pendant la grève, 8 juillet 2005.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

peu sensible à cette première approche. Une attitude traduisant la difficile jonction entre les stratégies de défense de soi individuelle adoptées par ces salariés et un engagement plus collectif : « *Les syndicats, la politique, on [les jeunes ouvriers] s'en fout complètement. Moi, ce qui compte, c'est qu'on ne me marche pas dessus* ». Les modalités d'entrée dans la grève de cet ouvrier mettent elles-mêmes en relief ses difficultés à se reconnaître et à se réapproprier les catégories de discours et de revendication classistes qui structurent le travail de mobilisation syndicale. Mais, nonobstant ce décalage persistant¹, elles mettent bien en évidence que la dynamique de la mobilisation créée par l'enclenchement de la grève fonctionne comme un vecteur de décloisonnement de l'espace des possibles et du pensable de ces jeunes ouvriers, qui rend possible la rencontre entre deux registres d'opposition à l'autorité patronale, et la reconversion des dispositions contestataires propres à ces ouvriers, nourris de leurs relations conflictuelles avec la hiérarchie et de la « rage » qui les anime², dans un cadre d'action collectif :

« Moi, je me défendais tout seul. Mais je n'avais jamais vu ça [la grève]. Je ne savais même pas qu'on pouvait s'arrêter comme ça. Je ne pensais pas qu'on pouvait faire ça, qu'on était capable de faire ça. Et franchement, ça le fait, c'était trop bon. Et franchement, moi je te le dis, je n'y connais rien sur le capitalisme, tout ça. Je ne dis pas ça pour dire que ce n'est pas bien, hein. Moi, je les ai écoutés [les syndicalistes], mais leurs discours, je ne les comprenais pas forcément. Enfin, je veux dire, ce n'est pas ça qui m'a fait bouger. Moi, ce qui m'a plu, c'est qu'on les foute dans la merde, qu'on les force à nous respecter, qu'on arrête de nous prendre pour des chiens. C'est comme si tout était ressorti d'un coup ».

Comme nous l'a indiqué l'un des représentants de SUD de cette entreprise, on comprend aussi que le changement de génération ouvrière qui s'est opéré dans l'usine fut (et est encore) une source de difficultés au redéploiement de l'action syndicale, compte-tenu de la très faible familiarité de nombreux jeunes ouvriers à l'action syndicale, qui se traduit notamment par leur ignorance de l'histoire des luttes de l'entreprise (1982-1984). Mais cette absence de « mémoire syndicale » a aussi agi comme un élément « libérateur », qui a facilité la cristallisation de cette mobilisation, dès lors qu'ils ne sont plus tenus par la même crainte à entrer en grève qui pouvait s'attacher, dans l'esprit de beaucoup d'anciens ouvriers, en raison de leur statut d'immigrés mais aussi du souvenir traumatisant de la « défaite » de la grève de 1984. Sous ces différents aspects, nos observations divergent ainsi encore assez fortement de celles de S. Beaud et M. Pialoux, lorsqu'ils suggèrent que les jeunes ouvriers non-diplômés

¹ Qui met encore en évidence que la réappropriation des motifs de mécontentement et des raisons d'agir produits par les entrepreneurs militants n'est pas nécessairement un préalable à l'entrée dans la mobilisation.

² Sur la « colère » et la « rage » comme « ressource expressive » pouvant s'actualiser dans le cadre d'une mobilisation collective, voir aussi Sophie Maurer, *Les chômeurs en action*, op. cit., p. 94-103.

ont d'autant moins de chances de s'engager dans la lutte syndicale, que la « frustration scolaire » ne peut pas, dans leur cas, fonctionner comme un levier de leur mobilisation. Il s'agirait pour eux « *d'être ouvrier différemment, sans l'état d'esprit grognon, gueulard de leurs prédécesseurs* »¹. L'observation de la grève de PSA en 2005 vient clairement nuancer une telle généralisation. Elle fait au contraire ressortir la nécessité de ne pas sous-estimer la *diversité* des ressorts possibles de l'engagement dans une action contestataire et des contextes de mobilisation qui favorisent leur activation. C'est à cette condition par exemple que l'on peut comprendre aussi, au-delà de la présence de nombreux jeunes ouvriers dans la grève, la mobilisation d'autres de leurs collègues, aux parcours et profils sociaux bien différents mais tout aussi peu familiers de l'action syndicale, et pour lesquels la perception que la mobilisation « prend » vient se greffer à l'expérience de relations conflictuelles avec la hiérarchie ou à des formes de déception professionnelles pour les décider de passer à l'action. A l'image, dans ce dernier cas de Michel, moniteur sur l'une des chaînes de montage², qui n'avait jusqu'alors jamais participé à aucune forme d'action syndicale, et tient même plutôt un discours critique vis-à-vis des représentants syndicaux, qu'il doit remplacer sur la chaîne lorsqu'ils s'absentent dans le cadre de leurs activités militantes : « *ils nous [les représentants syndicaux] emmerdent quand même assez souvent quand ils partent en délégations, en réunions ... Les délégués, quand même, ils ne foutent pas grand-chose* »³. Pourtant, c'est précisément parce qu'il est déçu de ne pas être récompensé de son investissement dans le travail, de n'avoir plus aucune perspective de promotion, ni même d'avoir été remercié pour avoir, en tant que moniteur, remplacé à plusieurs reprises des salariés participant à des débrayages, qu'il se décide à rejoindre le défilé des grévistes lorsque celui-ci se présente dans son atelier, et dont l'importance lui donne le sentiment que la grève sera suivie :

*« Moi, de nature, je suis là pour travailler, donc, je travaille. Moi, je suis plutôt un bon élément comme ils disent. Je ne fais pas trop de vague, je ne fais jamais grève, je ne participe jamais à rien. Je me suis arrêté une seule fois en vingt ans, parce que j'avais des problèmes de dos. Moi, ce qui m'a poussé à sortir, c'est les débrayages d'avant, parce que, à chaque fois, j'étais réquisitionné pour remplacer les grévistes. Ce que j'ai fait, mais ça ne nous a rien rapporté. Ni merci, ni merde. Et là, je me suis dit, et en plus les sous-traitants, eux, ils ont gagné [par leur grève]. Forcément, ça te fait réfléchir, surtout, que bon, moi, je suis bloqué à mon poste, quoi. Je n'ai plus d'espoir [de promotion]. Donc, bon, au bout d'un moment. Et puis, comme je te disais, il y avait du monde déjà, donc j'y suis allé quoi. Pour moi, je n'avais plus rien à perdre »*⁴.

¹ Stéphane Beaud, Michel Pialoux, *Retour sur la condition ouvrière*, op. cit. p. 361.

² Premier échelon dans la hiérarchie intermédiaire, ouvrier polyvalent, qui a essentiellement pour mission à PSA de surveiller la qualité du travail et de remplacer les absents (pauses physiologiques).

³ Michel, moniteur, non-syndiqué, 28 mars 2005.

⁴ Michel, moniteur, non-syndiqué, 28 mars 2005.

La prise en compte des contextes des différents mouvements de grève étudiés, des modalités d'actualisation des savoir-faire militants dans les phases initiales du conflit et des effets propres à la dynamique de mobilisation ainsi créée ont permis d'identifier les conditions d'activation et d'agrégation de la pluralité de ces processus d'engagement dans une action de grève. Ce faisant, dans le prolongement de ce que la sociologie des mobilisations et la sociologie des grèves ont déjà montré de la diversité des raisons d'agir qui animent les participants d'une même action protestataire, nous avons ainsi pu mettre en valeur l'enchaînement des mécanismes qui rendent possible leur agrégation. Mais nous avons aussi pu identifier la diversité des ressorts sur lesquels repose l'activation des multiples processus d'engagement individuels dans une action de grève. De ces différents cas d'étude, il en ressort tout particulièrement la nécessité de ne pas réduire les décisions d'entrer dans la grève à un seul schéma d'analyse, et notamment à celui des « frustrations » générées par des situations de déclassement social, pour mieux prendre en compte la diversité des logiques de désenchantement professionnel, des dispositions à l'indocilité et des dynamiques d'interactions internes au groupe mobilisé qui, en relation avec les contextes de la mobilisation, peuvent structurer la variété des raisons de passer à l'action des grévistes.

2. L'organisation de la grève

Après avoir étudié les conditions du passage à l'acte, du moment de l'entrée dans la grève, il nous faut à présent questionner les modalités d'organisation et les conditions de possibilité de maintien, dans la durée, de ces logiques d'engagement différenciées dans la grève. Les quatre conflits observés ont en effet pour propriété commune, à la différence de celles évoquées dans le chapitre précédent, de s'être prolongé sur une période plus ou moins longue, suite à la résistance opposée par l'employeur quant aux revendications des grévistes : onze jours pour la grève des ouvriers de PSA d'Aulnay-sous-Bois (3 au 14 mars 2005), deux semaines pour celle des employés de l'entrepôt de Chaussure, et un mois pour les jeunes salariés du magasin de PizzaRapido. Quant à la grève des femmes de chambre et des équipiers de l'hôtel Nuidor, elle a duré, pour sa part, plus de cinq mois (du 28 janvier 2005 au 7 juillet 2005). Leur étude offre à ce titre un terrain d'observation particulièrement heuristique pour

interroger la logique des intérêts et des savoir-faire militants qui orientent les modes de prise en charge organisationnelle de ces actions de grève, et pour se pencher sur les effets de ces techniques militantes d'encadrement, de gestion et de recodification des raisons et des manières d'agir des grévistes. Après avoir saisi les facteurs qui conditionnent l'investissement des acteurs militants dans ces actions de grève, nous en viendrons à nous intéresser, à travers l'examen des dispositifs d'action et de discours qu'ils mettent en œuvre pour les structurer, à deux questions étroitement articulées. La première consiste à saisir selon quelles logiques peut être entretenue la libido contestataire des salariés grévistes et selon quelles logiques évolue leur engagement, au contact des militants qui les soutiennent et sous l'effet de la dynamique conflictuelle de la mobilisation. Ce faisant, il ne s'agit absolument pas de postuler une efficacité mécanique de l'actualisation des savoir-faire militants réinvestis dans leur capacité à transformer, contrôler et entretenir les logiques d'engagement des grévistes. Au contraire, on veut ici continuer à mettre au cœur de l'analyse les tensions perceptibles que soulève le travail syndical de réinscription des dispositions hétérogènes des salariés à entrer en grève dans un engagement constant et durable dans l'action, et plus encore dans leurs propres répertoire de pratiques et d'objectifs organisationnels. Ainsi pourrions-nous d'autant mieux, à travers l'examen du déroulement de ces grèves, faire ressortir ce qu'elles peuvent nous apprendre des formes (différenciées) d'apprentissage militants à l'œuvre dans ces actions de grève¹. Ainsi pourrions-nous mettre également en lumière la pluralité des contraintes et des dilemmes tactiques qui déterminent les logiques de construction de ces grèves, tant du point de vue des stratégies patronales de contention de la grève, des ressources limitées à la disposition des acteurs militants et de leurs objectifs propres dans la grève, que des difficultés posées par la gestion de l'hétérogénéité des raisons d'agir et des dispositions à l'action protestataire des salariés mobilisés.

2.1. Les conditions de l'engagement des soutiens militants

Comme nous venons de le voir, la rencontre entre des représentants syndicaux aguerris et les salariés grévistes peut déjà agir, auprès de ces derniers, comme un facteur de réassurance qui aide à leur engagement dans la lutte. Mais le réinvestissement des ressources organisationnelles et des savoir-faire de ces militants expérimentés apparaît sans doute encore plus déterminant pour tenir mobilisés les salariés entrés dans la grève, et inscrire leur action

¹ Annie Collovald, Lilian Mathieu, « La pédagogie morale de la grève », in Sophie Bérout, Paul Bouffartigue, *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, La Dispute, 2009, à paraître, p. 201-204.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

dans le temps. Par conséquent, comprendre les modalités de construction des grèves et les conditions de possibilité de leur prolongement implique tout d'abord de s'interroger sur les conditions de l'engagement des acteurs syndicaux dans l'organisation de ces grèves, et tout particulièrement des soutiens militants extérieurs aux trois petites entreprises (Chaussure, Nuidor, PizzaRapido), dans lesquelles les ressources militantes et organisationnelles internes apparaissent particulièrement limitées¹. De cette manière, nous chercherons à mettre en évidence les enjeux et les contraintes organisationnels propres aux acteurs militants qui conditionnent leur disponibilité à s'investir dans ces luttes, et qui rendent parfois bien difficile l'activation *large et durable* de soutiens militants extérieurs. Cela nous permettra également de commencer à relier certains des obstacles au ralliement de soutiens militants élargis à ces mobilisations grévistes, aux décalages qui se font jour entre les habits de ces militants chevronnés, ce qu'ils attendent de ces grèves et les logiques d'engagement propres aux grévistes, et que nous analyserons plus en détails dans un second temps².

Des intérêts militants multiples et fluctuants à s'investir dans la grève

Sans trop nous y attarder, on n'ignorera pas tout d'abord les formes de rétributions symboliques que les représentants syndicaux extérieurs à ces entreprises, ou les militants « par conscience »³ venus de l'univers associatif et politique qui se mobilisent en soutien aux luttes des salariés « précaires », ici les salariés de l'hôtel Nuidor et de PizzaRapido, peuvent retirer de leur investissement dans ces actions de grève. Dans le cadre des quatre mouvements de grève qui nous intéressent, on peut en effet facilement repérer que ces conflits fonctionnent comme des espaces de ré-enchantement du militantisme de ces acteurs extérieurs qui prennent en charge l'organisation de ces luttes. C'est ainsi, par exemple, que le représentant de la CGT de PizzaRapido, nous fera part, sur le piquet de grève, par un temps froid et pluvieux, et alors que seuls deux salariés grévistes s'étaient déplacés ce soir-là, de son plaisir, tout simplement, à participer à ce genre d'action : « *je suis content, parce que les conflits longs commençaient à me manquer. Depuis quelques temps, ce n'était que des conflits de deux-trois jours. Là,*

¹ Sur l'importance de s'interroger sur les logiques de constitution des intérêts à agir propres aux entrepreneurs de mobilisation et aux « militants de conscience » qui s'investissent dans la cause des « autres », voir Johanna Siméant, *La cause des sans-papiers*, Presses de Sciences-Po, 1998, p. 58-67.

² Lilian Mathieu, « Les mobilisations improbables : pour une approche contextuelle et compréhensive », in Stéphane Cadiou, Stéphanie Dechezelles, Antoine Roger (dir.), *Passer à l'action : les mobilisations émergentes*, p. 193-194.

³ Pour reprendre ici le concept de « conscience constituants » de Mayer Zald et John McCarthy, in *Social Movements in an Organizational Society*, Transaction Books, 1987.

c'est bon, je suis content »¹. Au cours de cette même grève, une militante CGT, enseignante en Seine-Saint-Denis, venue à plusieurs reprises devant le magasin, nous expliquera également les raisons de sa présence, en évoquant avec un enthousiasme très perceptible la grève des salariés du McDonald's de Strasbourg-Saint-Denis, durant laquelle elle avait participé à différentes actions menées par le comité de soutien. Dans sa manière d'opposer la « radicalité » de cette mobilisation à l'attitude de B. Thibault transparaît alors la manière dont elle perçoit et réinvestit ces grèves de jeunes salariés « précaires » comme des luttes dans lesquelles peut s'exprimer plus facilement son regard critique sur l'orientation de sa confédération :

*« C'était quelque chose, qu'est-ce qu'on s'est marré. Là au moins, il y avait de l'ambiance, c'était super ! Alors que, regarde Thibault qu'est-ce qu'il est mou ! C'est dingue ce qu'il est mou quand même. Mais qu'est-ce qu'il fout, tu le sais toi ? On a toujours l'impression qu'il a le cul entre deux chaises. Au moins, les jeunes de McDo, ils ne calculent pas, ils bougent, ils se rebellent contre cette société »*².

Quant aux réactions des représentants de l'US CGT du commerce et des services de Paris, très investis dans la lutte des salariés de l'hôtel Nuidor et dans celle de l'entrepôt de Chaussure, elles laissent également entrevoir le plaisir tout particulier qu'ils prennent à consacrer une part de leur énergie militante à ces conflits, qui viennent rompre la routine de leur travail juridique et fastidieux d'encadrement des sections syndicale et de soutien aux salariés « isolés ». Apparaissant plus en adéquation avec leur idéal militant d'une action syndicale qui se construit dans la lutte et l'action collective des salariés, ces situations de conflit semblent ainsi les reconforter sur le sens de leurs activités. Tandis que l'un de ces représentants insistera, pendant la grève de Nuidor, sur la force des liens créés avec la majorité des salariés pendant ces longs mois de lutte, qu'il a plaisir à entretenir en les voyant au moment des rassemblements hebdomadaires organisés en soutien à leur grève, un autre permanent ne cache pas non plus son plaisir, alors que se profile la grève des salariés de Chaussure, qu'il semble ressentir comme une récompense des efforts accomplis au quotidien pour former les militants et tenter de les engager dans une activité revendicative collective, qui se concrétise à son goût trop peu souvent : *« ça fait du bien quand même. Pour une fois qu'il y en a une [militante] qui prépare les NAO [négociations annuelles obligatoires], et que ça donne quelque chose. Bon, au moins, on n'a pas le sentiment de faire tout ça pour rien. On rêverait de ne faire que ça !* ». A partir d'autres terrains d'étude, il a été ainsi mis en évidence

¹ Abdel M., 26 janvier 2006.

² Sylvie, militante CGT de l'éducation nationale, 30 janvier 2006.

que l'engagement des militants, et notamment de ceux qui s'investissent dans la cause des « autres », ne procédait jamais uniquement d'une logique de dévouement totalement « désintéressé », mais qu'il se nourrit aussi des gratifications symboliques individuelles qu'il leur procure en récompense. Sans que cela soit contradictoire, il apparaît tout aussi essentiel de ne pas occulter que l'engagement de ces représentants syndicaux en soutien des luttes de leurs militants d'entreprise ne relève pas uniquement d'une logique de calcul organisationnel. Il se nourrit aussi, tout simplement, des formes de bonheur à militer qu'elles peuvent leur offrir l'occasion de ressentir - ou tout du moins l'espoir de ressentir. En ne réduisant pas, ainsi, de façon plus générale, les logiques d'engagement des acteurs militants investis dans ces actions de grève à une logique uniquement stratégiste, on peut ce faisant comprendre d'autant mieux les raisons de leur implication dans ces conflits, mais aussi les déceptions que peuvent générer les modalités concrètes de leur déroulement.

Cela n'induit évidemment pas d'évacuer de l'analyse les enjeux et les logiques d'action organisationnelles qui conditionnent la disponibilité des représentants syndicaux à favoriser le déclenchement de ces actions de grève et/ou à les soutenir, une fois engagées. A l'encontre d'une vision caricaturale de militants syndicaux, notamment ceux de la CGT ou de SUD, cherchant à profiter de la moindre situation de conflit pour attiser immédiatement le feu de la contestation naissante et provoquer le déclenchement d'une action de grève, nous avons déjà mis en évidence que, dans maintes situations, ils préféreraient orienter leurs militants vers d'autres modes d'action, lorsqu'ils anticipent que la grève sera difficile à déclencher et, surtout, à tenir¹. Dans le cas des femmes de chambre de l'hôtel Nuidor, Stéphane, le représentant de l'US, n'hésitera guère au moment de soutenir Marie-Chantal, la secrétaire de la section syndicale, dans sa décision d'engager la lutte. Voyant que l'ensemble des employées du service sont solidaires dans ce conflit, il présage en effet que leur mobilisation permettra de perturber suffisamment le fonctionnement de l'hôtel pour permettre une résolution rapide du litige qui les oppose à leur direction, même si le déroulement de la grève infirmera très largement son appréciation². Dans le cadre du conflit des employés de l'entrepôt de Chaussure, nous avons pu observer en revanche avec quelles précautions les représentants de l'US en viennent à apporter leur soutien à Frédérique, la secrétaire de la section, lorsqu'elle sollicite leur aide quelques jours avant de déclencher la grève. S'ils s'emploient effectivement à la rassurer et lui promettent qu'elle pourra compter sur eux, ils ne

¹ Voir chapitre précédent, section 1.

² Autrement dit, on réfléchit bien ici à partir d'évaluations subjectives des chances de conflit, faites par les acteurs syndicaux concernés.

la mettent pas moins en garde sur la résistance patronale qu'elle doit s'attendre à affronter, et sur la nécessité d'avertir et de « préparer » ses salariés à s'engager dans un conflit qui risque d'être long :

« Tu sais, dans ce genre de situation, les tauliers, ils vont te tester, ils vont faire durer la grève, parce qu'ils pensent que vous ne tiendrez pas. Tu vois ce que je veux dire, hein. Quand il y a souvent des grèves, bon, généralement, on trouve un arrangement assez vite, parce qu'ils savent qu'on va tenir. Là, ce n'est pas pareil. On a l'habitude de ce genre de situation, fais-moi confiance. Bon, si tu veux y aller, on te soutient, pas de problème, mais il faut que tu avertisses les gars [les salariés] qu'il va falloir tenir. Ça ne se règlera pas en une journée. Bon, en plus, ton entrepôt, il est dans un coin paumé, donc on pourra tranquillement crever, personne ne nous verra, et tout le monde s'en foutra »¹.

En aparté, le permanent de l'US, Rémi, sera plus explicite encore sur les craintes qui sont les siennes face à ce conflit, qu'il n'exprime pas totalement devant la secrétaire de la section qu'il cherche avant tout à rassurer. Ce conflit correspond en effet à une configuration de lutte à laquelle ces responsables syndicaux ont l'habitude d'être confrontés dans ce secteur d'activité du commerce, à savoir des actions de grève engagées par les employés des entrepôts, mais non suivies par les employés des magasins. Les craintes de Rémi sont de ce point de vue décuplées, à ce moment-là, par l'expérience récente de la grève d'un entrepôt de Virgin sur Paris, conduite notamment par les représentants de la CGT de l'entreprise, mais que ces derniers ne sont pas parvenus à étendre aux trois autres entrepôts parisiens de l'enseigne, et encore moins à ses magasins. Cette action de grève fut en définitive très peu perturbatrice pour l'activité de l'entreprise et s'est achevée après plus d'un mois de conflit, sans qu'aucune des revendications salariales défendues dans le cadre de cette mobilisation ne soit satisfaite. Dans le cadre de l'entreprise Chaussure, l'entrepôt est le seul de la société sur la région parisienne. Un arrêt de travail de ses employés est donc susceptible de perturber plus facilement l'approvisionnement des magasins, et ce d'autant plus que le conflit intervient en période de soldes. C'est d'ailleurs un argument qu'ils emploient pour rassurer leur représentante. Il n'empêche que les représentants de l'US restent toutefois conscients des difficultés qu'ils risquent de rencontrer dans la conduite de son mouvement de grève, en raison de leurs difficultés prévisibles à impliquer l'ensemble des sites du groupe dans la mobilisation, et des stratégies que les employeurs pourront leur opposer pour contourner le blocage de l'entrepôt :

¹ Rémi P., permanent de l'US, 19 juin 2006.

« Ah putain, je suis anxieux moi quand c'est des trucs comme ça. On connaît trop comment ça se passe dans les entrepôts... T'arrives pas à élargir le truc, après t'es obligé de bloquer l'entrepôt, sinon ils font venir la maîtrise et ça fonctionne quand même... Après on se retrouve en référé... Bon, et puis, quand c'est sur des entrepôts, la direction, elle sait faire. Elle sait que ça ne bougera pas sur les magasins, ils font attendre... C'est pour ça, moi, j'ai toujours peur de ces conflits qui partent sans avoir été préparés avant. Là, les salariés du magasin, tu peux être sûr qu'ils ne bougeront pas. Donc, c'est pour ça qu'on lui dit de faire gaffe quand même. OK pour aller à la bagarre, mais il faut faire attention à ne pas y aller n'importe comment »¹.

Même dans le cadre du conflit des ouvriers de PSA de Citroën, ce n'est visiblement pas sans précaution que le secrétaire syndical de la CGT, malgré ses dispositions politiques (élu LO)², semble avoir engagé le travail de mobilisation des salariés dans la perspective de la grève :

« Moi, je fais la différence entre les débrayages qu'on peut faire, et les grèves, où tu engages un vrai rapport de force. Parce qu'un débrayage, c'est limité dans le temps : tu sais quand ça commence et quand ça finit. Alors que la grève, c'est plus compliqué : tu ne sais pas du tout quand ce sera terminé. Donc, le rôle du syndicat, c'est aussi de dire les choses aux salariés, de pas les envoyer dans le mur. Là, je leur ai dit qu'on était prêt à les soutenir, prêt à engager le rapport de force, mais en leur expliquant tous les tenants et les aboutissants. Il fallait qu'ils comprennent qu'il faudrait qu'ils tiennent, que ce sera dur. Si tu ne fais pas ça, après, les gars ils ne comprennent pas pourquoi ça dure, et ils se découragent. Donc, il ne faut pas toujours foncer tête baissée »³.

Les responsables syndicaux de SUD sont les premiers d'ailleurs à stigmatiser l'attitude de leurs concurrents cégétistes, au moment de la réunion au terme de laquelle la première équipe votera la grève : *« la CGT, elle a dit aux gars qu'il fallait réfléchir avant d'aller dans la grève, qu'il fallait penser aux conséquences... Ils font toujours ça. Nous, on a remis le turbo au contraire ! »⁴*. Ce que met de ce point de vue en relief la grève des ouvriers de PSA, ce sont les intérêts organisationnels et les enjeux de lutte internes aux champs locaux de la représentation syndicale qui, à l'image de ce que nous avons souligné dans le cadre des conflits interprofessionnels⁵, orientent l'inclination différenciée des représentants syndicaux à s'investir dans ces actions de grève, et à surmonter les éventuelles hésitations que leur mode de déclenchement peut susciter en eux. En l'occurrence, la concurrence entre les représentants de SUD et de la CGT s'impose comme un élément, certainement pas unique, mais assurément

¹ Rémi P., permanent de l'US, 19 juin 2006.

² Nous le soulignons, parce que ce fut l'une de nos idées préconçues fondamentalement remises en cause pendant notre enquête, convaincus que nous étions que la politisation des responsables cégétistes de cette entreprise les prédisposait a priori à en faire des acteurs syndicaux pour lesquels le recours à la grève allait nécessairement de soi, en toute circonstance de conflit.

³ Philippe J., secrétaire du syndicat CGT de l'usine de PSA Aulnay-sous-Bois, 9 juin 2005.

⁴ Mohamed K., secrétaire du syndicat SUD, 7 juillet 2005.

⁵ Voir chapitre 4, section 3.

central dans les facteurs organisationnels ayant facilité le déclenchement de la grève. Créé l'année précédant le conflit, et ayant obtenu sa représentativité quelques mois avant seulement (décembre 2004), l'implantation du syndicat SUD dans l'ensemble de l'entreprise est encore modeste. Aussi, la mobilisation de ses représentants dans la chaîne de montage où ils disposent de leur seul DP et de la plus grande concentration de leurs adhérents apparaît indissociable de leur volonté de faire de leur engagement dans ce conflit un support à l'enracinement de leur organisation dans l'entreprise. L'un de ses fondateurs (ex-CGT) le reconnaît sans peine :

« Nous, on était un syndicat pas très connu. Alors, ça nous a permis de nous imposer, de mieux nous faire connaître dans l'usine. La grève, il n'y avait pas meilleur moyen pour se faire connaître ! Nous, on avait qu'un DP, et après la grève, on s'est retrouvé avec trois DP, grâce au ralliement de militants de FO, et on a fait pas mal d'adhésions. Et le moment de la grève, c'est intéressant pour connaître les salariés, pour rencontrer des gens que tu ne connaissais pas forcément, en repérer certains, etc... »¹

Sous cet angle, si les syndicats de SUD et de la CGT seront, dans une moindre mesure celui de la CFDT, les plus investis dans l'organisation de la grève, leur coopération s'opère sur fond de rivalité— beaucoup des fondateurs de SUD sont, rappelons-le issus de la CGT — qui explique d'autant mieux leur investissement commun dans la mobilisation. Les effets de la concurrence syndicale aident également à comprendre que d'autres organisations syndicales (FO et CFDT) du site se rallient à l'action, après une journée de grève, et alors que plusieurs centaines d'ouvriers se sont déjà engagés dans la lutte. Leur investissement sera modeste et éphémère, puisqu'ils se retireront au bout de deux jours, après avoir signé, avec le SIA, la CGC et la CFDT², un premier accord avec la direction, rejeté par SUD et la CGT³. Les représentants de ces deux syndicats occupent en réalité, dans l'espace de la compétition syndicale interne à l'établissement, une position de proximité conflictuelle qui nourrit mutuellement les raisons de leur investissement dans le conflit, les premiers cherchant à se poser comme une alternative aux seconds, du point de vue de leur prétention à incarner un syndicalisme plus « combatif » et plus « démocratique ». Un enjeu de lutte dont apparaît bien éloigné, quant à lui, ce représentant du syndicat FO avec lequel nous sommes parvenu, avec bien des difficultés, à échanger quelques mots. S'il importait à ses yeux de ne pas

¹ Roger G., militant SUD de l'usine PSA, 6 juin 2005.

² Seuls le SIA (Syndicat Indépendant de l'Automobile), syndicat « maison » de l'usine, et la CGC resteront extérieurs à la mobilisation tout au long de son déroulement. Le SIA reste toutefois, encore, le syndicat majoritaire de l'entreprise (un peu moins de 50 % des voix aux élections professionnelles au moment de la grève).

³ Accord qui ne prévoyait pas le paiement des jours chômés en intégralité, mais des « avances sur salaires » pour « compenser » les pertes de salaire engendrées pendant les périodes de chômage technique...

compromettre la crédibilité de son organisation vis-à-vis des salariés en montrant son implication dans la grève, il importait tout autant de ne pas risquer de compromettre les « bonnes » relations entretenues avec la direction. Le retrait de l'organisation de la lutte après la signature d'un premier accord avec la direction résulte en ce sens d'un compromis permettant de résoudre cette double contrainte, en montrant son implication dans la défense des intérêts des salariés en lutte, tout en se maintenant à l'écart de ses rivaux :

« La CGT, elle réclame toujours plus. SUD, on n'en parle même pas, puisqu'ils veulent faire encore plus que la CGT. Bon, mais ça, c'est leur créneau. C'est vrai que la direction a fini par leur céder. Mais nous, ce n'est pas notre façon de fonctionner. Si on avait continué, je me dis que ça aurait risqué de nous mettre sur le même plan que la CGT vis-à-vis de la direction, alors qu'on a plutôt de bons rapports »¹.

Au-delà même des enjeux liés à la concurrence syndicale, l'évaluation faite par les représentants syndicaux de l'US des profits organisationnels qu'ils peuvent espérer retirer des luttes de leurs militants d'entreprise contribue tout autant à orienter leur disponibilité fluctuante à les soutenir et à les encourager sur la voie de la grève. En effet, ce n'est pas seulement en fonction des chances de succès qu'ils accordent à un conflit que se détermine aux yeux de ces représentants syndicaux l'intérêt d'investir dans son organisation. Ce qui compte c'est aussi la manière dont ils évaluent la capacité à en faire un levier pour donner un surcroît de visibilité et de crédibilité à leur organisation, et en renforcer *durablement* l'activité et les effectifs². D'autant que l'investissement dans la prise en charge d'actions de grève se révèle, *de facto*, très coûteux pour des militants syndicaux de l'US ou d'UL dont le temps est déjà compté et les ressources bien limitées. Au moment où s'engage le conflit de l'hôtel Nuidor, Stéphane (US) ne décolère pas, par exemple, après l'issue d'un récent conflit qu'il a encadré pendant plus de deux semaines dans un café-restaurant, qui s'est soldé par des transactions et le départ de l'établissement des salariés grévistes : *« syndicalement, c'est nul comme conflit. Ça ne sert à rien. Ça n'a d'intérêt que si ça te permet d'inscrire l'activité dans la durée. J'ai passé deux semaines à m'occuper d'eux, pour rien »*. De ce point de vue, en revanche, dans le cas de l'hôtel Nuidor comme de l'entrepôt de Chaussure, où les représentants de l'US connaissent bien les deux secrétaires des sections concernées, le fait qu'ils aient confiance dans leur capacité à s'investir véritablement dans l'organisation de la grève les incline à penser que l'action engagée pourra être mise utilement à profit pour servir de point d'appui au développement et à la structuration durable de l'activité syndicale dans

¹ Représentant de FO, juin 2005.

² Sans que cet enjeu organisationnel ne se réduise à l'enjeu de la concurrence syndicale, puisque la CGT est par exemple la seule organisation syndicale représentée dans ces deux établissements.

ces entreprises. C'est ce qui transparaît par exemple dans les motifs donnés par Rémi (US) pour expliquer les raisons qui l'amènent à surmonter ses hésitations à engager la grève dans l'entrepôt de Chaussure :

*« C'est sûr qu'on se pose des questions avant d'engager ce genre d'action. Après, il y a aussi que Frédérique [la secrétaire syndicale], elle bosse quand même beaucoup, elle a réussi à faire cinquante adhésions, ce qui est quand même incroyable quand on y réfléchit. Donc, c'est quand même qu'il y a une base solide sur laquelle on peut construire quelque chose. Et puis, c'est tellement rare qu'un militant nous sollicite pour l'aider sur les NAO. Tellement rare, **qu'on se dit que ça vaut quand même le coup, qu'on ne fera pas ça pour rien** »¹.*

A l'inverse, les représentants syndicaux de l'US du commerce et des services justifieront leur maintien à l'écart du conflit des employés de PizzaRapido, malgré les sollicitations dont ils ont été l'objet dans cette optique, au motif que la mobilisation leur apparaît trop structurée à l'intérieur du magasin. Arguant de la faible implication (objective) des salariés dans l'organisation concrète de la lutte, les syndicalistes n'attendent de ce conflit aucun profit à terme pour leur organisation, et ne voient guère d'intérêt, dans ces conditions de s'investir dans cette mobilisation : *« les salariés ne sont jamais au magasin pour tenir la grève. Ça n'a pas l'air bien tenu. Franchement, politiquement, ça ne nous sert à rien. Ce n'est pas comme à Nuidor, par exemple : là, il n'y a aucun potentiel. On n'a même pas de syndiqués, et on n'en fera pas. On en aurait, je ne dis pas. Mais, là, franchement, on a d'autres trucs à faire de plus urgent »*². Cet argument, également repris par la secrétaire de l'UL de la CGT concernée par ce conflit, cache aussi des logiques de rivalité internes à la CGT. Le représentant de la CGT de PizzaRapido qui prend en charge le suivi de ce conflit s'est en effet positionné dans une logique d'opposition interne à la CGT, dont il critique ouvertement les orientations des dirigeants confédéraux dans ses interventions médiatiques³, qu'il accuse plus spécifiquement de se désintéresser du sort des salariés les plus précaires, notamment dans le secteur de la restauration rapide. Si les représentants de l'US portent, eux aussi, un regard critique sur l'action de leur confédération, et plus particulièrement encore sur le faible soutien qu'ils estiment recevoir de la part des militants du secteur public⁴, ils

¹ Rémi, permanent de l'US, 19 juin 2006.

² Stéphane F., permanent de l'US, 2 février 2006.

³ Il a même écrit un ouvrage. Qu'on ne citera pas pour ne pas lever le voile sur le nom de l'entreprise concernée...

⁴ Voir chapitre 5, section 4.

n'apprécient guère toutefois cette mise en cause publique de l'organisation¹. Plus généralement, ils reprochent à Abdel de ne pas s'inscrire suffisamment, à travers les conflits qu'il mène, dans une démarche de syndicalisation. Ils craignent d'être pris, en définitive, dans une mobilisation qui sera davantage investie comme une tribune de dénonciation de leur organisation, plus qu'elle ne contribuera à son renforcement. En outre, Abdel a constitué avec d'autres militants, dans le prolongement de la grève du McDonald's Strasbourg-Saint-Denis une structure militante autonome dans la restauration rapide, le « réseau stop précarité », et n'entretient concrètement aucun rapport de coopération avec les représentants de l'US dans le cadre de ses activités militantes. Ces derniers sont alors d'autant moins enclins à percevoir leur intérêt organisationnel à s'engager dans le conflit de PizzaRapido :

« Je l'aime bien Abdel, mais bon, le problème, c'est qu'il ne fait quand même pas un adhérent. Alors, je sais que c'est compliqué, qu'il y a beaucoup de turn-over, tout ça. Mais, ça pose question quand même, parce que l'intérêt d'un conflit, c'est aussi de construire pour après, de ce que t'en fais derrière. Si c'est la lutte pour la lutte, ça n'a pas beaucoup d'intérêt. En plus, il a fait le choix de faire un truc complètement autonome de nous, il passe son temps à nous critiquer. Donc, on ne va non plus tendre le bâton pour se faire battre. De toute façon, à mon avis, il reste à la CGT uniquement parce que ça lui assure son poste de DS, et qu'il ne peut pas aller à SUD. Sinon, ça ferait un moment qu'il y serait. Donc, là, je ne vois pas trop ce qu'on irait faire dans cette galère. Je ne vois pas où est notre intérêt là dedans »².

Abdel ne semble d'ailleurs guère attendre de soutien de la part des autres organisations de la CGT, que ce soit de l'US de Paris ou de la fédération du commerce. C'est ce qu'il exprime par exemple clairement à l'occasion d'une réunion du comité de soutien mis en place autour de la grève de PizzaRapido, quand d'autres acteurs présents s'interrogent sur l'absence des militants de la CGT : *« il ne faut pas se faire d'illusion, ils ne bougeront pas. Comme j'y suis, ils ne feront rien. De toute façon, ils sont en vacances ! »³*. Un autre militant atténue toutefois la critique de la CGT ainsi implicitement formulée et, sans lui en faire directement le reproche, il lui fait néanmoins remarquer qu'il n'a pas participé, lui non plus, aux dernières luttes dans lesquelles était engagée la CGT, notamment celle de l'hôtel Nuidor (dans laquelle ce militant était pour sa part très engagé) :

« Tu sais, je crois que la CGT, elle fait ce qu'elle peut, C'est toujours long à se mettre en place le soutien dans les UL, c'est comme ça. Et puis, regarde, toit non plus, on ne t'a pas

¹ Sur le maintien, dans la continuité de la tradition communiste, d'une forme de loyalisme interne à la CGT qui rend l'expression de critiques publiques difficiles ou fortement stigmatisées comme un risque de déstabilisation de l'organisation, voir chapitre 3.

² Stéphane, permanent de l'US, 2 février 2006.

³ Réunion du comité de soutien constitué autour des salariés en grève de PizzaRapido, 1^{er} février 2006, bourse du travail de Paris.

beaucoup vu pendant la grève de Nuidor. T'as sans doute tes raisons, mais forcément, après, ça n'aide pas à ce qu'ils se bougent quand c'est toi qui est dans la bagarre »¹.

La difficile activation des réseaux militants

C'est en ce sens, plus largement, la question des difficultés à l'activation des réseaux militants des organisations syndicales, générées par leurs logiques de structuration interne², qui se pose pour comprendre la capacité de ses responsables à mobiliser largement des soutiens autour de ces conflits. L'activation des réseaux militants ne constitue certes pas la seule ressource mobilisable par les acteurs syndicaux pour soutenir ces actions de grève³, nous allons le voir. Elle apparaît toutefois centrale dans leur capacité à renforcer la visibilité de la grève et le rapport de force construit avec l'employeur. De ce point de vue, la question de l'organisation de la solidarité militante à l'intérieur de l'organisation pour venir en soutien aux adhérents en lutte dans leur entreprise est un enjeu d'attention tout particulièrement central pour les représentants de l'US, habitués à devoir gérer des conflits dans lesquels les rapports de force internes à l'entreprise sont souvent loin de suffire à obtenir un règlement rapide et/ou favorable de la lutte. Le choix de privilégier à l'intérieur de l'US l'organisation sous forme de sections militantes répond à cet égard à la volonté de créer les conditions d'une plus grande interconnaissance des militants, pour faciliter leur disponibilité à s'entraider mutuellement. La mobilisation des adhérents autour des conflits localisés repose aussi sur un travail permanent, reconduit à l'occasion de presque chaque assemblée générale de l'US, d'entretien de leur perception de l'intérêt de participer aux rassemblements organisés en soutien aux luttes en cours. Dans cette optique, comme le donne à voir cette intervention du secrétaire général de l'US, pendant la grève des salariés de Nuidor, ce travail d'activation des réseaux militants passe par la démonstration de l'utilité et de la nécessité de cette réactivité militante collective du point de vue des salariés grévistes, mais aussi en reliant les enjeux aux intérêts propres à l'ensemble des militants du secteur professionnel, afin de les sensibiliser plus facilement au sort de leurs camarades en lutte :

« Aujourd'hui, on réunit entre 15 et 20 salariés aux rassemblements. C'est pas mal, mais il faut faire encore plus, parce que les patrons comptent. S'ils voient qu'on est nombreux

¹ Réunion du comité de soutien, 1^{er} février 2006.

² Voir chapitre 4, section 2.

³ Sur la typologie des différentes ressources (matérielles, morale, "humaines") que peuvent réinvestir dans la lutte les acteurs militants, voir Bob Edwards, John McCarthy, « Resources and Social Movement Mobilization », in David Snow et alii (eds.), *The Blackwell Companion to Social Movement*, Blackwell Publishing, 2004, p. 116-151.

à être avec les salariés, qu'ils ont toute l'orga contre eux, alors on les fera céder plus facilement. Et puis, vous savez que, pour beaucoup, c'est la première grève. Donc, il ne s'agit pas de faire grève à la place des salariés, mais de les encourager, de les rassurer. C'est très important, parce que ça peut conditionner la réussite du conflit. Et puis, pourquoi, il faut que ça devienne un réflexe de venir aider les copains : parce que ça vous est directement utile, directement ! Parce que vos patrons, ils savent compter, mais ils parlent aussi entre eux. S'ils voient qu'on est nombreux sur un conflit, qu'on va jusqu'au bout, ça vous aider ensuite dans votre boîte, à votre tour, parce qu'ils vous craindront davantage. La victoire d'un d'entre nous, c'est le renforcement des autres. Et la défaite pour l'un, c'est l'affaiblissement de tous. Il faut bien que vous compreniez ça »¹.

Mais si les modes de structuration des réseaux militants de l'US facilitent effectivement la création de liens interpersonnels entre les adhérents, la capacité de ses dirigeants à les mobiliser reste toutefois, à l'image des conflits interprofessionnels, limitée et aléatoire. En premier lieu, la solidarité militante s'organise essentiellement, à l'intérieur même de l'US, par affinités professionnelles. Dans le conflit de l'hôtel Nuidor, ce sont par exemple presque exclusivement des militants du secteur de l'hôtellerie qui participent aux deux rassemblements hebdomadaires organisés devant l'établissement pendant les cinq mois de lutte. On peut l'expliquer d'une part par les liens d'interconnaissance objectivement plus étroits qui se construisent entre militants à l'intérieur d'un même secteur professionnel. Ceux-ci ont pris l'habitude, notamment, de se fréquenter à l'intérieur du collectif « HCR » (hôtellerie-café-restaurant) de l'US. D'autre part, l'appartenance à un même secteur professionnel contribue à créer les conditions objectives d'une plus grande proximité avec la cause des salariés en lutte, qui les incline davantage à la mettre en cohérence avec les problèmes qu'ils rencontrent dans leur propre établissement et à se sentir concernés par l'issue de ce conflit. De toutes nos discussions avec les militants présents à ces rassemblements, il ressort ainsi clairement qu'ils identifient à travers l'action engagée par les salariés de Nuidor un combat contre une volonté plus générale du patronat de l'hôtellerie de déréglementer les conditions de travail des salariés et de généraliser le recours à la soustraction, projets contre lesquels beaucoup d'entre eux se sont eux-mêmes mobilisés à l'intérieur de leur entreprise. C'est donc aussi parce qu'ils perçoivent dans la mobilisation des salariés de Nuidor des enjeux de lutte professionnels dans lesquels ils se reconnaissent directement qu'ils sont plus facilement disposés à exprimer leur soutien à leur encontre.

Si elle est ainsi dépendante des logiques d'affinités professionnelles qui les structurent, la mobilisation des réseaux militants de l'US est également contrainte par une série de

¹ Assemblée générale de l'US CGT du commerce et des services de Paris, 15 mars 2005, pendant la grève des salariés de Nuidor.

difficultés matérielles. En tout premier lieu, la présence des militants syndicaux sur les lieux du rassemblement, organisés à la mi-journée, implique qu'ils prennent du temps sur leurs heures de délégation pour se libérer de leur travail. Dans le cadre du conflit Nuidor, cette contrainte objective s'ajoute à la difficulté de maintenir la mobilisation des militants de l'US pendant plusieurs mois, et explique que leur participation décline assez nettement après deux mois de conflit. A partir de cette période, les rassemblements mobilisent essentiellement, outre permanent de l'US, deux militants HCR dont le contingent d'heures de délégation en fait des quasi-permanents¹, et quelques adhérents des établissements hôteliers situés dans la zone géographique proche de l'hôtel Nuidor, qui peuvent prendre part aux rassemblements grâce à leur temps de pause à l'heure du déjeuner. Pour les autres militants, en revanche, la participation devient très épisodique : *« je voudrais bien venir plus souvent, mais de là où je travaille, il me faut plus d'une heure en métro. Donc, je ne peux venir que de temps en temps, sans quoi j'ai plus d'heure [de délégation] pour moi ! »*². Ce problème pratique se pose dans des proportions encore plus importantes concernant l'entrepôt de Chaussure, qui est en effet situé dans une zone industrielle de Gennevilliers, quand l'essentiel des militants de l'US travaillent dans des établissements parisiens³. En transports en commun, il faut plus d'une heure, à partir du centre de la capitale, pour accomplir le trajet. Dès le début du conflit, la mobilisation des militants de l'US se révèle, dans ces conditions, extrêmement difficile⁴. Les permanents de l'US se « contentent » de faire appel à une poignée de militants parmi, là encore, ceux qui disposent d'un nombre élevé d'heures de délégation, pour se déplacer et se relayer, de temps à autre, sur le piquet de grève. Les permanents eux-mêmes renonceront à s'y rendre tous les jours. L'organisation d'un soutien militant collectif à cette grève est rendue d'autant plus difficile pour les responsables de l'US, que les congés de l'un d'entre eux tombent précisément à cette période⁵. Ils ne se sont donc plus que deux permanents pour animer l'activité de l'ensemble de l'US, au moment même où un second mouvement de grève

¹ En cumulant les crédits d'heure qui leur sont alloués pour leurs différents mandats (DP, DS, secrétaire du CE, etc), ces deux syndiqués ont en effet droit à plus de 80 heures de délégation par mois. Concrètement, ils ne travaillent pour leur emploi salarié qu'une journée par semaine.

² Militant de la CGT de l'US, 4 avril 2005.

³ Le secteur géographique de couverture de l'US se limite en effet, normalement, uniquement à la ville de Paris. La présence de la secrétaire de la section syndicale de Chaussure parmi les militants suivis par l'US s'explique par la présence du siège social de l'entreprise et de nombreuses boutiques de l'enseigne dans la capitale.

⁴ La secrétaire de la section syndicale qui, rappelons-le travaille elle-même à l'entrepôt, évoquera elle-même la difficulté que lui pose le temps de trajet qu'implique pour elle de se déplacer jusqu'à l'US comme un obstacle à sa capacité à répondre à toutes les sollicitations de l'US. D'autant qu'elle utilise déjà une partie de ses heures de délégation pour rendre visite aux salariés des boutiques ou du siège social à Paris.

⁵ Le conflit a lieu, on le rappelle, à la fin du mois de juin. Or, les permanents prennent dès cette période, par roulement leurs congés estivaux, afin d'assurer la présence de l'un, voire de deux d'entre eux tout au long des mois d'été.

est déclenché dans un magasin parisien qui, pendant plusieurs jours, va également grandement mobiliser l'énergie des deux permanents disponibles, et devenir même leur priorité, en raison du nombre important d'adhérents que compte le syndicat dans cette enseigne : « *on n'a pas le temps de tout faire, qu'est-ce que tu veux, je n'ai pas le temps... Là, on ne peut pas se permettre de ne pas aller sur l'autre conflit, il y a trop d'enjeux pour nous. Alors, il faudrait que j'appelle les copains, que je les relance plein de fois [pour aller à Chaussure]... Mais bon, déjà que c'est dur quand c'est sur Paris, alors à l'extérieur... ..* »¹. Les représentants de l'US n'abandonnent pas pour autant à leur sort les grévistes de Chaussure. Ils continuent de les appeler régulièrement, de venir les rencontrer de temps en temps sur l'entrepôt, de prendre en charge le suivi des négociations avec la direction, dont le siège social est situé dans Paris, et avec laquelle ils sont en contacts téléphoniques réguliers. Il leur devient néanmoins particulièrement difficile, non seulement d'organiser une mobilisation collective de leurs militants en soutien à la grève, mais aussi tout simplement d'assurer une présence physique régulière sur les lieux du conflit, alors même qu'elle constitue, nous le verrons, une condition essentielle dans leur capacité à entretenir la mobilisation des grévistes. La plupart du temps, nous étions, en réalité, la seule personne extérieure à l'entreprise, présente à leurs côtés².

Les difficultés rencontrées pour organiser une mobilisation militante élargie autour des trois mouvements de grève observés dans les secteurs du commerce et des services sont par ailleurs accentuées par la faible implication des autres structures militantes des UL de la CGT concernées par ces luttes. Dans les conflits de Nuidor et de Chaussure, les responsables de l'US se retrouvent effectivement en situation de devoir assumer seuls l'organisation de ces mobilisations. Ces luttes mettent également sous cet angle en lumière les effets contraignants de la segmentation des réseaux militants internes à l'organisation syndicale quant à la capacité de ses porte-parole à les rassembler, même autour de luttes localisées. Dans ces deux grèves, l'implication des responsables des UL apparaît ainsi clairement freinée par la faiblesse de l'intégration des militants de la CGT de ces deux établissements dans leurs propres réseaux militants. Cela est particulièrement flagrant dans le cas de l'entrepôt de Chaussure, puisque le secrétaire de l'UL, dont les locaux sont pourtant situés à quelques centaines de mètres de l'établissement, ignorait jusqu'alors l'existence de cette section syndicale. Il a fallu que les permanents de l'US lui téléphonent pour l'informer de son existence et de l'action. Ils réussirent à obtenir de la part de cette structure une participation au soutien financier des

¹ Rémi, permanent de l'US, 29 juin 2006.

² Sur les implications méthodologiques et les effets de cette situation d'enquête sur le déroulement de la recherche, voir chapitre 3.

grévistés. En revanche, les représentants de l'UL ne se déplaceront qu'une seule fois sur le piquet de grève. L'absence de véritables liens de connaissance entre les permanents de l'US et de cette UL peut expliquer en partie qu'ils ne soient pas très enclins à se rendre disponibles pour soutenir cette mobilisation *« Avec l'UL, c'est compliqué. On n'arrive à avoir personne, on ne les connaît pas »*¹. Les réticences de la secrétaire de la section syndicale de Chaussure à s'en remettre à des permanents syndicaux qu'elle ne connaît pas, et dans lesquels elle n'a absolument pas la confiance qu'elle peut ressentir pour les militants de l'US avec lesquels elle a l'habitude de coopérer, contribuent à rendre d'autant plus problématique l'investissement de l'UL sur ce conflit :

*« Je garde mes distances avec les mecs de l'UL, parce que si ce sont des mecs qui se plantent, qui sont des gaufrettes, ça ne va pas aller, c'est moi qui te le dit. Je vais aller les voir, parce que Karl [permanent de l'US] m'a dit d'aller les voir et que les mecs de l'UL m'ont dit de passer pour récupérer l'argent, mais bon, je fais attention, je ne les connais pas »*².

Dans le cadre du conflit de l'hôtel Nuidor, les responsables de l'US et de l'UL concernée, celle du 8^e arrondissement de Paris, entretiennent en revanche des contacts plus réguliers, liés en grande partie à ce que le commerce représente une part majoritaire des emplois de ce secteur géographique et des militants de l'UL. Pourtant, l'implication des militants de cette structure locale apparaît encore bien trop limitée pour compenser significativement les ressources militantes limitées de l'US. Dès les premiers jours de la grève, alors que les salariés grévistes occupent encore quotidiennement le hall de l'hôtel (ils en seront expulsés quelques jours plus tard), la responsable de l'activité revendicative de l'UD de Paris, venue quelques instants à l'heure du déjeuner, s'étonne ainsi, en aparté, auprès du secrétaire de l'UL qu'il n'y ait pas davantage de militants du secteur présents : *« et les copains de l'EDF, ils font quoi ? Et les cheminots, ils sont au courant ? Ils pourraient venir quand même, ne serait-ce qu'au moment de la pause. Ils ont les moyens, eux... »*³. Tout au long du conflit, Stéphane, le représentant de l'US sollicitera régulièrement la responsable de l'activité revendicative de l'UD pour tenter, avec elle, d'élargir la mobilisation des militants, alors que la grève se prolonge et que la participation aux rassemblements organisés autour de

¹ Stéphane F, permanent de l'US, 23 juin 2006. Etant donné que le secteur géographique couvert par les permanents de l'US se limite habituellement à Paris, ils n'ont effectivement jamais l'occasion de se fréquenter dans le cadre de leurs activités militantes respectives, à la différence des secrétaires des différentes UL parisiennes.

² Frédérique, secrétaire de la section CGT de Chaussure, 28 juin 2006.

³ L'hôtel est situé à proximité d'un entrepôt de la SNCF et d'un établissement EDF, les deux plus importants syndicats de la CGT sur le secteur.

l'hôtel s'essouffle significativement. Pour cela, il s'efforce à faire de l'issue de ce conflit et de la capacité de la CGT à démontrer son investissement dans les luttes de salariés « précaires » du commerce, un enjeu de valorisation de l'image publique de l'ensemble de l'organisation :

« Si on perd là, ça veut dire qu'on se met en difficulté dans les autres conflits, parce que ce sera un signe envoyé aux patrons qu'on ne sait pas mobiliser sur ce type de conflit. Et puis, ça compte ce genre de conflit dans l'image que ça peut donner de la CGT. Ça peut aider à en changer l'image, en donnant l'image d'un syndicalisme capable d'appréhender la problématique des salariés précaires »¹.

S'il ne remet pas en cause la bonne-volonté de la dirigeante de l'UD dans ce conflit, il est en revanche beaucoup plus critique sur l'attitude des militants d'entreprise, et particulièrement celles de la fonction publique :

« Il faut être juste avec l'UD. Elle fait une priorité du commerce, elle a bien intégré que beaucoup se jouait là. Après, ils ont du mal à mobiliser, mais comme sur les autres conflits ! Elle n'y arrive pas, voilà... Mais, tu sais ce qu'ils m'ont dit les gars des PTT [situés à l'étage inférieur de l'immeuble de la bourse du travail] : ça ne sert à rien une grève avec dix salariés. Ça ne sert à rien, tu te rends compte ? »²

De fait, dans l'entretien que nous aurons avec elle, la responsable de l'UD apparaît en effet pleinement partager l'analyse de Stéphane quant à l'enjeu de la mobilisation de l'organisation autour de ce conflit (« porter l'image d'un syndicalisme capable de prendre en compte les problèmes des salariés précaires, les plus fragiles, c'est important »). Mais elle apparaît tout aussi impuissante, malgré les nombreuses relances auprès de l'UL et les tournées téléphoniques pour avertir certains des syndicats de la CGT de la capitale à les mobiliser, comme elle était parvenue, partiellement, à le faire pendant le long conflit du McDonald's Strasbourg-Saint-Denis :

« Là, c'était quand même très différent, c'était nouveau, et puis avec la marque, ça attire plus facilement du monde. Le problème, c'est qu'on sollicite quand même beaucoup les copains pour ci, pour ça, et fatalement, c'est impossible de les mobiliser pour tout. C'est comme pour le reste [les conflits interprofessionnels] »³.

Pour expliquer le faible nombre de militants qu'ils parviennent à faire participer aux rassemblements autour de l'hôtel, les responsables de l'UL du 8^e arrondissement de Paris invoqueront eux aussi, en premier lieu, leurs difficultés chroniques à mobiliser leurs adhérents autour d'enjeux de lutte extérieurs à leur établissement. Et ce, même à l'intérieur des entreprises publiques dans lesquelles l'UL compte son principal vivier de militants et ceux qui

¹ Stéphane F., permanent de l'US, 16 mars 2005.

² Stéphane F., permanent de l'US, 16 mars 2005.

³ Anne L., responsable de l'activité revendicative de l'UD de Paris, 17 mars 2005.

ont théoriquement les plus grandes facilités¹, pour se rendre disponibles et participer à ces actions : *« le problème qu'on a là-dessus, c'est toute la difficulté à faire vivre l'interpro, parce que là où on a des militants qui seraient susceptibles d'aider dans l'UL, ce sont les gros syndicats, mais qui sont essentiellement dans leur boîte. Du coup, c'est toujours long à se mettre en route, à les sortir de leurs trucs »*. De ce point de vue, les obstacles à l'élargissement des soutiens militants dans ces conflits sont assurément une illustration supplémentaire des difficultés communes et objectives des représentants des UL et de l'US à contrôler et activer leurs propres réseaux militants.

Dans le même temps cependant, les freins à la mobilisation des militants de l'organisation autour du conflit des salariés de Nuidor apparaissent aussi indissociables des limites de la coopération des dirigeants des UL avec ceux de l'US, qui entravent la mutualisation de leurs forces militantes. Après quelques semaines, le secrétaire de l'UL, lui-même, vient ainsi beaucoup plus rarement aux rassemblements. Lorsque nous le rencontrons, deux mois après le démarrage de la grève, il apparaît effectivement nettement moins impliqué dans le conflit : *« je ne reçois plus de mail, plus rien... Il faudrait qu'on se voie [avec les militants de l'US] »*. Il s'interroge sur la suite à donner à la lutte, et ne partage pas visiblement la détermination des représentants de l'UL à poursuivre la grève et les rassemblements : *« Il faut trouver une issue. On ne va pas pouvoir continuer longtemps comme ça. Déjà qu'on a du mal à mobiliser, alors si ça dure... »* Après le conflit, surtout, un autre responsable de l'UL reconnaîtra plus explicitement que les dirigeants de la structure n'ont pas engagé tous leurs efforts pour mobiliser leurs militants sur ce conflit : *« on a fait le service minimum. On fait circuler l'info aux sections sur les raisons du conflit, les initiatives... Voilà, c'est ce que j'appelle le service minimum »*². Même si les dirigeants de cette UL sont bien conscients que le soutien aux militants du secteur du commerce et des services représente un enjeu central pour la syndicalisation dans leur arrondissement, puisqu'ils représentent la majorité des emplois et de leurs effectifs militants, ils sont néanmoins, incontestablement, restés en retrait d'un conflit qu'ils ont perçu avant tout comme un conflit concernant et relevant prioritairement de la responsabilité de l'US : *« Nuidor, si tu veux, c'était l'US. La secrétaire de la section, on ne la connaissait pas, elle milite avec eux. Ce n'est pas une critique, hein, c'est comme ça. Bon, ils ont donc décidé le conflit entre eux, mais nous, on n'était pas en*

¹ Au regard des accords syndicaux en vigueur dans ces entreprises et des possibilités de détachement qu'ils prévoient pour les permanents syndicaux.

² Patrick P., secrétaire de l'UL du 8^e arrondissement de Paris, 28 juin 2005.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

première ligne, on a laissé faire les copains de l'US »¹. Une situation que les représentants de l'US disent devoir affronter régulièrement en cas de conflit : « *ça devrait être un avantage qu'il y ait deux types de structure [UL, US], mais en fait le plus souvent, on se retrouve à devoir gérer seuls* »². Ainsi, sur les conflits de Nuidor et de Chaussure - comme dans celui de PizzaRapido - les ressources mises à disposition par les UL se sont en réalité essentiellement limitées à un soutien logistique (mise à disposition d'une photocopieuse pour les tracts) et financier. Cette aide n'est évidemment pas à négliger. Le chèque de deux mille euros remis aux grévistes de Chaussure fut par exemple d'un grand secours pour permettre à la grève de se prolonger. Il n'empêche que ces conflits sont aussi révélateurs des logiques de division du travail militant et de rivalité interne pour la captation des ressources de l'organisation qui sous-tendent les priorités différenciées que les responsables des UL et de l'US accordent à la prise en charge de ces conflits, en raison *des relations différenciées et concurrentes* qu'ils entretiennent avec les militants syndicaux des entreprises concernées. En effet, la tentation des animateurs des UL de déléguer l'organisation de ces actions de grève et le travail de mobilisation militante autour de ces luttes à l'US, pour se consacrer prioritairement aux multiples autres sollicitations dont ils sont l'objet, est d'autant plus forte, qu'il s'agit de « petits » conflits et de sections syndicales dont les responsables militent, de fait, exclusivement dans le cadre de l'US. Pour cette double raison, les faibles profits organisationnels à attendre de ces luttes pour leur propre structure militante n'incite guère les responsables des UL à en faire des objectifs d'action prioritaires.

De ce point de vue, il est un autre élément singulier dans la configuration de deux de ces conflits du commerce parisien (Nuidor et PizzaRapido), à travers la participation de militants associatifs et politiques, réunis sous la forme d'un comité de soutien dans le cas de la grève de PizzaRapido. Ils sont tous issus du réseau de militants qui s'est constitué à partir notamment des premiers comités de soutien mis en place lors des longs conflits du McDonald's, et remis en œuvre ultérieurement autour d'autres luttes de salariés « précaires » dans la région parisienne, dans la restauration rapide comme dans le secteur du nettoyage

¹ Patrick P., secrétaire de l'UL du 8^e arrondissement de Paris, 28 juin 2005.

² Stéphane F., permanent de l'US, 16 mars 2005. On rappelle en effet que la coexistence de ces deux structures d'encadrement, professionnelles et interprofessionnelles, sur un même territoire est une configuration organisationnelle non pas isolée, mais relativement originale pour la CGT. Dans cette confédération, l'encadrement local des sections et syndicats d'entreprise repose essentiellement sur le maillage territorial des seules UL. Il ne faut donc pas perdre de vue la spécificité de cette configuration dans l'interprétation et dans la généralisation qui peuvent être faites de ces conflits. Peut-être (sans doute) l'implication des UL aurait été plus importante dans une configuration de conflit sans structure professionnelle à laquelle s'en remettre pour l'organisation de l'action de grève.

(grève des femmes de chambre de la société Arcade notamment)¹. Les différents travaux consacrés à la mise en place de ces collectifs ont essentiellement mis l'accent sur la critique syndicale portée par leurs principaux animateurs, essentiellement issus de la sphère du militantisme associatif (ATTAC, AC ! en particulier), libertaire ou de syndicalistes en opposition interne à la CGT². Il est vrai en effet que la construction de ces comités de soutien a pour ambition d'élargir la prise en charge de l'organisation du soutien à ces conflits du travail au-delà du cercle des acteurs syndicaux, pour y intégrer les acteurs de la « société civile ». Il est vrai également que le réinvestissement de ces luttes de salariés « précaires », auprès desquels les organisations syndicales sont objectivement faiblement implantées, offre à nombre de ces militants un terrain d'action privilégié pour exprimer leurs critiques à l'encontre des modes de fonctionnement « bureaucratiques » des syndicats, dénoncer leurs « carences » et prétendre renouveler les pratiques de lutte dans le monde du travail. La réaction de l'enseignante, militante de la CGT, rencontrée pendant la grève des salariés de PizzaRapido, et que nous avons évoquée précédemment, est de ce point de vue exemplaire et éloquente. Mais, outre que l'opposition faite entre les pratiques et les objectifs des militants syndicaux et associatifs apparaît cependant trop souvent caricaturale et normative³, il convient surtout de ne pas réduire le sens de la démarche des militants associatifs à une simple logique d'opposition aux organisations syndicales, et encore moins à une volonté de s'y substituer dans l'animation de ces grèves. Certes, les tensions entre ces deux catégories de militants sont parfois palpables, sur la manière de mener la lutte. Quoique, il faut le noter, les représentants de l'US comme les militants associatifs les plus durablement engagés auprès des salariés grévistes de Nuidor s'accorderont à nous dire que leurs relations se sont normalisées au fil des luttes, que des « barrières sont tombées » et que leur coopération s'opère en « bonne intelligence ». Mais surtout, il ressort de nos observations que l'objectif de la mobilisation des militants associatifs dans le cadre de la grève de Nuidor auprès des militants syndicaux de

¹ Voir notamment le témoignage de l'un des principaux animateurs de ce comité de soutien : G. Soriano, « L'expérience des collectifs de solidarité parisiens : une nouvelle étape », *La question sociale*, 1, 2004, p. 48-69.

² Evelyne Perrin, *Chômeurs et précaires au cœur de la question sociale*, op. cit., p. 226-233 ; Simon Luck, « Aargg ! Paris, des "prestataires de service" dans les luttes de précaires », communication au colloque « Sans droits, sans travail, sans logement, sans papier : des précaires en mouvement », Université de Strasbourg, 19-20 janvier 2006.

³ En particulier lorsqu'il est opposé de façon schématique les pratiques délégataires des organisations syndicales aux pratiques d'encadrement des comités de soutien, valorisant l'autonomie des grévistes, nous allons y revenir dans un instant. Ou bien lorsqu'il est écrit par exemple que le syndicat « peine à comprendre les situations liées aux emplois précaires », sans nous dire en quoi les militants des comités de soutien seraient mieux disposés à le faire, in Sarah Abdelnour et alii., « Précarité et luttes collectives : renouvellement, refus de la délégation ou décalages d'expériences ? », *art. cit.*, p. 91.

l'US, et leur constitution en comité de soutien durant le conflit de PizzaRapido (sans l'US) vise bien moins à prendre la place des organisations syndicales (en l'occurrence de la CGT) – dont ils ont conscience que leur ressources militantes restent essentielles pour la réussite de ces grèves - qu'à introduire un élément de concurrence autour de la prise en charge de ces luttes visant à contraindre leurs responsables de s'investir à leur tour dans les luttes ou de ne pas s'en désinvestir lorsqu'elles s'éternisent. C'est que suggère notamment l'un de ces militants qui, sur ces deux conflits, sera parmi les plus assidus dans toutes les actions de soutien engagées. Militant libertaire, il ne cache aucunement la répulsion que lui inspire les modes et les logiques d'organisation de la CGT, comme de toute autre organisation syndicale, à laquelle il refuse d'adhérer. Pour autant, il explique clairement que son objectif est avant tout d'agir comme un facteur de pression sur les responsables de la CGT pour faciliter leur engagement et/ou leur maintien dans ces deux grèves :

*« Notre objectif, c'est d'aider dans leurs luttes des salariés qui habituellement ne luttent pas collectivement, et qui habituellement sont en dehors des organisations syndicales, ou tout du moins dont les organisations syndicales ont du mal à s'occuper. Et je ne dis pas tout ça pour critiquer les organisations syndicales. J'ai plein de reproches à leur faire (rire), et elles ont leur responsabilité là-dedans. Mais je sais aussi qu'elles font ce qu'elles peuvent, et elles ne peuvent pas beaucoup ! Alors, notre utilité c'est d'apporter des forces supplémentaires à ces salariés et de faire en sorte que les organisations syndicales s'impliquent plus facilement dans ces conflits, parce que s'il y a de l'agitation, un conflit qui est mené, c'est quand même plus difficile pour elles de l'ignorer, ou de le laisser tomber. **Ça les force au contraire à intervenir** »¹.*

S'il importe ainsi de ne pas occulter la manière dont ces collectifs de soutien cherchent à agir, derrière les critiques qu'ils peuvent porter sur les modes de fonctionnement des syndicats, pour créer les conditions d'une intervention syndicale dans les actions de grève des salariés « précaires », il est aussi essentiel de ne pas occulter les difficultés communes que ces militants affrontent. A commencer par l'activation de leurs réseaux militants. Les militants associatifs auront en effet toutes les peines à remobiliser ceux qui avaient pu les accompagner au cours de précédents conflits. Pendant la grève des salariés de Nuidor, ils seront ainsi moins d'une dizaine à participer, à un moment ou à un autre, aux rassemblements devant l'hôtel. Seuls cinq d'entre eux seront véritablement présents tout au long du conflit. Leurs difficultés à se mobiliser apparaissent encore plus criantes à l'occasion du conflit de PizzaRapido, dans lequel ils sont les seuls à s'investir aux côtés d'Abdel, le représentant de la CGT de

¹ Gianni, militant des collectifs de soutien aux luttes des salariés précaires, 22 février 2006.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

l'entreprise. Au cours des trois réunions du comité de soutien convoquées pendant la grève, l'assistance ne se compose que de cinq militants, dont deux que nous ne verrons jamais sur le piquet de grève, devant le magasin. Cet échange au cours de la seconde de ces réunions apparaît de ce point de vue symptomatique des difficultés rencontrées par les animateurs du collectif, selon des logiques comparables à celles que l'on a relevées parmi les militants syndicaux, pour réactiver, qui plus est dans l'urgence, leurs contacts militants, déjà pris par de multiples autres engagements (et avec lesquels les relations apparaissent distendues), et les intéresser à la cause des salariés en grève de PizzaRapido :

- « Evelyne (militante de Stop Précarité¹ et du comité de soutien) : moi ce qui m'étonne quand même, c'est qu'il n'y a quand même pas beaucoup de monde qui vient aux rassemblements, ni aux réunions.

- Gianni (militant du comité de soutien) : pourtant, j'envoie les mails, j'ai averti tout le monde.

- Elsa (porte-parole des grévistes) : moi, j'ai l'impression que si les militants ne viennent pas, c'est parce qu'ils sont individualistes de toute façon...

- Evelyne : ah non, je ne peux pas te laisser dire ça, parce que les militants auxquels je pense et que j'ai appelés, ils ne sont pas comme ça... Mais, bon, ce ne sont pas les luttes qui manquent non plus, en ce moment.

- Gianni : ah mais ça, c'est certain... Peut-être qu'avec la manif du 7 [février, contre le CPE], ça peut être justement une bonne occasion de reprendre contact avec tous ceux que l'on n'a pas vu depuis un petit moment... Le problème, c'est que ça prend toujours du temps pour mobiliser les militants. Souvenez-vous, pour McDo [Strasbourg-saint-Denis], sur la première grève, on n'avait pas vraiment eu le temps de se structurer. C'est qu'au moment de la deuxième que ça a vraiment pris, parce qu'on a eu du temps, qu'il y avait déjà une dynamique. Là, c'est quand même compliqué de mobiliser d'un coup²... Il faut les comprendre [les autres militants]. Comme tu le dis, chacun fait ce qu'il peut !

- Abdel [représentant de la CGT PizzaRapido, animateur de Stop Précarité] : et puis il n'y a pas d'élections ! »³

La sociologie des mobilisations a de ce point de vue, à juste titre, insisté sur les logiques de poly-engagement des militants. L'engagement dans une cause s'organise autour de dispositions et d'intérêts à militer qui peuvent être réinvestis dans d'autres causes militantes, ce qui aide à comprendre, notamment dans le cas de l'émergence de nouvelles mobilisations (altermondialistes, « sans », humanitaires) qu'elle résulte en grande partie de la reconversion de savoir-faire et de ressources « d'anciens » militants. Ce que suggère l'examen

¹ Le réseau Stop Précarité a été constitué à l'initiative d'Abdel, qu'il continue d'animer, à partir des luttes de la restauration rapide au début des années 2000. Il rassemble sur Paris, au moment de notre enquête, une dizaine de militants actifs.

² La première grève du McDonald's Strasbourg-Saint-Denis avait duré 115 jours, la seconde plus d'un an.

³ La seconde grève des salariés de McDonald's était intervenue en 2002, pendant la campagne présidentielle. Ce qui aide en particulier à comprendre la présence de nombreux militants de la gauche ou extrême-gauche partisanes parmi les acteurs engagés dans le comité de soutien.

de ces différents conflits du travail, c'est aussi la nécessité de réfléchir aux conditions de possibilités fluctuantes de ce poly-engagement. Non seulement en raison de l'évolution de la disponibilité biographique des acteurs sociaux à militer, mais aussi de l'évolution des contextes politiques et des logiques de fonctionnement interne à leurs univers militants spécifiques, qui les prédisposent différemment à cumuler différents engagements, et à se rendre disponible pour s'investir dans la défense de la cause des salariés « précaires ».

2.2. Structurer la mobilisation : l'inscription de la grève dans des registres d'action syndicaux

A cet égard, les difficultés à l'agglomération de soutiens militants élargis autour des actions de grève sont également à mettre en relation avec les tensions que peuvent générer la réconciliation entre les logiques d'engagement propres aux grévistes et les attentes et objectifs qui orientent les logiques de réinvestissement de ces mobilisations par les acteurs syndicaux et militants. Au-delà du nombre de militants réunis autour de ces conflits du travail, leur prise en charge organisationnelle passe par la mise en place de dispositifs d'action qui ont pour objectif de faciliter le maintien de l'engagement des grévistes dans la durée – nous le verrons dans un second temps -, mais aussi, il ne faut pas l'oublier, de réinscrire les motifs et les formes de protestation des salariés en grève, dans des cadres de discours et de pratiques ajustés aux savoir-faire et aux objectifs des organisations syndicales et, plus généralement, aux conceptions des formes légitimes de l'action revendicative dont ces militants sont porteurs.

Donner un cadre revendicatif à l'expression du mécontentement

M. Perrot relevait ainsi à propos des grèves de la fin du XIX^{ème} siècle à propos de leur contenu revendicatif collectif, qu'il « *arrive assez souvent que celui-ci soit différé : le débrayage précédant, à une distance plus ou moins grande la revendication* »¹. De la même manière, les grèves observées tendent également à montrer que leur cadre revendicatif se construit pendant la mobilisation, à partir des mots d'ordre que les militants syndicaux s'emploient à y réinvestir. Dans le cadre de la grève de Chaussure, nous assistons ainsi à la rédaction du tract syndical appelant à la grève, par la secrétaire de la section syndicale aidée

¹ Michelle Perrot, *Les ouvriers en grève*, Mouton, tome 1, 1974, p. 251.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

d'un permanent de l'US, alors que l'action a déjà été décidée pour le début de la semaine suivante. Un tract qui visera moins en ce sens à mobiliser les salariés de l'entrepôt, qu'à définir leurs revendications et à en faire un support pour l'élargissement du mouvement aux autres salariés de l'enseigne. De même, le tract des salariés de PizzaRapido est rédigé *après* le lancement de la grève, à l'instigation du représentant de la CGT de l'entreprise, qui remobilise en réalité le matériel militant qu'il a déjà à sa disposition. Les représentants de l'US tous comme les autres militants syndicaux ou associatifs investis dans les luttes des salariés « précaires » insisteront de façon plus générale sur l'absence de « revendications » lorsqu'ils s'emparent des conflits lancés par ces salariés ou par leurs propres militants d'entreprise : « *tu as quand même souvent pas de revendications quand ces conflits démarrent, c'est un problème qui se pose* »¹. Même si dans le cas de la grève de mars 2005 des ouvriers de PSA, le cadre revendicatif a été élaboré et diffusé, via les tracts, avant le démarrage de l'action, le secrétaire de la CGT souligne quant à lui que l'appropriation des revendications syndicales par les salariés n'est pas pour autant acquies lorsqu'ils entrent en grève : « *les salariés expriment une forme de révolte, mais qu'ils n'ont pas toujours les mots pour le dire. La revendication, ça ne va pas de soi pour eux, c'est quelque chose qu'il faut leur apprendre... Enfin, ce ne sont pas des militants quoi...* »².

Autrement dit, de la même manière que nous avons précédemment pu montrer la diversité des motifs d'engagement auxquels pouvait s'articuler l'entrée des salariés dans la grève, il ressort tout aussi clairement des grèves dont nous avons pu observer directement le démarrage, que l'élaboration et la réappropriation des différentes revendications défendues par les porte-parole de ces mobilisations, telles qu'elles apparaissent notamment sur les tracts distribués³, n'est pas une condition nécessairement préalable à la mobilisation des salariés. Ces grèves nous permettent ainsi d'observer ce qui est peut-être plus difficilement repérable ou ce que l'on a tendance à occulter lorsqu'on s'intéresse à des mouvements de grève inscrits dans des entreprises où les organisations syndicales et les traditions de lutte collective sont plus solidement enracinées : le travail militant de transformation des motifs de mécontentement individuels en objet de revendication collective ne concerne pas uniquement la phase de mobilisation des salariés pour l'action, il s'opère et se prolonge aussi pendant la

¹ Bernard A, militant SUD-PTT, investi dans les collectifs de soutien aux luttes de précaires. Même s'il n'a pas participé aux actions menées en soutien à la grève des salariés de PizzaRapido, il a néanmoins assisté à l'une des réunions du comité de soutien. Entretien, réalisé le 8 février 2006 au cours de celle-ci.

² Philippe J., secrétaire du syndicat PSA, 9 juin 2005.

³ Ce qui soulève ici toute la difficulté de travailler sur des mouvements de grève (et de toute autre forme de mobilisation) à partir de l'analyse de tracts, pour en déduire les motifs de mécontentement censés structurer l'engagement des acteurs mobilisés. Voir aussi sur cette question méthodologique, chapitre 3.

mobilisation elle-même. De ce point de vue, souligner que ces actions de grève s'amorcent sans revendications syndicales préétablies ou que les salariés entrent dans le mouvement (et y restent) sans en connaître la teneur n'indiquent donc pas que les salariés se mobiliseraient sans raison. L'exemple de ces mobilisations grévistes suggère en revanche d'examiner tout d'abord les logiques de transformation de leurs cadres revendicatifs sous l'impulsion des militants, à l'aune des conditions de possibilité de jonction entre des manières différentes de penser les situations d'injustice au travail et d'en demander réparation qui habitent leurs différents protagonistes¹.

Ces mobilisations mettent en particulier en évidence toutes les difficultés qui résident dans le passage entre les motifs de mécontentement centrés sur les conflits interindividuels avec l'encadrement hiérarchique et inscrits dans un registre d'indignation morale face au comportement (désobligeant) du supérieur hiérarchique - qui constituent, on l'a montré, un enjeu central à partir duquel prennent forme ces mobilisations - à un mode de revendication syndicale, articulé à une perception des injustices comme résultat d'un rapport d'exploitation économique contre lequel il faut orienter les doléances des salariés². C'est ce que met tout particulièrement en relief l'exemple du conflit des employés de l'entrepôt de Chaussure, lorsque nous observons le moment où le permanent de l'US, Rémi aide Frédérique, la secrétaire syndicale, à rédiger le tract de la grève [ci-contre]. Au cours de leur échange, dont il nous semble ici intéressant de retranscrire de longs extraits, on perçoit bien en effet les efforts du permanent syndical pour requalifier les raisons du mécontentement telles qu'elles sont initialement formulées par Frédérique, centrées sur les relations conflictuelles avec le chef de dépôt, afin de les réinscrire dans des revendications salariales, en lien avec les négociations annuelles obligatoires (NAO) en cours (qu'elle a préparé avec les représentants de l'US, rappelons-le), et susceptibles par ailleurs d'intéresser l'ensemble des salariés de l'entreprise. :

« - Rémi (permanent de l'US) : bon, alors qu'est-ce qui se passe ?

- Frédérique : ce qui se passe, c'est qu'on en a ras-le-bol, le mec, il nous parle mal. Moi, franchement, je n'en peux plus de la manière dont il nous parle. Moi, il me fait toujours des blagues salasses. Je veux bien de temps en temps, mais, là c'est tout le temps comme ça. Nous, on dit stop, quoi, on en a marre. On ne peut pas nous parler n'importe comment.

- Bon, OK, mais qu'est-ce que tu demandes ?

- Ben, ça ne peut pas continuer comme ça, il faut lui rentrer dans le lard.

¹ William Felstiner, Richard Abel, Austin Sarat, « The emergence and transformation of disputes : naming, blaming, claiming », *Law and Society Review*, 15 (3-4), 1980-81, p. 631-654

² Comme le souligne également P. Bouffartigue, le registre moral occupe une place essentielle dans la construction du mécontentement des grévistes. Et il ne faut pas, en notre sens en faire ici une spécificité des luttes des salariés « précaires », in Paul Bouffartigue, « Les dynamiques de mobilisation », in Sophie Bérout, Paul Bouffartigue (dir.), *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, op. cit. p. 189.



MANAGER Z-LE BOL !

Les salariés de l'entrepôt viennent de cesser le travail pour les raisons suivantes :

- Changement arbitraire des horaires sans consultation.
- Pressions de la Direction qui interdit toute conversation relatives aux salaires et conditions de travail même au réfectoire pendant l'heure du déjeuner sous prétexte que : « *cela dérange le responsable !* »
- Mépris total et propos insultants de la part de l'encadrement du dépôt, la liste des insultes est longue et les exemples sont nombreux. (*Chaque salarié qu'il soit homme ou femme se fait appelé les filles ! Tête à claques, connard, âne bête, allez vous faire greffer un cerveau etc...*)
- Vulgarité à l'égard des femmes
- Suppression partielle de la prime sur objectif pour les salariés absents même en RTT.

La Direction qui ne cesse de restructurer à tout va ! Perd les pédales et inflige des sanctions aussi bien dans les entrepôts que dans les magasins.

TOUJOURS PLUS DE PRESSION TOUJOURS PLUS DE PROFITS !

Pourtant les salaires stagnent depuis deux ans et la Direction donne des enveloppes aux chefs de services qu'il répartissent à la tête du Client. D'après la Direction certains méritent et d'autres pas ! Ne laissons pas la Direction nous mettre en concurrence sinon l'ambiance déjà fortement dégradée sera insupportable.

La Direction n'a toujours pas proposé une politique salariale équitable concernant les vendeuses et les vendeurs sa stratégie consiste à nous diviser .

Dans les boutiques comme à l'entrepôt les salariés de MAN [redacted] :

- Une augmentation de 120€ pour tous
- Le 13^e mois pour tous
- Le maintien des jours fériés chômés et payés (entre autre le lundi de pentecôte)
- L'augmentation du ticket de restaurant à 8€
- Une négociation sur les avenants de contrats des anciens vendeurs et vendeuses, pour un système de rémunération plus équitable et sans que ceux ci ne soient lésés .

Tous ensemble, entrepôt et magasins nous appelons à cesser le travail pour gagner respect, dignité, et négocier sur la base de nos propositions .

Déjà de nombreuses signatures sur la pétition qui circule à ce sujet.

Contact Frédérique 06 63 40 [redacted]

- Il faut que tu élabores des revendications quand même.

[Le téléphone de Frédérique sonne. Rémi, pendant ce temps là, se confie avec nous] : tu sais, c'est comme d'habitude : ça part toujours sur les conditions de travail, sur les relations avec le taulier, pas sur les négociations en tant que telles. Ce n'est vraiment pas un réflexe chez eux [les militants] de relier aux négociations, de formuler des revendications. Là, c'est un conflit typique de ce point de vue. On reste toujours sur la défense de ce qui existe, pas au-delà.

[Retour de Frédérique, leur échange reprend] : non mais tu sais, moi, je suis quelqu'un d'ouvert, et ils [la direction] le savent. Je ne suis pas quelqu'un de buté. Je veux dire, je sais entendre leurs problèmes, leurs contraintes. Moi, je ne veux pas couler la boîte. Je sais qu'ils ne font pas ce qu'ils veulent. Moi, je veux simplement qu'on ne pousse pas le bouchon trop loin. Je veux qu'on arrête de se laisser faire, de se laisser traiter comme des chiens. [...]

- Rémi : Je comprends, c'est bien, mais il faut que tu ailles plus loin. Les salaires, c'est quand même fondamental. C'est justement **un aspect essentiel de la reconnaissance**. Il faut arrêter de pleurnicher tout le temps sur le dos des patrons. Je veux dire, ils te traitent comme de la merde, mais pas que dans les gestes. Dans ta rémunération aussi.

- Oui, tu as raison, d'ailleurs, c'est ça le problème aussi, ils n'arrêtent pas de nous carotter les primes.

- Ok, tu as raison, mais ce sont les NAO aussi. On n'arrête pas de vous le répéter, les NAO, plus que jamais, c'est le moment de faire passer vos revendications. En plus, on les a préparées ensemble, donc t'as des billes, hein ? Bon, parce que les primes, ce n'est pas non plus ça qu'il vous faut.

- Oui je sais bien, mais tout le monde veut sa prime aussi.

- Non, mais chacun veut plus d'argent, on est OK là-dessus. Mais tu peux le donner autrement. Et tu vois, avec les NAO et ta situation actuelle, c'est le moment idéal pour faire vivre les revendications salariales et de la CGT. Si toi, tu ne poses pas les revendications, les types, ils ne les poseront pas à ta place ! Tu vois, il faut que tu partes des problèmes que tu m'as dit, et que tu construises la revendication à partir de ça. [...] Il faut que tu demandes des augmentations de salaire, parce qu'en plus, il ne faut pas que tu oublies les autres salariés, quand même. Parce que si tu pars que sur le dépôt, on va galérer. Il faut que tu élargisses.

- Oui, tu as raison, mais tout ça, je ne sais pas faire, moi.

- Non, mais ne t'inquiète pas, je vais t'aider à l'écrire ton tract. Mais il faut faire des revendications. Sinon, tu n'auras rien face au patron. Il faut que tu lui demandes des choses, pour qu'en échange, tu puisses lui demander des trucs, sinon, on n'aura rien à la sortie.

[Après avoir rédigé le tract] Rémi : voilà, c'est bien ça : plus pression, plus de profit ! Tu vois, là, c'est quand même quelque chose d'important que tu marques : s'il vous met de la pression, ce n'est pas seulement parce qu'il est méchant, qu'il ne vous aime pas : c'est qu'il veut que vous travailliez plus pour gagner plus de pognon. La pression, c'est vous mettre au boulot, faire plus de fric pour la boîte. Donc, vous devez avoir plus vous aussi. Bon, ça fait un peu bourrin comme ça, mais faut jouer un peu là-dessus, parce que si tu t'adresses à eux de façon... comment dire... Si tu n'es pas bourrin, un peu, ça ne fera pas tilt. Tu vois, faut leur donner l'impression que tu vas rentrer dans le lard du patron. Faut être un peu combatif, mais il ne faut pas rester non plus que là-dessus, parce que ce qui compte, c'est que, à la fin, il [l'employeur] lâche des thunes, que vous obteniez quelque chose ».

Cet échange met ainsi bien en lumière, sous un angle complémentaire, ce que nous évoquions précédemment des prédispositions inégales des militants syndicaux à opérer ce travail militant de traduction des motifs de mécontentement des salariés en revendications salariales, qui dépassent le stade du registre de la plainte morale, comme de la réclamation

juridique de ce qui est « dû » aux salariés¹. Mais, de ce point de vue, les modalités de rédaction de ce tract font aussi ressortir que le redéploiement des revendications syndicales passe par l'adaptation des registres de discours et de dénonciation dans lesquels elles sont construites, afin de les articuler aux motifs de mécontentement propres aux salariés, et d'espérer les rendre ainsi plus facilement audibles auprès d'eux. Si le clivage entre employeur et salarié demeure un élément structurant des registres de dénonciation syndicale, la rhétorique classiste disparaît en revanche, en tant que telle des tracts et des discours *publics* des militants qui animent les quatre conflits observés². Dans les trois conflits du commerce, c'est davantage la mise en cause de « l'esclavagisme » imposé par un patron qui « vend » ses salariés comme on vendait ses esclaves (Pizzarapido), qui agit comme un « cerbère » (Chaussure) ou comme un « roi tout puissant » qui ne tolère aucune opposition (Nuidor) qui sert de cadre cognitif et discursif à travers lequel s'opère le travail de mise en cohérence et d'articulation entre les deux registres de revendication morale et économique structurant la critique syndicale des logiques de domination patronale.

Dans cette optique, le travail de reformulation des motifs d'action des grévistes participe d'une logique militante d'apprentissage aux salariés en lutte des « bonnes » raisons d'exprimer leur mécontentement et des « bons » objectifs revendicatifs à viser. Mais il s'articule également à une pluralité d'enjeux tactiques, que les modalités de prise en charge syndicale du conflit de Chaussure ou du magasin de PizzaRapido permettent également d'identifier. Il en ressort tout d'abord que l'assignation d'objectifs revendicatifs à une action de grève procède en première instance, il ne faut pas l'oublier, d'une mise en conformité des formes de la mobilisation aux contraintes juridiques qui réglementent l'exercice du droit de grève dans le secteur privé. On le rappelle, en effet, pour être reconnu comme licite, un mouvement de grève doit s'accompagner du dépôt simultané de revendications professionnelles auprès de l'employeur, ce qui n'est pas toujours le cas ; que les grévistes ignorent cette règle légale ou bien que leur mécontentement ne se traduise pas nécessairement sous la forme de motifs de revendication explicitement formulés. Cette contrainte explique que le premier réflexe des représentants de la CGT fut, à l'occasion de ces deux conflits d'envoyer par fax, à la direction de l'entreprise, un tract mentionnant les revendications attribuées aux grévistes pour assurer la légalité du mouvement. En particulier dans le conflit

¹ Voir chapitre 6, section 1.

² On insiste bien sur le fait que l'on parle ici des discours publics tenus par ces militants, dans la mesure où les schèmes d'analyse marxiste et classiste, pour l'ensemble des militants cégétistes rencontrés dans le cadre de ce conflit, continuent en revanche de structurer leurs discours en situation d'interaction plus privée, notamment de face à face avec le chercheur.



[redacted] 300 LEVALLOIS
 ☎ : 06-09-53-68-08
 ☐ : [redacted]

[redacted] **T EN GREVE**

Les salariés du magasin Pizza Hut Zénith (191, av. Jean Jaures, Paris 19^e) sont en grève depuis le **14 janvier 2006**, pour protester contre la menace qui pèse sur leurs emplois et leurs conditions de travail. La direction refuse l'ouverture de réelles négociations. Tous les moyens sont bons pour casser la grève : intimidations, courriers et entretiens individuels, contrôle permanent des grévistes par un huissier, etc.

1 pizza achetée = 1 salarié offert

En franchisant ses magasins, Pizza Hut (multinationale Yum ! Brands : Pizza Hut, KFC, Taco Bell...) garde l'enseigne et se débarrasse des murs, des salariés et des mobylettes. L'intérêt ? S'affranchir de la - très contraignante - gestion du personnel, ne plus avoir à faire avec la justice, tout en touchant tranquillement 10% des royalties. Et libre au petit franchisé de se débrouiller avec le code du travail et les normes en vigueur...
 La politique de franchise passe donc forcément par une dégradation des conditions de travail des employés. Aujourd'hui, malgré les 9,6 milliards de dollars de bénéfice annuel du groupe Yum ! Brands, les magasins français de Pizza Hut ne font plus recettes. A Toulouse et à Bordeaux, les premiers franchisés ont déjà fait faillite (les salariés sont allés pointer au chômage, merci Pizza Hut !). Dans les mains d'un nouvel investisseur forcément moins riche que le groupe, c'est le quotidien du salarié qui trinque.

Aperçu des conséquences concrètes d'une telle manœuvre :

- Une flexibilité accrue :
- La casse du droit du travail :
- La fin des avantages salariaux :
- Une pression psychologique accrue

Nous demandons :

- Que tous les droits individuels acquis (prime chaussures, prime d'ancienneté, TR, etc.) soient actés dans le contrat de travail.
- Possibilité pour les salariés qui le souhaitent de rester sur un magasin de la compagnie.
- Création d'une charte sociale entre la compagnie et les franchisés.
- Maintien d'un vigile dans le magasin. Une prime d'intéressement.
- Prime de risque et 13^{ème} mois.
- Amélioration des conditions de travail.
- Paiement des jours de grève à 100%.

Les salariés exigent l'ouverture immédiate de réelles négociations avec la direction.

Nous appelons les salariés, les clients et les citoyens à nous soutenir :

Solidarité humaine : tous les jours entre 11h et 14h30 et de 18h à 22h au magasin

Solidarité financière : envoyer vos chèques à l'ordre de CGT, avec au verso la mention « grévistes de [redacted] », au 3 [redacted] Levallois.

Tous ensemble contre la précarité, à [redacted] comme ailleurs !

Vous pouvez aussi envoyer vos mails, fax et courriers de protestation à [redacted], 41 rue de [redacted] 92024 Nanterre Cedex : Fax : 01-41-19-[redacted]
 site [redacted]

de PizzaRapido, pour lequel le représentant de la CGT se dépêche de faire un « copié-collé » d'un tract déjà à sa disposition, sur lequel il modifie simplement l'adresse du magasin concerné par le conflit, avant de le transmettre à la direction centrale de l'entreprise :

« On n'a pas le choix, sinon, la grève elle risque d'être déclarée illégale. C'est quand même assez souvent que ça part [le conflit] comme ici, ça part sans revendication. C'est juste, on en a marre, ils nous prennent pour des cons, en gros. J'exagère, mais ça ne suffit pas à rendre tagrève légale »¹.

Bien entendu, ce travail militant de réinscription des motifs d'action des grévistes dans des motifs de revendication ne se limite pas à une logique de *légalisation* de la lutte. Elle procède aussi d'une logique *politique* de réinvestissement des mots d'ordre organisationnels des militants syndicaux dans la lutte. Le représentant de la CGT de PizzaRapido saisit ainsi ce nouveau conflit dans son enseigne comme une opportunité pour redéployer et donner une visibilité, à travers le tract qu'il reproduit à cette occasion, une longue liste des revendications défendues par son organisation (demande d'un treizième mois, d'une prime d'intéressement, une prime de risque...) qui contribuent à modifier fortement le sens donné à la mobilisation, en l'inscrivant dans des registres syndicaux de dénonciation et de justification plus politiques, et opérant une montée en généralité de la cause défendue². Alors que la mobilisation s'était d'abord déclenchée en réponse à l'outrage ressenti par les salariés face à l'attitude de leur superviseur et de la direction centrale qui décide de la cession du magasin sans en informer les salariés, et contre l'arrivée d'un nouveau gérant qui menace aux yeux la stabilité et la cohésion de leur groupe, le réinvestissement des mots d'ordre syndicaux contribue en effet à la présenter comme une lutte contre la précarité des emplois que risquerait d'accentuer davantage encore la mise sous franchise du magasin, en mettant par exemple en cause, selon le syndicat, le maintien des maigres « avantages salariaux » auxquels ont droit ces salariés en tant qu'employés de PizzaRapido³. Par ailleurs, ce travail de reformulation ou de mise en cohérence des griefs des grévistes avec des revendications syndicales recentrées sur les questions des conditions de travail et de rémunération s'intègre aussi dans une volonté d'élargir le sens de ces mobilisations très localisées, dans l'espoir que les salariés des autres

¹ Abdel, représentant de la CGT de PizzaRapido, 2 février 2006.

² Sur la montée en généralité comme registre de discours contraint dans la construction et dans la légitimation publique des griefs, Luc Boltanski, « La dénonciation », *ARSS*, 51, 1984, p. 3-40.

³ Il s'agit des « primes chaussure » (30 euros) accordée pour l'achat de chaussures de travail, des « primes d'ancienneté » (qui concernent très peu en réalité ces salariés, compte-tenu de leur faible ancienneté dans l'entreprise et du très faible nombre d'heures qu'ils y effectuent), et des tickets restaurants financés par le comité d'entreprise, et dont ces salariés perdront le bénéfice puisque leur prochain employeur ne sera pas tenu de mettre en place un CE (nombre de salariés à temps plein en dessous du seuil légal).

établissements ou services de l'entreprise puissent s'y reconnaître facilement et s'y engager à leur tour en fonction de leurs propres préoccupations. C'est ce qu'explique ainsi un permanent de l'US :

« *Il ne faut pas oublier que c'est important par rapport aux autres salariés, parce que on est dans des conflits qui souvent ne touchent qu'une minorité de salariés. Donc, il faut aussi travailler les revendications de manière à **chercher à interpeller les autres salariés. C'est une façon de leur montrer que ça les concerne*** »¹.

En témoigne explicitement la manière dont le représentant de l'US, à travers la rédaction du tract dans le conflit Chaussure, cherche à rallier les employés des boutiques de la société à l'action de grève engagée, en reliant les motifs de conflit avec l'encadrement hiérarchique propres à l'entrepôt à des enjeux de lutte salariaux unitaires, dans lesquels est même intégrée une revendication spécifique aux salariés des boutiques. Le travail syndical de mise en forme des revendications des salariés de PizzaRapido participe d'une même logique d'extension des cadres de significations de la lutte, visant à dépersonnaliser et à désenclaver les motifs de conflit qui opposent les salariés à leur nouveau manager pour en réinscrire la finalité dans un enjeu de lutte plus général contre la précarité à partir duquel il est possible de rattacher le sort des salariés des autres magasins, concernés ou non par cette mise sous franchise, et de chercher par ailleurs à attirer plus facilement des soutiens militants extérieurs.

Enfin, la logique de ce travail de reformulation et de mise en forme des motifs de mobilisation des salariés dans un *langage revendicatif syndical* prend tout son sens au regard des dynamiques d'affrontement avec la direction. Elle obéit tout d'abord à une logique de légitimation des motifs de l'action de grève, en donnant par exemple dans le cadre de la grève des salariés de PizzaRapido des objectifs revendicatifs identifiés et identifiables à leur mobilisation, ce qui n'allait pas de soi au moment de son enclenchement, ainsi que des ressources argumentatives qui les aident à justifier, dans un registre juridique et économique, les raisons de leur mécontentement. En effet, si la grève s'amorce, comme nous l'avons vu, autour de la volonté de protester contre la méthode employée par la direction à l'occasion de la mise sous franchise, qui n'a pas préalablement consulté les salariés, Joseph, le porte-parole des salariés grévistes, explique ainsi avoir réinvesti le cadre de revendication syndicale importé par Abdel pour connaître plus précisément quels étaient, sur un plan juridique, les risques encourus par les salariés en raison de ce changement de propriétaire, afin de *fonder en*

¹ Stéphane F., permanent de l'US CGT du commerce et des services de Paris, 16 mars 2005.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

raison les motifs de la grève, et en renforcer ainsi sa légitimité face à une direction qui accuse les salariés de ne pas savoir pourquoi ils font grève :

« Il a fallu travailler sur l'argumentation, il fallait savoir de quoi parler. Abdel, il est venu avec l'expérience qu'il avait d'avant pour nous dire sur quoi il fallait combattre, parce qu'au début... Il fallait savoir ce qu'on voulait quoi, avoir des arguments pour tenir, sans quoi... »¹

Si elle peut être ainsi vue comme un moyen de leur donner un surcroît de crédibilité, la (ré)inscription des griefs des salariés dans des registres de revendications matérielles (salaires, conditions de travail) procède aussi de la volonté, tout simplement, de faciliter les négociations de résolution du conflit avec l'employeur. Reformuler le mécontentement des salariés en motifs de revendication économique ou bien réinscrire leurs doléances initiales dans une plate-forme revendicative élargie permet effectivement aux représentants syndicaux d'être en position de disposer de ressources à « échanger » dans le cadre des négociations avec l'employeur pour obtenir plus facilement des concessions au moins sur telle ou telle demande, et le contraindre à « lâcher de la thune » pour reprendre l'expression du permanent de l'US quand il rédige le tract pour les salariés de Chaussure. Ce faisant, il s'agit pour les représentants syndicaux de créer les conditions d'une négociation dont ils espèrent qu'elle permettra de trouver une issue au conflit non seulement plus favorable aux intérêts des salariés par ses résultats, mais aussi *plus rapide*. La manière dont cet autre permanent de l'US explique les raisons qui l'ont mis précisément en difficulté dans la grève de Nuidor², comme dans un précédent conflit, pour réunir rapidement les conditions d'un compromis avec la direction éclaire parfaitement à cet égard l'enjeu du travail de mise en forme des revendications des grévistes dans la perspective même de préparer les conditions d'une sortie « acceptable » du conflit :

« Le problème dans ces conflits, c'est que ça éclate comme ça, et ça éclate à partir de revendications, je dirais très terre à terre... Je ne dis pas que ce n'est pas important, ou qu'elles n'ont pas leurs raisons d'être... Mais, après, pour gérer ce type de conflit, en partant sur de telles revendications, c'est dur. Tu vois, là, typiquement, on est parti sur le fait qu'elles refusaient de faire une 14ème chambre, mais on n'a pas suffisamment insisté dès le départ sur la question du salaire, des emplois... Alors d'une part, ce ne sont pas des revendications en l'air. Ce sont des revendications sous-jacentes... qui font partie des préoccupations des salariés même si elles ne sont pas formulées... Et pour nous, c'est important de faire le lien entre toutes ces dimensions. Tu vois, de pas en rester seulement aux seules questions de la

¹ Joseph, employé de PizzaRapido et porte-parole des grévistes, 4 février 2006.

² L'entretien a été réalisé alors que le conflit de l'hôtel de Nuidor entrait dans son deuxième mois.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

quatorzième chambre. Et quand tu fais ça, ça aide ensuite pour les négociations avec le taulier.

C'est-à-dire ?

Ben tu vois, déjà ça donne de la force un petit peu à ton mouvement. Disons, que ça le rend quand même plus costaud. Parce que si t'arrives devant le patron avec cette seule revendication, moi ça m'a mis quand même dans une situation un peu difficile... S'il refuse, il refuse... Alors que si tu élargis un peu, tu te donnes quand même des cartouches supplémentaires. T'as plus de billes pour négocier...

Tu peux préciser ?

Ben, concrètement, tu peux dans ce cas mettre en balance certaines revendications... disons que tu sais que t'auras pas satisfaction sur tout, mais que t'as les moyens de transiger. Tu pourras céder sur des trucs, mais en en obtenant d'autres en compensation en gros. C'est un peu schématique dis comme ça, mais c'est quand même un peu l'idée. Tu vois là, face à Fernandez, quand je dis qu'elles refusent de faire ces chambres parce qu'elles sont déjà dans des conditions de travail difficiles, qu'en plus elles sont pas beaucoup payées, et que c'est justement l'occasion de poser ces questions, ces revendications, bon ben ils répondra pas à ces revendications, mais du coup il accepte un peu plus facilement de lâcher sur la question des chambres, quand il voit que les grévistes lâchent pas... Ca fait partie quand même de la force de ta position. Par exemple sur l'autre conflit, Ruque, c'était là aussi un aspect essentiel. Quand je suis arrivé sur le conflit, la question c'était seulement en gros des problèmes de personne quoi.. Les gars ils pouvaient plus piffrer le patron. Bon, mais moi je me vois mal aller négocier avec le patron sur cette base-là.. Parce que d'un point de vue syndical c'est nul, et puis tu veux négocier quoi ? Alors que si tu poses la question de l'organisation du travail, des conditions de travail, des salaires, bon ben là, déjà, je sais plus comment faire. Et ça permet de poser le problème dans des termes plus négociables. Et dans ce cas-là, je dirais même que c'est plus crédible... »¹

Des formes de réappropriation différenciée des mots d'ordre syndicaux dans l'action

Si ces différentes mobilisations grévistes tendent ainsi à faire apparaître que les mots d'ordre des entrepreneurs de l'action syndicale ne sont pas un préalable à l'émergence de mobilisations, elles mettent tout autant en évidence que l'alignement des motifs d'action des salariés en grève sur *les revendications syndicales* ainsi réintroduites ne va absolument pas de soi, même pendant l'action². Plus encore que par la rédaction d'un tract, c'est par les discussions qu'ils entretiennent avec les salariés en lutte sur le piquet de grève que les acteurs syndicaux s'efforcent de retravailler les raisons de leur mécontentement et de les réinscrire dans le cadre des revendications organisationnelles réinvesties. C'est ainsi par exemple que,

¹ Stéphane F., permanent de l'US, 16 mars 2005.

² En contradiction, toujours, avec les hypothèses structurantes de l'analyse des cadres, in David Snow et alii, « Frame alignment processes, micromobilization, and movement participation », *American Sociological Review*, art. cit., p. 464-481.

dans leurs premiers échanges avec les grévistes au moment de leur arrivée sur les lieux du conflit, les permanents de l'US s'emploient à les convaincre qu'il est important de demander non pas tant le versement de la prime d'objectif dans son intégralité, mais sa suppression via son intégration dans le salaire fixe, et l'augmentation générale de ce dernier : « *il ne faut pas que votre salaire soit tributaire des primes. Vous faites tous le même travail, donc vous devez avoir le même salaire. Si vous laissez la prime, vous laissez le patron mettre de la concurrence entre vous et en position de décider [...] Vous faites tous le même travail, vous devez avoir le même salaire, et il faut se battre pour qu'on vous l'augmente* »¹. Pour justifier aux yeux même des salariés la nécessité d'exiger des augmentations collectives des salaires, cet autre permanent poursuit en mobilisant le rapport produit par l'expert comptable sollicité par la représentante syndicale dans le cadre des NAO, comme une parole d'autorité qui légitime la possibilité et le bien-fondé de cette revendication salariale. Ce dont semblent douter certains grévistes, sous l'effet notamment des contre-arguments de la direction qu'il faut neutraliser pour les syndicalistes :

« - le permanent : il ne faut pas t'en faire. De l'argent, ils en ont plein. Ce n'est pas moi qui le dit, c'est l'expert [le rapport d'expertise comptable]

- ah bon, c'est bien de le savoir, parce que nous on ne le sait pas ça, et ils [la direction] disent qu'on va mettre la société en danger.

*- mais, non, ils disent toujours ça, mais il ne faut les écouter. C'est toujours leur tactique. De l'argent ils en ont ! Ne vous inquiétez pas, ce n'est pas vous qui allez faire couler la boîte »*².

Malgré tous les efforts accomplis par les représentants syndicaux pour réorienter les doléances des salariés vers une revendication d'augmentation générale des salaires de 10%, les grévistes ne se réapproprient cependant guère cet objectif. Après trois jours de conflit, la direction reçoit pour la première fois les représentants syndicaux (Frédérique est accompagnée d'un représentant de l'US), et propose un premier protocole d'accord, prévoyant l'intégration de 75 des 150 € de la prime d'objectif dans le salaire fixe des employés, et une augmentation générale des salaires de 1,8 %, alors qu'elle proposait 1,5 % en début de NAO. Si le mouvement se prolonge, ce n'est pas à cause de cette dernière proposition, dont se satisfont en définitive les salariés. Non, ce qui alimente encore le mécontentement des grévistes, c'est le revirement de la position de la direction au sujet de la prime d'objectif puisque, le lendemain, elle ne propose plus que d'en intégrer 50 € dans le salaire. Un changement d'attitude qui est vécu par les salariés comme une provocation

¹ Sur le piquet de grève de l'entrepôt de Chaussure, 22 juin 2006.

² Ibid.

supplémentaire. Au grand désarroi des représentants de l'US qui auraient souhaité que le mouvement de grève se poursuive pour tenter d'obtenir une augmentation plus substantielle des salaires, c'est en réalité exclusivement autour de l'exigence d'en revenir à la proposition patronale initiale d'intégrer 75 € de la prime dans le salaire que se poursuivent la mobilisation et les négociations avec la direction : *« quand tu leur parles [aux salariés], que tu leur dis qu'il y a du fric, qu'ils doivent gagner plus, bon, ben ils comprennent. Ils ne sont pas plus cons que la moyenne. Mais, ce n'est pas pour autant qu'ils s'approprient les revendications, parce qu'ils pensent que ce n'est pas possible, que la boîte ne voudra pas »*¹. Effectivement, les entretiens réalisés avec les grévistes pendant la mobilisation font clairement ressortir que leur inclination à s'accommoder de la première proposition d'augmentation salariale de la direction ne tient pas tant à ce qu'ils la jugent suffisante, et encore moins à ce qu'ils estiment leurs salaires convenables. Au contraire, les salariés n'auront de cesse, tout au long de la mobilisation, de se plaindre de la faiblesse de leurs revenus. En revanche, ils ne croient pas dans la possibilité d'obtenir davantage de leur employeur. A l'image par exemple de Benhamid qui estime que *« même quand on demande que 75 euros de la prime soit intégrée dans le salaire, ils en font déjà toute une montagne. Alors si on demande que ce soit toute la prime, ou même qu'ils augmentent encore plus les salaires, c'est impossible : ils ne voudront jamais »*². Une même forme de résignation transparaît chez Christian : *« 1,8%, ce n'est pas bien. Déjà 3%, on aurait été plus contents. Mais on n'a pas le choix, on est obligé d'accepter, ils ne voudront pas lâcher plus »*³. Dans les discussions des salariés grévistes, la revendication d'une augmentation des salaires de 10 % défendue par le syndicat ne sera d'ailleurs jamais évoquée, et ne semble ainsi guère fonctionner comme un repère crédible à leurs yeux. La secrétaire de la section syndicale de l'établissement elle-même tend à regarder cette revendication d'un œil sceptique et à ne pas s'en faire véritablement le relais auprès de ses collègues, pendant le mouvement :

« Bon, moi, les copains de l'US, ils m'ont dit de demander 10 %. Bon, mais je savais très bien qu'ils [la direction] ne pourraient pas, parce qu'ils sont en plein essor, et que nous on n'est pas là pour faire couler la boîte. Là, ils nous disent 1,8 %. Bon, c'est que dalle. Je lui ai dit [au patron] qu'il aurait pu aller jusqu'à 2% quand même, parce que là, avec ses 20-30 euros de merde... Bon, mais ça fait rien, on accepte. On se dit que finalement, ce n'est pas si mal. Tu vois, on n'est pas si exigeant que ça, finalement. Par contre, on ne veut pas lâcher

¹ Rémi P., permanent de l'US, 29 juin 2006.

² Benhamid, employé de l'entrepôt, 29 juin 2006.

³ Christian, employé de l'entrepôt, 29 juin 2006.

sur la prime. De toute façon, ils nous les donnent déjà les 75 €. Donc, ça ne change rien pour lui. Donc, il faut qu'il arrête de nous prendre pour des cons »¹.

Les réactions de ces acteurs mettent ainsi en évidence que les transformations du mécontentement des salariés et des enjeux de conflits au travail en revendications salariales, et que la réappropriation des mots d'ordre syndicaux formulés dans cette perspective ne dépendent pas seulement de l'inclination des salariés à vivre leur condition salariale comme injuste. Elles sont aussi contraintes par leurs représentations intériorisées du champ des revendications possibles, que les représentants syndicaux peinent ici à élargir et à modifier. L'observation de la grève des salariés de PizzaRapido apporte à cet égard un éclairage complémentaire. Eux aussi apparaissent en effet juger les revendications affichées sur le tract rédigé par le représentant syndical hors de portée de leur mouvement :

« Moi, je veux surtout garder ce qu'on a, qu'on ne soit pas mutés dans d'autres magasins. Il y a des choses comme le 13^e mois, ou les primes de risque pour les livreurs. Ça de toute façon, ce n'est pas possible. Ils [la direction] nous ont dit qu'ils ne l'avaient jamais fait. Et moi, de toute façon je n'y crois pas du tout »².

La réaction de Joseph, porte-parole des grévistes, fait apparaître un *usage tout aussi distancié et sélectif* des registres de revendication syndicale mis à leur disposition. En effet, s'il voit un intérêt à se réapproprier certains des arguments apportés par le représentant de la CGT afin de crédibiliser sa position vis-à-vis de la direction, il ne se sent en revanche absolument pas *concerné* par la plupart des revendications syndicales, qui dépassent la seule question de la franchise en elle-même. Si elles apparaissent pourtant sur le tract qui sera distribué devant le magasin pendant la grève, c'est en vertu d'un arrangement tacite passé entre les grévistes et le représentant syndical de la CGT : ils lui « offrent » une tribune d'expression de ses revendications en échange du soutien qu'il leur apporte pour organiser et tenir la mobilisation :

*« Avec Abdel [le représentant syndical], on a tout de suite mis les points sur les i. Il y a des points sur lesquels il combat contre PizzaRapido et sur lesquels, nous, on n'est pas du tout concernés. **Ce sont des revendications CGT** : le 13^e mois, la charte de bonne conduite... Mais c'est infaisable. Bon, c'est un échange entre nous : ils nous aident matériellement, et nous on leur donne un truc pour la communication de leurs revendications. Mais, **nous, ça ne nous concerne pas** »³.*

De fait, l'ensemble des revendications syndicales figurant sur le tract seront concrètement absentes des négociations avec la direction. Malgré la présence, dans ces

¹ Frédérique, secrétaire de la section syndicale CGT de Chaussure, 28 juin 2006

² Mahamadou, livreur de PizzaRapido, 8 février 2006.

³ Joseph, équipier de PizzaRapido, 6 février 2006.

réunions, du représentant syndical de la CGT, puis de celui de la CGC (manager d'un autre magasin) qui rejoint les soutiens de la mobilisation, les discussions avec la DRH du groupe, contrôlées par Joseph, se concentrent en effet uniquement sur le maintien des salariés dans leur magasin actuel. Au bout de quelques jours, la direction a promis aux salariés qu'aucun ne serait muté, contre sa volonté, dans un autre magasin. La grève se poursuit cependant, pendant trois semaines encore, avec pour enjeu de lutte... le paiement des jours de grève. Situation qui n'est pas sans déplaire aux représentants syndicaux, qui ne parviennent pas à convaincre les porte-parole des salariés (Joseph et sa sœur) de réorienter le cours des négociations. Le décalage entre les pratiques revendicatives des représentants syndicaux et celles des porte-parole des salariés est ici saillante, et devient entre eux une source de tension palpable :

« Hier, à la réunion, j'étais écœuré. Ils [les porte-parole des salariés] ne parlaient que du paiement des jours de grève ! Que de ça. Mais ils ne discutent plus du reste. Ce n'est pas ça, faire grève ! On a l'impression qu'ils font grève juste pour demander de payer les jours de grève. Mais ça, ça doit venir en dernier, après les revendications. Eh bien, eux, non. Ils ne discutent que de ça. [...] Tu sais, on a l'impression qu'il y a des choses qu'ils [les salariés] n'ont jamais appris : le mot grève, revendication, on a l'impression que ça n'existe plus. Revendiquer, quand même, ce n'est pas difficile, non ? Il y a des droits, il faut les faire respecter, il faut les gagner... Eh bien, ça, ils ne savent pas, ils n'y pensent même pas... »¹

Il ne s'agit évidemment pas d'induire de ce conflit qu'il existe une déconnexion systématique et complète entre les revendications formulées par les représentants syndicaux et les motifs d'action (pluriels) des grévistes. Et cela n'implique pas, non plus, que les discours syndicaux sont sans effet sur la manière dont les salariés en lutte pensent et expriment leurs doléances. Dans le conflit de PizzaRapido, par exemple, que les mots d'ordre syndicaux ne structurent quasiment pas les enjeux concrets de la négociation avec l'employeur n'empêche pas que le regard que certains des rares salariés effectivement présents sur le piquet de grève portent sur leurs conditions de travail évolue au fil des échanges avec les représentants syndicaux. A l'image de ce gréviste qui nous explique par exemple, un soir, avoir découvert à l'occasion de ce conflit certains de ses droits de salarié, et appris des discussions qu'il a eues avec Abdel au sujet des grands conflits interprofessionnels du moment (CPE-CNE) :

« Moi, ça fait quelques mois que je suis là [à PizzaRapido], et c'est grâce à la grève que j'ai découvert que j'avais des tickets resto, des primes de chaussure, tout ça... Moi, avant, je croyais que j'avais 8,03 € bruts par heure, point barre. Et puis, c'est bien, parce qu'on a pu discuter avec Abdel de plein de choses, du CPE, du CNE, tout ça... C'est grave

¹ Khalid, représentant de la CGC de PizzaRapido, manager d'un autre magasin de la chaîne à Paris, 10 février 2006.

quand il explique ça. On a vraiment l'impression qu'on va galérer toute notre vie. Le patron, il va pouvoir dire : tu n'es pas content ? Dégage. Exactement comme ici, en fait »¹.

De façon comparable, certains des entretiens *a posteriori* réalisés avec les jeunes salariés grévistes, jusqu'alors si étranger de l'action syndicale, semble témoigner d'un effet de socialisation au langage revendicatif syndical rendue possible par la participation à la grève, par lequel se transforme leurs manières de penser leur situation au travail et de réagir aux injustices dont ils se sentent victime. Ahmed en est sans doute l'un des exemples les plus évocateurs, lui qui déclare qu'avant la grève, ses centres d'intérêts et ses « discussions » avec ses amis, « *c'était le foot. Mais la politique, les syndicats... on s'en foutait complètement. Quand je suis allé à la manif, mes potes, ils se foutaient de ma gueule* ». L'expérience de la grève de mars 2005 contribue cependant à le rapprocher des représentants syndicaux, qui l'amènent, selon ses propres termes, à « *sortir du ghetto* » et à savoir « *se défendre de manière plus intelligente : ils m'ont appris à résister aux provocations des cadres, à ne pas m'emballer, à ne pas m'énerver au quart de tour* ». De façon plus spécifique, alors qu'il s'inscrivait auparavant dans une logique de résistance individuelle à la « pression » imposée par l'encadrement intermédiaire, il semble ainsi découvrir et percevoir, à travers sa participation assidue à cette mobilisation le conduit à repenser, l'intérêt de privilégier une logique de résistance plus collective et organisée, inscrite dans le langage et dans les règles du droit, et davantage orientée vers une stratégie de contestation et de perturbation des logiques économiques de fonctionnement de l'entreprise :

« J'ai vu ce que c'était la force des ouvriers. C'était impressionnant. J'ai vu que c'est quand tu touches à leur production, là, tu les mets dans la merde. Avant, moi, je ne me suis jamais laissé faire, mais j'étais plus dans l'individuel. Là, j'ai compris qu'il fallait y aller tous ensemble, les frapper là où ça fait mal. Avant, moi, je cassais les trucs, je n'en avais rien à foutre, j'envoyais chier le chef. Là, j'ai compris qu'il faut passer par le syndicat, faire dans les règles, et de les emmerder encore plus comme ça. [...] Pour te dire, moi, avant, je m'en foutais complètement de la boîte tout ça... Tu vois, je ne voulais pas qu'il m'emmerde, et c'est tout. Mais, là, quand on a discuté, que les syndicats ils nous ont dit tout le fric qu'ils se faisaient alors qu'ils ne voulaient pas nous payer les jours de chômage... Là, ça m'a fait réfléchir quand même. Je voyais bien avant qu'on avait des salaires pourris. Mais c'est vrai que je n'y pensais pas forcément. Enfin, c'est à ce moment-là [la grève] que j'ai compris que c'était contre ça qu'il fallait gueuler, quoi »².

Il ne s'agit donc pas d'occulter que la grève peut agir, comme on le voit ici, comme un moment privilégié d'acquisition de cadres syndicaux d'interprétation des rapports de domination à l'œuvre dans l'usine et de perception des « bonnes » raisons et des « bonnes »

¹ Kader, équipier à la production, étudiant 2 février 2006.

² Ahmed, ouvrier gréviste de PSA, adhère à la CGT pendant la grève, 8 juillet 2005.

manières de se défendre contre l'autorité patronale, pouvant agir comme un support à la conversion – de syndicalisation - des stratégies de défense de soi dans l'usine adoptées par les ouvriers¹. En revanche, ne pas ignorer ce que la réappropriation des cadres de revendication syndicale peut avoir de problématique dans le cours d'une mobilisation permet de mieux comprendre, en premier lieu, la nécessité de ne pas interpréter l'évolution de la plate-forme revendicative d'une grève², sous l'effet des mots d'ordre militants réinvestis dans lutte, comme le reflet nécessairement d'une évolution uniforme des raisons d'agir concrètes qui animent les différents participants à l'action de grève. De cette manière, on se donne aussi les moyens de mieux cerner les difficultés que peuvent rencontrer les représentants syndicaux qui encadrent la mobilisation, dans sa gestion vis-à-vis de la direction. En effet, leurs difficultés éventuelles à réinscrire les « malaises » et le mécontentement des salariés dans des enjeux de revendication matérielle peuvent réduire leurs marges de manœuvre dans les négociations avec la direction [cf. supra] et les mettre en difficulté face à elle. Le représentant en charge des négociations dans le cadre de la grève de Chaussure explique ainsi que la faible réappropriation par les salariés des revendications syndicales l'ont empêché de véritablement les défendre : « *le taulier, il a bien senti que les revendications salariales, derrière... bon... elles n'étaient pas vraiment suivies... Les salariés ne s'en sont pas emparés... Il l'a senti ça. Donc, c'est quand même difficile, dans ces conditions d'obtenir quelque chose là-dessus* »³. Comme le reconnaît également le représentant de la CGT PizzaRapido, les décalages qui peuvent se faire jour entre les doléances des salariés et les revendications défendues par les syndicalistes ouvrent une brèche dans laquelle les employeurs n'hésitent pas à s'engouffrer pour s'efforcer de délégitimer non seulement les positions syndicales, mais aussi plus largement, les raisons d'être de la grève :

« Le problème, c'est que, dans ce genre de situation, la direction elle en profite pour dire aux salariés que c'est une grève des syndicats, pas des salariés, qu'on essaie de les manipuler dans notre intérêt, mais que ce n'est pas pour les défendre. [...] L'autre fois, la

¹ De la même manière que M. Offerlé souligne que, à la fin du XIXe siècle, l'action du mouvement ouvrier a eu pour effet de politiser, c'est-à-dire de canaliser et de délégitimer des formes traditionnelles d'expression du mécontentement, l'on pourrait ici noter que ce processus de réinscription dans des cadres de protestation syndicaux obéit à une même logique de canalisation et de délégitimation des pratiques plus individuelles et extérieures aux règles du Code du travail. Voir Michel Offerlé, « Périphéries du politique et coproduction de la radicalité à la fin du XIXe siècle », in Annie Collovald, Brigitte Gaiti (dir.), *La démocratie aux extrêmes. Sur la radicalisation politique*, La dispute, 2006, p. 263.

² Tel que cela a pu être également mis en évidence dans le cadre du conflit McDonald's Strasbourg-Saint-Denis, in Damien Cartron, « Engagement dans le travail et engagement dans la grève chez McDonald's », *art. cit.*, p. 263.

³ Rémi P., permanent de l'US, 29 juin 2006.

direction elle leur a dit [en réunion] : mais vous ne savez même pas pourquoi vous faites grève ! Il a fallu que Joseph rame pour rattraper le coup, avec tout ça »¹.

Des difficultés à légitimer la grève qui se manifestent tout autant, dans ce conflit, à l'arrivée d'une journaliste de *l'Humanité* (elle sera la seule à se déplacer sur le conflit), accompagnée d'un photographe dans les derniers jours de la mobilisation. Après avoir interrogé pendant une demi-heure le représentant syndical dans une brasserie située face au magasin, la journaliste entreprend en effet de faire une série de portraits de grévistes. Ils ne sont que deux à ce moment-là, présents. L'exercice de l'interview débute avec l'une d'entre elle, visiblement ravie de poser devant l'objectif du photographe. La journaliste apparaît en revanche bien plus décontenancée par les réponses que la salariée apporte à ses questions. Alors qu'elle entreprend en effet de l'interroger sur les conditions de travail dans le magasin, sur les liens qu'elle perçoit entre leur action de grève et le conflit naissant du CPE-CNE, la salariée insiste pour sa part sur ce qui lui plaît dans PizzaRapido : « *moi, je suis bien ici ! On est bien à PizzaRapido. On veut rester ici !* ». Les nombreuses relances de la journaliste pour amener la salariée à parler des difficultés de ses conditions de travail resteront infructueuses, et mettent à ce titre parfaitement en évidence la difficulté de cette salariée à s'emparer des registres syndicaux de *justification* et de *légitimation* de la protestation, sans doute attendus par cette journaliste. Dépité par la réaction de la jeune fille, Abdel (CGT) demande alors discrètement à Joseph, le porte-parole des grévistes, d'intervenir dans la discussion, lequel s'empresse de mettre à l'inverse l'accent sur l'attitude désobligeante du nouveau manager à l'égard des salariés, et sur ce qui lui apparaît comme un décalage « scandaleux » entre le chiffre d'affaires du groupe et les bas salaires versés aux employés. A travers ce conflit, on comprend également que les désajustements entre ce que les grévistes et leurs soutiens militants attendent respectivement de la mobilisation peuvent nourrir des tensions entre ces deux catégories d'acteurs, et rendre l'engagement des militants extérieurs d'autant plus problématique qu'ils ont des difficultés à se reconnaître dans l'attitude des grévistes, ou tout du moins à percevoir l'intérêt de la lutte, telle qu'ils la mènent. C'est ce qui ressort tout particulièrement dans la réaction de l'un des militants présent à une réunion du comité de soutien aux grévistes de PizzaRapido, à l'issue de laquelle il exprimera une déception comparable à celle du représentant de la CGC, et nous indiquera préférer consacrer son énergie militante ailleurs que dans un conflit dont il ne perçoit pas la finalité en raison de l'absence de revendications « claires » de la part des grévistes : « *tu as bien vu quand Evelyne*

¹ Abdel, délégué syndical de PizzaRapido, 2 février 2006.

leur a demandé ce que c'était que leurs objectifs. Eh bien, ils n'avaient rien à répondre... Je ne vois pas les revendications... Bon, là, ça ne m'a pas l'air très structuré, donc je ne vois pas trop l'intérêt. Enfin, de mon point de vue, c'est un conflit qui ne sert à rien »¹.

Lutter contre l'inégale implication des grévistes pour transmettre un savoir-faire militant

Les sources de tensions entre les acteurs syndicaux et autres militants investis dans ces actions de grève et les salariés concernés par ces conflits sont de ce point de vue à relier également à leur degré d'implication très différencié dans les actions mises en place pour structurer et organiser, sur la durée, le mouvement de grève. Selon un scénario déjà repérable dans d'autres conflits de la restauration rapide², force est de constater notamment la très faible présence des salariés de PizzaRapido dans le magasin, à l'entrée duquel a été installé le piquet de grève, tenu tous les soirs entre 17 h et 23 h. Ce dispositif d'action a notamment pour objectif de « filtrer » les clients se présentant au magasin, pour les dissuader de venir commander leur pizza en ce lieu. Si l'ensemble des salariés ont cessé le travail, le nouveau manager, aidé d'un assistant-manager qu'il a recruté, s'emploient de maintenir une activité de production et de vente minimale³. Il s'agit donc tout à la fois de rendre visible la grève auprès des clients et des passants, mais aussi de pénaliser au maximum le nouveau gérant. Mais, concrètement, ce dispositif d'action est en réalité assumé essentiellement par les deux représentants de la CGT de PizzaRapido, puis du représentant de la CGC de l'entreprise qui assureront, à eux trois la tenue du piquet de grève. Ponctuellement, une poignée de militants investis dans le comité de soutien viendront prêter main forte également. Quant aux salariés, en revanche, ils restent pour l'immense majorité d'entre eux invisibles sur les lieux de la grève. Le plus assidu est toujours Joseph, le porte-parole des salariés, accompagné parfois de sa sœur. Au maximum, ce sont trois ou quatre salariés, sur la vingtaine qui a cessé le travail, qui se réunissent dans le magasin. Et il arrive à plusieurs reprises que les militants se retrouvent seuls (avec nous) à tenir le piquet de grève, ce qui n'est pas sans provoquer chez eux un certain énervement :

¹ Réunion au comité de soutien des grévistes de PizzaRapido, Bernard A, militant SUD-PTT, 8 février 2006.

² Damien Cartron, « Engagement dans le travail et engagement dans la grève chez McDonald's », *art. cit.*, p. 263.

³ Pendant toute la durée de la grève, il ne sera vendu plus que des pizzas à emporter, puisqu'il n'a plus de livreur, et que ses capacités de production sont évidemment limitées. Les clients restent toutefois extrêmement rares : entre cinq et dix par soirée, pas davantage.

« C'est une grève par procuration : pour eux [les salariés], la grève, c'est des congés spéciaux, c'est un amusement, c'est tout... Ils ne se rendent pas compte de tout ce que ça implique, l'investissement individuel qu'il faut y mettre. Mais, ça ne m'étonne pas. Ce sont tous des étudiants, ils vivent encore chez papa-maman, alors ils s'en foutent. Les autres, pour ceux qui en ont besoin, ils travaillent ailleurs... Alors, une fois que c'est parti, il faut bien il faut bien aider ces jeunes à en faire quelque chose [de ce conflit], mais pas à leur place ! »¹

Dans le cas de ce conflit, cette désertion se comprend en effet d'autant mieux au regard de la spécificité du statut d'emploi précaire de ces salariés, et de ses effets sur leurs rapports spécifiques au travail et à la grève. Comme nous l'avons effectivement indiqué précédemment, ces salariés sont tous encore étudiants et lycéens, et employés à temps (très) partiels. De ce point de vue, si leur situation professionnelle et sociale facilite, nous l'avons dit, leur entrée autant que leur maintien dans la grève d'un point de vue économique, elle pose en revanche de sérieux obstacles à leur participation effective à la construction de la mobilisation. D'une part, en effet, neuf salariés (selon les syndicalistes) ont fait le choix de s'associer à la grève, mais en travaillant en remplacement dans un autre établissement. De fait, cette partie (très) importante des salariés du magasin sera absente de toutes les formes d'action et de toutes les réunions organisées pendant la grève. Mais les autres grévistes, bien qu'ils n'accomplissent aucun autre travail salarié en compensation, ne se montrent guère plus disponibles pour s'investir dans la tenue du piquet de grève ou dans les actions menées en dehors du magasin pour tenter de rendre davantage visible la mobilisation. Une autre raison essentielle peut être avancée pour l'expliquer. Le temps qu'implique l'investissement dans la grève apparaît effectivement bien supérieur, pour ne pas dire disproportionné, par rapport à leur temps de travail habituel : *« c'est difficile pour nous, parce qu'on est des étudiants et on travaille que 6 heures normalement. Donc, d'un côté, on n'est pas étranglés [financièrement], mais de l'autre, ce n'est pas facile non plus de venir tous les jours au magasin, alors que d'habitude, on n'y vient que le week-end ! »²* De fait, beaucoup des grévistes semblent préférer réinvestir le temps libéré par la grève dans toute une série d'activités sociales et scolaires plutôt que de contribuer à l'animation du conflit. Il est ainsi parfois arrivé au cours de la grève que quelques salariés grévistes passent furtivement dans le magasin pour s'informer de la poursuite de l'action et saluer leurs collègues présents, sans pour autant rester sur le piquet de grève, l'un prétextant qu'il devait *« aller faire un foot »*, l'autre préparer ses

¹ Khalid, représentant de la CGC de PizzaRapido, 10 février 2006.

² Joseph, porte-parole des grévistes de PizzaRapido, 6 février 2006. Beaucoup de ces salariés ont leurs horaires concentrés sur le vendredi et le samedi soir, période de forte activité du magasin.

examens de fin de premier semestre¹. En définitive, comme le reconnaîtra le porte-parole des grévistes lui-même, ils ne seront que cinq à six salariés à participer activement à l'organisation de la grève, quoique selon un niveau d'implication lui-même variable. Même les réunions organisées dans le magasin au cours de la mobilisation, ne parviennent pas à élargir le cercle des salariés présents. Pour beaucoup, c'est uniquement par téléphone qu'ils sont tenus informés et consultés sur le déroulement du conflit.

Ces formes de désengagement des grévistes de l'organisation même de la grève prend des proportions et une visibilité certes extrêmes dans le cadre de ce conflit. Mais elle ne constitue pas une exception. Elle est au contraire un révélateur de ce qui apparaît généralement occulté dans l'analyse des grèves, à savoir des modalités de participation très différenciées à la mobilisation auxquelles s'articule l'engagement dans la grève (et de toute autre forme d'action collective²), et qui rendent potentiellement problématique leur encadrement par les représentants syndicaux. Dans le cadre du conflit de l'entrepôt de Chaussure, il est ainsi certains salariés, sans que l'on puisse parler de défection – nous y reviendrons dans un instant –, qui diffèrent leur entrée dans la grève ou suspendent leur participation au mouvement sans pour autant reprendre le travail : deux d'entre eux se déclarent en arrêt maladie (l'un avant le mouvement, le second pendant), tandis qu'un troisième prend trois jours sur son contingent de RTT au début de l'action. Autant dire que nous ne rencontrerons jamais ces trois salariés qui ne prendront, concrètement, aucune part active dans l'organisation de l'action. Plus généralement, l'assiduité des grévistes à la tenue du piquet de grève se révèle là aussi très fluctuante et inégale. Il en est certains que l'on n'apercevra que par intermittence, contraignant la déléguée syndicale à les joindre par téléphone pour maintenir un contact avec eux, les encourager quand cela est nécessaire de poursuivre l'action et tenter de les convaincre de la nécessité de venir à l'entrepôt pour tenir le piquet de grève. Le second délégué du personnel (également CGT) en sera lui-même régulièrement absent. Lorsque Frédérique, la secrétaire du syndicat, lui en fait le reproche, il prétend avoir « *besoin de se reposer* », et estime que « *de toute façon, ça ne sert à rien de rester là* ». Ces formes d'engagement distanciées des grévistes dans l'action se traduisent encore plus généralement par leur arrivée (très) tardive à l'entrepôt, en matinée, et leur empressement à le quitter à 17 h précises, leur horaire habituel de fin de journée de travail. Seul un employé, et ce n'est sans doute pas un hasard, le seul à avoir préalablement connu

¹ Piquet de grève de PizzaRapido, 4 février 2006.

² Michel Offerlé, « Descendre dans la rue : de la "journée" à la "manif" », in Pierre Favre (dir.), *La manifestation*, Presses de Sciences Po, 1990, p. 109

l'expérience d'un mouvement de grève dans sa précédente entreprise, se présentera de bonne heure, tous les matins à l'entrepôt, pour déployer la banderole et tenter de gêner les livraisons. Un militant de l'US venu soutenir les grévistes apparaît ainsi bien désappointé de constater leur faible implication, sans pour autant être véritablement étonné de cette situation, qu'il semble rencontrer fréquemment :

« Le problème, c'est que les grévistes, au mieux, ils ne font grève qu'au moment du travail. C'est comme ici, après 17h, t'as jamais plus personne... alors, ils ont leurs trucs, leurs problèmes, d'accord... Mais, en attendant, ils ne participent pas vraiment aux différentes initiatives que tu peux avoir. Et c'est quand même un problème s'ils ne s'investissent pas vraiment... »¹

Le secrétaire de la CGT de l'usine PSA d'Aulnay-sous-Bois semble percevoir la même difficulté à faire participer les grévistes à l'action proprement dite, lorsqu'il indique que, *« d'habitude, les salariés, ils ne viennent pas au boulot, mais ils ne viennent pas non plus à la grève. Il y a une sorte de délégation, de grève par procuration, ils donnent le ticket aux syndicalistes pour faire grève à leur place »²*. Il suffit par exemple d'observer le cortège des grévistes de PSA à l'occasion de la manifestation interprofessionnelle du 10 mars 2005 pour constater en effet que, malgré un niveau de participation que les représentants syndicaux jugent élevé et dont ils se satisfont, 150 à 200 ouvriers sont présents dans le défilé, quand le nombre estimé de grévistes est de 800³. Autre exemple révélateur, à la fin de l'entretien réalisé avec Ahmed, que nous avons rencontré à l'occasion de cette manifestation et qui s'est pour sa part beaucoup impliqué dans la mobilisation, il nous présentera à deux de ses collègues également présents dans le café où nous nous trouvions. Eux aussi sont entrés en grève, au troisième jour de la mobilisation cependant. Mais surtout, après une journée passée dans l'usine, ils ont préféré rester à leur domicile et vaquer à leurs occupations. L'un d'entre eux nous explique ainsi brièvement : *« ça sert à quoi sinon ? Il y a grève d'accord, mais je ne voyais pas l'intérêt de rester »⁴*.

Les tensions que fait naître ce qui apparaît aux yeux des syndicalistes comme un investissement insuffisant des salariés dans la construction du mouvement de grève tient aux difficultés stratégiques que pose leur attitude, dès lors qu'elle réduit d'autant les ressources à

¹ Eloy, militant de l'US CGT du commerce et des services de Paris, 23 juin 2006.

² Philippe J., secrétaire du syndicat CGT de PSA, 9 juin 2005.

³ Et l'on peut penser que ce chiffre n'est pas (trop) surestimé, puisque deux des trois chaînes de montage sont effectivement bloquées.

⁴ Dans un café, à Villepinte, 9 juin 2005. Malgré notre insistance, ces deux jeunes ouvriers maintiendront leur refus de nous accorder un entretien plus formel. Une situation d'enquête particulièrement révélatrice des difficultés liées au choix de ses enquêtés et des biais qu'il peut introduire dans l'analyse des mobilisations, compte-tenu des biais que risque d'introduire la tentation de ne se reposer que sur la parole des grévistes les plus visibles dans l'action et les plus disposés à parler de leur engagement dans l'action. Voir chapitre 3.

la disposition des représentants syndicaux pour rendre plus visible la mobilisation ou favoriser son élargissement. Par exemple, il était impossible pour les représentants syndicaux de PizzaRapido d'aller à la rencontre des salariés des autres magasins concernés par la franchise, puisqu'il leur fallait assurer une présence quasi-permanente sur le piquet de grève pour pallier l'absence des grévistes eux-mêmes. Celle-ci a également contribué, selon la secrétaire de l'UL de la CGT, à annihiler ses (rares) tentatives de mobiliser des militants autour de ce conflit :

« Pour relayer quelque chose, il faut qu'il y ait quelque chose à relayer. Or, là combien de fois je suis allée sur le magasin et il n'y avait personne ? J'ai appelé les copains qui sont dans un hôtel à côté, et ils m'ont dit qu'ils ne les voyaient jamais non plus. Dans ces conditions, tu ne peux pas mobiliser les copains, ça ne peut pas marcher, ce n'est pas possible »¹.

Quant à l'entreprise Chaussure, le faible nombre de salariés présents et leur investissement limité dans la tenue du piquet de grève rend l'option du blocage de l'entrepôt difficilement imaginable, et limite l'efficacité du dispositif du piquet de grève pour tenter de dissuader les livreurs de (dé)charger leurs marchandises. Mais, par ailleurs, la question de la participation effective des salariés à l'animation du conflit cristallise aussi les tensions nées au décalage qu'elle fait resurgir entre ce qu'attendent les représentants syndicaux de l'action de grève et ce qu'en font les salariés. Comme nous l'avons en effet précédemment souligné, les acteurs syndicaux s'investissent dans l'organisation et/ou l'encadrement d'une action de grève dans une perspective à plus long terme que le temps de la mobilisation. De leur point de vue, pour que la grève soit donc utile, il faut qu'elle contribue à la structuration et au renforcement de l'activité du syndicat dans l'entreprise.

Dans ce cadre, il ressort plus généralement encore des quatre conflits étudiés que l'action de grève apparaît pensée et construite, par les acteurs syndicaux, dans l'optique d'en faire un moment de formation et de socialisation des salariés à l'action syndicale. Aussi, alors que l'on a été bien souvent tenté d'associer, selon un schéma opposant les anciens aux nouveaux mouvements sociaux, les techniques d'action syndicales à des pratiques de délégation, de remise de soi des salariés à leurs représentants, on a assurément bien trop vite oublié que la participation des salariés aux activités de la grève constitue un enjeu de préoccupation central pour les acteurs syndicaux, dès lors qu'elle leur apparaît comme la condition *sine qua non* pour que la grève devienne un facteur efficace d'enracinement durable du syndicat dans l'établissement, de formation de futurs militants, et plus encore de

¹ Annie B., secrétaire de l'UL du 19^e arrondissement de Paris, 27 février 2006.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

familiarisation à l'action revendicative collective. C'est ce que résume parfaitement le secrétaire de la CGT de l'usine PSA :

*« Notre rôle de délégué, on le conçoit comme un rôle d'organisateur. On n'est pas là pour faire à leur place, faire grève à leur place. Pas du tout. On n'est pas là pour leur dire, qu'on va faire à leur place. **L'expérience de la grève, c'est essentiel, il faut qu'ils fassent grève.** [...] **La grève, c'est aussi un apprentissage** du savoir-vivre, plus que ça même, c'est rendre les gens conscients... Parce que tu ne peux pas toujours être en grève, hein. **Donc, ce qui compte, c'est ce que tu arrives à construire avec les salariés pendant la grève, et qui pourra continuer après la grève.** Donc, ce qui va compter, c'est les liens que tu crées avec les salariés pendant la grève. Les salariés, ils seront d'autant plus forts après la grève, qu'ils auront été associés aux discussions, à la prise de décision, qu'ils auront été partie-prenante de la grève, vraiment. Parce que tu auras créé un degré de conscience qu'ils n'avaient pas forcément au début. Ça veut dire que dans l'atelier, on pourra faire des réunions où les gars viendront, bref t'auras un rapport de force durable dans la boîte »¹.*

Même dans le cadre du conflit de PizzaRapido où l'intérêt des militants qui l'encadrent pour l'implantation du syndicat apparaît nécessairement plus limité, en raison du fort turn-over des salariés dans ce secteur d'activité, ou tout simplement parce que ces militants n'appartiennent à aucune organisation syndicale, tous insistent sur cet espoir que la grève fonctionne pour ces salariés comme une première expérience d'action collective qui puisse être réinvestie ultérieurement dans leur carrière professionnelle. C'est ainsi, par exemple, que Gianni, militant libertaire du comité de soutien de cette grève, souligne toute la difficulté qu'elle lui pose, au-delà de toute considération organisationnelle pour laquelle il ne se sent pas concerné :

« L'idée, c'est que les salariés, ils doivent vraiment faire l'expérience de la lutte pour en retirer quelque chose après. Or, si tu mènes la lutte à leur place [aux salariés], toute cette expérience leur échappe justement, parce que ce que tu retires de la lutte, c'est la confrontation à ton patron, c'est l'expérience de la solidarité collective »².

On comprend ainsi que la difficulté des acteurs encadrant ces actions de grève à faire participer les salariés grévistes à leurs dispositifs d'action peut générer des formes de déception et de tensions dans leurs rapports avec ces derniers. A la lumière de ces formes de participation très hétérogènes à la grève, il apparaît par ailleurs nécessaire de ne pas postuler que l'engagement dans une action de grève produit un effet de socialisation militante nécessaire et uniforme sur l'ensemble des grévistes. Mais, sous cet angle, on peut aussi comprendre que les dispositifs d'action mis en place pour structurer la mobilisation sont aussi pensés, au-delà des logiques de construction d'un rapport de force avec l'employeur, dans la

¹ Philippe J., secrétaire de la CGT PSA, 9 juin 2005.

² Gianni, militant des collectifs de soutien aux luttes des salariés précaires, 22 février 2006.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

perspective de mettre les salariés grévistes en situation d'apprentissage militant. C'est ainsi que les représentants syndicaux de PSA mettent immédiatement en place une assemblée générale des grévistes ainsi qu'un comité de grève qui rassemble des représentants des différentes organisations syndicales, mais aussi des grévistes non-syndiqués, et qui a vocation à discuter et proposer à l'assemblée générale de l'orientation à donner à l'action. L'intégration de grévistes non syndiqués s'opère même jusque dans la composition des délégations constituées pour rencontrer la direction. Ahmed, que nous avons évoqué précédemment, fut ainsi associé par le secrétaire de la CGT à plusieurs délégations, alors qu'il n'appartenait pas encore au syndicat. Certes, et sans que cela soit très surprenant, son récit de cette expérience met clairement en évidence que, en raison du différentiel de capital militant entre ces représentants syndicaux et ces grévistes « novices », les premiers continuent de dominer et de contrôler très largement la représentation du groupe mobilisé, la production de ses revendications et la détermination de ses stratégies d'action. Pendant les négociations avec la direction, si le secrétaire de la CGT sollicite par exemple à plusieurs reprises Ahmed pour intervenir directement dans la discussion, il prend bien soin cependant au préalable de lui écrire ce qu'il convient de dire ou de demander. Il n'empêche que sa participation à ces négociations, comme aux assemblées générales et au comité de grève semble avoir agi comme autant de moments au cours desquels il commence à se familiariser avec les registres de discours et les techniques d'action du syndicalisme, et à nouer des liens de proximité et de reconnaissance avec les syndicalistes qui l'ont choisi :

« Moi, je ne connaissais rien du tout... Philippe, il me disait ce que je devais dire. Mais, lui, il est vraiment impressionnant. Il parle fort, il sait dire les choses. Et c'est là que j'ai compris que la CGT, ils défendaient vraiment les ouvriers. Ils ne se laissent pas faire, ils nous défendent vraiment. [...] Moi, j'ai appris comment organiser, comment animer une grève, que ce soit comment aller discuter avec les salariés, comment argumenter... J'ai appris à savoir comment faire la grève. Nous, on a eu la meilleure des formations ! »¹

De la même manière, l'insistance des représentants syndicaux dans le conflit de PizzaRapido auprès des salariés grévistes pour qu'ils viennent au magasin et participent à tenir le piquet de grève se comprend d'autant mieux à la lumière des formes d'apprentissage militants dont peut être l'occasion de la confrontation, non plus tant ici avec l'employeur, qu'avec les clients qu'il faut convaincre de ne pas consommer dans ce magasin. Un tel exercice pratique exige en effet des salariés, comme le montre cette scène à laquelle nous avons assisté, qu'ils apprennent ne serait-ce qu'à argumenter sur les raisons de leur

¹ Ahmed, ouvrier gréviste de PSA, adhère à la CGT pendant la grève, 8 juillet 2005.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

mobilisation, ce qui n'avait jusqu'alors rien d'évident pour tous. Ce soir-là, il y a trois grévistes, parmi lesquels deux étudiantes (en première année de psychologie et de droit) que nous n'apercevrons plus tout au long du conflit¹. Arrivent trois clients, auxquels les grévistes, postés à l'entrée du magasin, demandent de renoncer à leur achat, pour les soutenir dans leur mouvement. Comme cela se répètera à chaque fois en de pareilles circonstances, les clients interrogent alors les salariés sur les motifs de leur conflit. Visiblement peu à l'aise pour les expliciter précisément, l'une des jeunes filles préfère tendre un tract, tout en indiquant « *qu'il y a plein de choses* ». Les clients ne se satisfont cependant pas de cette réponse laconique, et conteste la légitimité de la grève : « *mais c'est stupide de faire ça, parce que si tu empêches l'argent de rentrer, comment tu veux qu'après le patron il te donne quelque chose ?* ». Le nouveau manager, qui suivait discrètement la discussion, s'empresse d'abonder dans le sens de la cliente : « *ah ! merci, c'est ce que je leur répète depuis le début, mais ils ne veulent rien entendre, rien comprendre* ». Abdel, le représentant de la CGT intervient à la rescousse des grévistes, en faisant valoir que PizzaRapido est une « multinationale qui gagne des milliards de profit », et que « ce n'est pas une grève de vingt salariés qui va la faire couler ». Lorsque l'un des clients lui répond alors « qu'il faut avoir de bonnes raisons pour gréver (sic) », Abdel rétorque : « *mais, ils en ont de bonnes raisons : t'es pas obligé d'accepter un salaire de misère, tu n'es pas obligé de prendre une mobylette avec des pneus lisses et des freins qui ne freinent pas... Ou alors, il faut une prime de risque* ». Puis, deux des grévistes reprennent successivement la parole :

« - *Ecoute, il faut savoir dire non dans la vie. Sinon, ils se croient tout permis. Moi, je suis prête à bosser, mais pas à n'importe quel prix. L'exploitation, c'est quoi ? Moi, j'ai compris, c'est le patron qui gagne plein de fric, et qui te donne un salaire de merde. Voilà, l'exploitation, c'est ça.*

- *ça va quoi, on n'est pas des chiens. Moi, avant j'étais comme toi... Mais, tu vois, on est bien obligé de réfléchir, on n'est pas des moutons. Si tu veux que je te dise pourquoi on fait la grève, ben déjà, ils nous mettent en franchise, du jour au lendemain, sans nous avertir. Et puis, lis sur le tract, il est clair non ? On risque de perdre plein de trucs, les primes, les tickets resto, etc... »*

Finalement, les clients renonceront à commander leur pizza dans ce magasin, et se rendront, sur les conseils des grévistes, dans l'établissement concurrent voisin. En retrait, Abdel est particulièrement satisfait de ce qui vient de se passer : « *c'est bien, ça les forme. Ça les amène à argumenter, c'est déjà ça de gagner* ». Comme en écho, l'une des grévistes s'exclame quelques instants plus tard : « *eh bien, au moins, je sais pourquoi je fais grève*

¹ Observation du 27 janvier 2006.

maintenant ». Et, après que nous l'ayons invitée à nous en dire davantage, elle poursuit : « *moi, honnêtement, j'ai commencé comme ça, sans trop savoir. Mais là, quand tu vois comment Abdel il fait, c'est plus facile de savoir comment intercepter les gens, qu'est-ce qu'il faut dire pour leur faire comprendre, le vocabulaire, tout ça...* ». Il ressort ainsi que, même sans conduire nécessairement à une réappropriation individuelle et collective des revendications formulées par les organisations syndicales, la participation aux activités de la grève se donne à voir comme un levier pour transmettre et acquérir un ensemble de techniques d'action, de cadres de perceptions et de registres de justification militante.

Sous ces différents angles, les logiques du travail militant de structuration de l'action de grève supposent ainsi d'être en premier lieu mises en relation avec les objectifs et les enjeux organisationnels et militants qui animent les acteurs syndicaux qui s'investissent dans la lutte. Le travail de construction des revendications comme les dispositifs de participation à la grève (piquet de grève, assemblée générale, et les diverses actions menées pour rendre visibles le conflit) s'inscrivent dans une même logique de syndicalisation de la mobilisation. En ce sens qu'elles consistent à remodeler les raisons d'agir et les formes d'engagement hétérogènes des grévistes pour les réinscrire dans des enjeux de lutte ajustés aux objectifs des organisations syndicales (ou des collectifs militants) et dans des pratiques d'expérimentation concrète de l'action collective, visant à socialiser les salariés à l'action syndicale et à rendre possible la constitution et la capitalisation de nouvelles ressources pour l'action collective qui pourront être mobilisées dans les luttes à venir.

2.3. Gérer l'évolution du rapport des forces

Dans ce cadre, nous avons vu cependant poindre les difficultés que suscite la conciliation entre l'actualisation des habitus et des savoir-faire des militants et les logiques d'engagement (différenciées) dans la grève propres aux salariés. Les tensions que les représentants syndicaux doivent surmonter pendant la grève sont, de ce point de vue, également inséparables de la dynamique des coups échangés avec la direction pendant la grève. Les contraintes qu'elle implique dans le choix des dispositifs d'organisation de la grève et dans la gestion de l'évolution de l'engagement des grévistes pendant la mobilisation sur peuvent être appréhendées sous trois angles de questionnement, par lesquels nous concluons ce travail : les difficultés liées à l'entretien, sur la durée de la mobilisation, de la « libido

contestataire » des grévistes, les ressources mobilisables et mobilisées dans la construction du rapport de force face à l'employeur, et les modalités de gestion de la fin de la grève.

Le temps c'est de l'argent

Il est ainsi une première dimension essentielle à intégrer dans l'analyse pour comprendre les formes de prise en charge organisationnelle des grèves et les ressorts de la métamorphose des raisons et des manières d'agir des grévistes dans le cours de l'action : le temps de la mobilisation¹. Dans le chapitre précédent, nous nous sommes intéressés aux formes d'action de grève très courtes, en suggérant qu'elles renvoyaient à des usages tactiques spécifiques de la grève comme point d'appui dans la stratégie d'action syndicale, ou bien à des configurations dans lesquelles le rapport de force contraignait la direction à une négociation rapide, que ce soit pour limiter les perturbations générées par la grève ou pour éviter son éventuel élargissement. Dans les quatre grèves que nous analysons à présent, la configuration du rapport des forces aide au contraire à comprendre que les mobilisations se soient au contraire prolongées. D'une part, parce que ces actions n'avaient pas été programmées et pensées comme de simples débrayages, limités dans le temps. D'autre part, les employeurs ont su limiter le coût imposé par ces mobilisations. Concernant l'hôtel Nuidor, même si l'ensemble du personnel des services des femmes de chambre et des équipiers était en grève, le directeur de l'établissement les a remplacés assez facilement. En toute illégalité tout d'abord, par le recours à des « extras »² et des intérimaires. Puis, après la condamnation de l'hôtel par le juge des référés saisi par les syndicalistes (nous y reviendrons), la direction a continué à remplacer les grévistes par le recours à une société de sous-traitance, pratique dont

¹ D. McAdam et W. Sewell considèrent que la prise en compte de la temporalité historique des pratiques protestataires constitue un angle mort de la sociologie des mobilisations, in Doug McAdam, William Sewell, « It's About Time : Temporality in the Study of Social Movements and Revolutions », in Ronald Aminzade et alii (eds.), *Silence and Voice in the Study of Contentious Politics*, Cambridge University Press, 2001, p. 89-125. On peut penser que, dans une perspective plus micro-sociologique, la question de la gestion du temps dans l'action est une autre dimension tout aussi essentielle à réintroduire dans l'analyse de l'action contestataire, in Robert Benford, « An Insider's Critique of the Social Movement Framing Perspective », *Sociological Inquiry*, 67, 1997, P. 409-340.

² Chaque direction d'hôtel dispose d'une liste de salariées (femmes de chambre) appelées « extras », qui sont employées en temps habituel à la journée pour compléter ses effectifs d'employés fixes, lorsque l'activité de l'établissement l'exige.

la légalité est en revanche admise. Dès lors que le fonctionnement de l'hôtel ne s'est presque pas trouvé affecté par la grève de ses employés, on comprend d'autant mieux que l'employeur ait eu les moyens de faire durer le conflit. Dans le cas de la grève de Chaussure, le travail à l'entrepôt a été certes fortement ralenti, insuffisamment toutefois pour bloquer l'approvisionnement des magasins, puisque deux salariés en CDD et deux intérimaires ont continué le travail, aidés du chef d'établissement et d'un agent de maîtrise du siège social de l'entreprise momentanément transféré à l'entrepôt. Quant à la grève des ouvriers de PSA, elle paralyse rapidement la production sur deux chaînes de montage. En concentrant les ouvriers non-grévistes et en mobilisant également en remplacement plusieurs agents de maîtrise, la direction parvient en revanche à maintenir le fonctionnement de la troisième chaîne, qui est aussi la plus stratégique à l'échelle de l'entreprise. Le modèle de voiture qui y est fabriqué est uniquement produit dans l'usine d'Aulnay-sous-Bois parmi l'ensemble des établissements européens du groupe. A l'inverse, les deux autres modèles produits sur les autres chaînes de montage le sont également dans des usines espagnoles, sur laquelle la direction du groupe peut donc s'appuyer pour compenser, en partie, les pertes causées par la grève. Dans ces conditions, et même si la mobilisation a incontestablement perturbé le fonctionnement de l'entreprise, on comprend d'autant mieux que la direction ait été en position d'endurer la grève pendant plusieurs jours, qu'elle souhaitait précisément ralentir la production dans l'usine d'Aulnay, en imposant des jours de chômage technique, la cause même du conflit.

Le conflit des employés de PizzaRapido aura été en définitive celui qui a le plus fortement bloqué l'activité de l'établissement. La longueur de cette mobilisation met de ce point de vue en lumière une seconde logique commune aux réactions des directions concernées par ces mobilisations grévistes, qui renvoie à l'une des principales stratégies enseignées dans les stages de formation aux DRH pour contenir un mouvement de grève : miser sur la durée de la grève pour essouffler le mouvement. Le recours à cette stratégie se comprend d'autant plus facilement dans ces quatre établissements au regard de la configuration historique dans laquelle s'insère ces mouvements de grève. Les trois établissements du commerce ont en effet pour propriété commune de ne pas être familiers de mouvements de grève, tandis que l'usine de PSA n'a plus connu de « grands » mouvements de grève depuis deux décennies. Aussi la tentation est-elle d'autant plus grande pour les employeurs de jouer sur la durée de la mobilisation qu'ils peuvent être tentés de croire qu'elle ne tiendra pas longtemps, compte-tenu de la faible expérience et organisation militantes des grévistes. C'est ce que suggère par exemple le représentant de la CGT de PizzaRapido lorsqu'il compare cette grève à un conflit

identique, survenu deux mois auparavant dans un autre magasin où le syndicat était implanté et qui avait déjà connu de précédents mouvements de grève, et à l'occasion duquel la direction s'était empressée de conclure un accord de négociation au bout de deux jours. Ici elle adopte au contraire une position beaucoup plus intransigeante dans la présente grève : elle refuse de rencontrer les porte-parole des grévistes en négociation, et se refuse à faire d'autres concessions que celles concernant le paiement des jours de grève :

« Là bas, elle [la direction] savait qu'on était bien implanté, qu'on tiendrait. Les mecs, ils nous disaient en rigolant que c'était leur cauchemar. Alors qu'ici, ça n'a jamais bougé. Donc, ils se sont dit que ça ne tiendrait pas. Ils me l'ont dit clairement »¹.

Autant qu'une volonté de mettre à l'épreuve des grévistes dont ils peuvent douter de la ténacité, l'inclination des directions patronales à tarder d'entrer en négociation et/ou à opposer une résistance aux (principales) doléances présentées au nom des grévistes doit aussi être rapportée à la volonté de faire de ces grèves une véritable épreuve de force², qui freine à l'avenir les ardeurs contestataires de ces salariés. Faire durer le mouvement de grève, c'est effectivement chercher à faire la démonstration devant les salariés de l'intransigeance de la direction en situation de conflit et augmenter significativement le coût économique de leur participation à l'action pour les dissuader de s'engager de nouveau dans une prochaine mobilisation. Comme le suggèrent ainsi les prescriptions données par les consultants en ingénierie sociale, les techniques de gestion patronale de la grève sont indexées à la volonté d'éviter de créer un précédent qui encourage les salariés à percevoir le recours à la grève comme un mode d'action possible et efficace pour faire valoir leur doléances. Un premier consultant estime ainsi qu'il ne faut surtout pas négocier immédiatement après le déclenchement d'une grève : *« pour négocier, c'est trop tard, si vous cédez tout de suite, vous leur donnez l'impression qu'il est facile de gagner, et ils recommenceront »*. Un autre abonde en ce sens : *« Attention, une négociation qui va trop vite démontre que l'entreprise est fragile ou qu'elle est riche. Si vous réglez le conflit de manière inconsidérée, vous instituez le conflit comme mode de régulation sociale »³*. Et c'est exactement par exemple ce que la direction de Chaussure semble avoir signifié à la représentante de la CGT, lors de leurs premiers contacts :

¹ Abdel, délégué CGT de PizzaRapido, 2 février 2006.

² Richard Hyman, *Strikes*, op. cit., p. 20-23.

³ Extrait d'observation de l'un des stages de consultant en ingénierie sociale sur la prévention et la gestion des conflits au travail. Pour une présentation de ces stages, voir chapitre 6. Comme nous l'avons expliqué, nous avons pris l'engagement de rendre ces comptes-rendus d'observation anonymes. Sur les conditions d'enquête qui ne nous ont pas permis de réaliser directement des entretiens avec les directions des entreprises concernées par ces actions de grève, voir chapitre 3.

« Lui, il [l'employeur] n'a qu'une peur, c'est que s'il cède sur cette grève, il se dit qu'après, à chaque fois qu'il y aura un problème, il aura une grève. Il me l'a bien fait comprendre, en disant que d'habitude il n'y a pas de conflit dans la boîte, et qu'il ne négociera pas dans le conflit »¹.

Cette tactique patronale de contention de la grève s'articule enfin à une stratégie de démobilisation par l'usure des grévistes, destinée à créer les conditions d'une issue du conflit plus favorable aux intérêts patronaux. La première règle de conduite conseillée aux représentants des directions pour gérer et contenir une grève est en effet de refuser toute négociation ou du moins d'éviter de procéder à toute concession pendant la phase initiale du conflit. Dans une vision qui n'est pas sans rappeler les anciens schémas d'analyse de la psychologie des foules de Le Bon, le démarrage du conflit est en effet considéré comme une phase « irrationnelle » pendant laquelle se libèrent les « pulsions » enfouies et les « ressentiments » des salariés :

« Vous ne connaissez pas les gens qui travaillent chez vous, tant que vous ne les avez pas vu en état de grève. Et j'utilise état de grève, comme je dirais état d'ébriété. Vous connaissez votre meilleur ami quand il est bourré, et qu'il chante la Marseillaise en breton ? Eh bien, c'est pareil l'état de grève. Tous les freins sociaux se lâchent. Tout ce qu'ils n'ont pas osé, ça ressort. N'oubliez pas que les salariés ont généralement peur de faire grève. Mais une fois qu'ils ont fait le premier pas, ils se lâchent. C'est le pastis, et c'est n'importe quoi. Donc, là, il faut que vous, vous restiez calme, et il faut attendre que ça retombe ».

Tant que la grève est dans cette phase de mobilisation paroxystique, pendant laquelle les représentants syndicaux peuvent plus facilement compter sur le soutien et l'engagement des grévistes, il apparaît alors préférable d'éviter d'engager des négociations qui risqueraient d'être particulièrement coûteuses pour la direction : « si vous n'avez pas de marge de manœuvre et que vous négociez à chaud, ça va vous coûter cher ». Opter pour une position d'attente est alors une manière de chercher à favoriser le déclin de l'intensité de la mobilisation et l'effritement des liens de solidarité dans le groupe des grévistes, en misant sur les effets de l'augmentation du coût de leurs préjudices financiers, et sur le sentiment de crainte ou de découragement qui peut les gagner face à une situation de conflit qui s'éternise. Il s'agit ainsi, selon la rhétorique managériale, de faire entrer le conflit dans sa « phase adulte », c'est-à-dire de créer les conditions d'un affaiblissement de la mobilisation, ou du moins de sa canalisation, qui permettent d'engager des négociations dans lesquelles les représentants des directions seront davantage en position de défendre leurs intérêts face aux interlocuteurs syndicaux :

¹ Frédérique, représentante de la CGT de Chaussure, 22 juin 2006.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne– 2009

« La grève ça use : il faut user. [...] Moi, lorsque j'ai un DRH qui m'appelle parce qu'il n'arrive pas à arrêter un conflit alors qu'il a satisfait à des revendications, j'ai un conseil qui vaut de l'or : ne faites rien ; attendez, ça va pourrir et s'arrêter tout seul ».

Ces techniques patronales de gestion du temps de la grève impose donc, en retour, aux représentants de « tenir » les grévistes mobilisés. Et c'est dans cette optique que prennent également sens et forme les dispositifs d'action mis en œuvre par les militants syndicaux pour limiter les risques de défection des grévistes, lorsque la mobilisation s'ancre dans la durée. Cela passe en premier lieu par l'organisation d'un soutien financier. Dans cette optique, les organisations syndicales peuvent faire appel à leurs propres ressources financières. L'US CGT du commerce et des services de Paris consacre ainsi une part de sa trésorerie à constituer une caisse de grève. Si cette pratique est organisée à l'échelle confédérale à l'intérieur de la CFDT, elle en est revanche absente dans la CGT. Qu'on la retrouve au niveau de l'US s'explique en grande partie, par la fréquence des longs mouvements de grève que ses représentants ont à gérer, et dans lesquels le soutien financier s'impose rapidement comme un enjeu décisif dans la poursuite de la mobilisation. Ainsi, dans le conflit de l'hôtel Nuidor, le plus long, l'US réussira, pendant cinq mois, à verser entre 500 et 600 € à chacun des grévistes, soit environ la moitié de leurs salaires. Au total, ce sont ainsi 30 000 € que l'US parviendra à mettre à disposition des grévistes, et dont la structure militante sera en partie remboursée après la condamnation de la direction de l'hôtel à s'acquitter d'une astreinte à hauteur de 25 000 €, pour avoir remplacé illégalement les grévistes. Dans chacun des conflits observés, les responsables des UL, à défaut de pouvoir (ou de vouloir) mobiliser en nombre leurs adhérents pour les rassemblements de soutien, ont pu en revanche les solliciter plus efficacement pour contribuer également à la solidarité financière avec les grévistes. A noter enfin, de ce point de vue, que dans trois des grèves étudiées, la participation à des manifestations interprofessionnelles concomitantes le 10 mars 2005¹ pour les salariés de Nuidor et de PSA, et le 7 février 2006 (CPE) pour ceux de PizzaRapido, leur a offert une opportunité supplémentaire pour alimenter efficacement la caisse de grève auprès des manifestants. Ce travail organisationnel de récolte de fonds contribue de manière relativement efficace à limiter le coût de la grève dans le cadre des trois conflits observés dans les secteurs du commerce et des services, en raison du faible nombre de salariés qu'il faut aider. On comprend sans peine, de ce point de vue, que l'impact du soutien financier organisé dans le cadre du conflit des ouvriers de PSA est nécessairement plus limité, compte-tenu du grand

¹ Voir chapitre 5.

nombre de salariés engagés dans l'action. Toutefois, même dans les conflits de petite taille, ce dispositif de solidarité financière reste insuffisant pour compenser totalement les pertes de salaires.

Or, les grévistes apparaissent inégalement disposés à s'accommoder du coût économique de l'action, en raison de leur situation objectivement différenciée, mais aussi de leurs raisons d'agir différenciées dans la grève. Dans le conflit de Nuidor, l'aide-gouvernante, Margaret, qui était entrée en grève au bout du deuxième jour de conflit, reprend le travail deux jours plus tard. Divorcée, avec trois enfants à charge, il lui est effectivement très difficile financièrement de poursuivre son engagement dans l'action, d'autant plus qu'elle n'y est entrée « que » par solidarité, puisqu'elle n'est pas directement concernée par les mesures de la direction. Elle décide donc de s'en retirer rapidement, mais en total accord avec les grévistes, qui comprennent parfaitement sa situation. Difficile d'ailleurs de parler véritablement de défection en ce qui concerne Margaret, qui tout au long du conflit reste très proche des grévistes, et tend à adopter une posture de retrait dans son travail, alors même que ses charges de travail augmentent, en raison de la nécessité de former les femmes de chambre recrutées pour remplacer les grévistes : *« maintenant, je suis moins motivée dans mon travail. Je m'investis moins, je ne me donne pas à fond. Je ne me prends plus la tête à former toutes les filles, tous les extras qu'ils prennent, je ne fais plus de zèle »*¹. Surnommée « agent Margaret », elle permet d'ailleurs aux grévistes et à leurs représentants syndicaux d'être tenus informés des agissements de la direction pour les remplacer, et de l'évolution de « l'ambiance » à l'intérieur de l'hôtel. Selon un schéma relativement comparable, la participation de la grève du livreur de l'entrepôt de Chaussure, embauché en CDD, mais qui souhaite quitter l'entreprise au terme de son contrat, se limite à deux jours. Entré en grève pour manifester son soutien à ses collègues, il ne souhaite cependant pas sacrifier totalement son salaire pour un conflit par lequel il ne se sent pas directement concerné, puisqu'il s'apprête à abandonner son poste très prochainement. Là aussi, sa reprise du travail s'effectue sans tension avec ses collègues grévistes, qui le remercient au contraire pour son attitude en début de conflit.

Quant à la grève de Nuidor, un clivage très net se dessine entre les neuf femmes de chambre et les quatre équipiers dans leur attitude pendant la grève. Les équipiers seront ceux, en effet, qui, tout au long de la lutte, exprimeront le plus de doutes sur la nécessité de poursuivre une mobilisation qui n'en finit pas. Or, le facteur économique apparaît comme un

¹ Margaret, aide-gouvernante de l'hôtel Nuidor, 3 mars 2005.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

élément d'explication central à ce clivage. Ces équipiers occupent en effet une position économique très différente de la majorité des femmes de chambre dans la sphère familiale. Qu'ils soient célibataires ou mariés, ces quatre hommes sont en effet la seule source de revenus de leur foyer en France, en même temps qu'ils soutiennent fortement leur famille restée dans leur pays d'origine. Symptomatique du caractère extrêmement problématique de la longueur de la grève pour ces hommes, deux d'entre eux n'oseront pas avouer à leur famille qu'ils sont en grève, et continueront tout au long du conflit à quitter leur domicile à leurs horaires habituels de travail pour ne pas éveiller leurs soupçons. Les discussions que nous pouvions avoir avec eux au moment des rassemblements devant l'hôtel trahissaient plus généralement la véritable angoisse qui les étranglaient face à la durée interminable de la grève : « mais comment on va faire ? Moi, je ne peux pas continuer comme ça, je ne peux pas... Comment je fais avec 600 € ? ». Huit des neuf femmes de chambre sont en revanche mariées, et leurs époux travaillent tous sans exception. Si la grève n'est évidemment sans conséquence pour elles non plus, elles prennent toutefois une proportion moins dramatique que pour leurs collègues masculins, dès lors qu'elles peuvent compter sur le salaire de leur mari, et que leur perte de revenu engendrée par la grève est d'autant plus contenue par l'aide du syndicat, que leur niveau de salaire est déjà habituellement bien bas. Pour la seule femme de chambre célibataire, mère de deux enfants, la durée de la grève devient, pour elle aussi, éminemment problématique. Avec deux équipiers, pour éviter d'avoir à reprendre le travail, ils se feront embaucher comme « extras » (non déclarés) dans des hôtels concurrents, avec l'assentiment toujours de leurs collègues et tout en continuant à participer régulièrement aux rassemblements hebdomadaires des grévistes et de leurs soutiens devant Nuidor. Une stratégie à la frontière de *l'exit* et de la *voice* qui évoque celle des salariés grévistes de PizzaRapido qui, au fur et à mesure du prolongement du conflit, sont de plus en plus nombreux à décider de travailler temporairement dans d'autres établissements, pour trouver un revenu de substitution ou, tout simplement, pour « s'occuper » comme nous dira l'un d'entre eux. Alors qu'ils n'étaient que trois à avoir opté pour cette solution, ils seront huit à l'avoir fait à la fin du conflit. Pour les ouvriers grévistes de PSA, cette solution consistant à occuper un autre travail pendant le temps de la grève n'est pas envisageable. Dans ces conditions, l'amortissement du coût de la grève passe, nous l'avons signalé, par des formes de participation plus ponctuelle à l'action.

Soutenir l'économie morale fluctuante des grévistes

De la même manière cependant que le coût économique qu'implique de se mettre en grève ne conditionne pas de manière univoque la disponibilité des salariés à entrer dans l'action, les logiques de prolongement des grèves ne sont pas réductibles aux enjeux matériels de la lutte (revendications, coût de la participation à l'action), qui ne constituent pas non plus, aussi décisifs soit-il, le seul facteur déterminant, le cas échéant, la *disponibilité différenciée* des grévistes à poursuivre leur engagement dans la grève. Comme l'a en effet déjà parfaitement souligné R. Fantasia, les dynamiques de prolongement des engagements dans la grève sont inséparables de l'*économie morale* de la mobilisation¹, c'est-à-dire de la gamme des émotions (contradictoires) ressenties par les grévistes dans le cours de l'action qui structurent l'évolution des motifs de leur engagement dans la mobilisation autant que de leur inclination à le prolonger.

C'est ce que suggère de façon la plus évidente la grève des employés de l'entrepôt de Chaussure. Comme nous l'avons dit, les grévistes apparaissent disposés à se contenter de la première proposition de leur direction quant à une augmentation générale des salaires de 1,8%. Mais la grève se prolonge pour protester contre le revirement de sa position concernant les modalités d'intégration de la prime d'objectif (150 €) dans le salaire fixe, puisqu'elle propose dans un premier temps d'en intégrer 75 €, avant de se raviser et de proposer seulement 50 €. L'évolution de la proposition patronale, comme le reconnaissent les grévistes eux-mêmes, n'a aucune forme d'incidence pour les salariés et ne règle en aucune manière les litiges concernant l'attribution de cette prime. Que ce soit dans la première ou dans la seconde version de la proposition patronale, ils perçoivent en effet déjà tous cette somme. S'ils protestent contre les rétentions pratiquées par leur chef d'établissement sur cette prime qu'ils estiment abusives, tous perçoivent cependant déjà au moins 80-90 € au titre de cette prime sur objectif. Bref, quelle que soit la solution qui sera validée parmi les deux propositions patronales, elle ne modifiera rien, pour ainsi dire, à la situation matérielle des grévistes. Et pourtant, c'est bien autour de la revendication pour un rétablissement de la première proposition patronale sur la prime d'intéressement que la grève se prolonge pendant plus de dix jours. En ce sens, bien plus que pour des raisons matérielles, la mobilisation se poursuit parce que les salariés se sont sentis offensés par cette attitude patronale. Elle attise leur colère, ce revirement de position étant perçu comme un signe supplémentaire du mépris dont témoigne la direction à leur encontre, et qu'ils doivent endurer au quotidien avec le chef du dépôt. Dans ces conditions, en revenir à la proposition initiale de la direction devient un enjeu

¹ Rick Fantasia, *Cultures of solidarity, Consciousness, Action and Contemporary American Workers*, University of California Press, 1988, p. 206-209.

de lutte symbolique, mais ô combien important aux yeux des salariés, pour défendre et réaffirmer leur dignité :

« Nous, on se focalise sur les 75 € d'intégration de primes, parce qu'on se dit qu'il ne peut pas nous les refuser, puisqu'il nous les donne tous les mois. Donc, ça ne lui coûte rien. Ça peut paraître rien du tout, mais pour nous, c'est important, parce qu'on ne peut pas changer de propositions comme ça, tout le temps. Il [le DRH] nous prend vraiment pour des ânes, une fois de plus ! Nous, on ne veut plus qu'il nous traite comme ça, ça nous a vraiment mis en colère, et c'est pour ça qu'on continue »¹.

Il ressort ainsi de l'ensemble des mouvements de grève observés que les processus d'engagement dans la grève se nourrissent des raisons d'agir et des enjeux de lutte symboliques que contribuent à faire naître la dynamique des interactions conflictuelles avec la direction pendant la mobilisation. Quand, par exemple, le refus de la direction de négocier n'attise pas des motifs de mécontentement et colère déjà là parmi les grévistes, il peut contribuer à les faire naître *pendant la mobilisation*². C'est ce qui transparait de façon la plus évidente parmi les employés de PizzaRapido, dont nous avons signalé qu'ils étaient nombreux à être entrés en grève avant tout dans une logique de solidarité avec leurs collègues ayant engagé la lutte. A cet égard, la participation à la tenue du piquet de grève, et les situations d'échanges qu'elle implique directement avec le nouveau manager présent dans les lieux ou avec les clients qu'il faut dissuader de commander des pizzas, ne sont pas seulement l'occasion d'apprendre à mettre en mots, dans un langage revendicatif, les raisons de son engagement en s'appropriant des registres de justification mis à disposition par les entrepreneurs de cause. L'expérience de ces échanges peut aussi être l'occasion, pour les rares employés qui les vivent, de repenser les motifs de leur engagement d'une logique de loyauté au groupe à une logique de contestation de leur direction, qu'ils perçoivent sous un jour nouveau qui leur donne de « bonnes » raisons de s'y opposer. C'est ce qui transparait par exemple de la réaction de l'un des employés du magasin, après une altercation qui l'oppose sur le piquet de grève à l'assistant-manager recruté par le nouveau propriétaire du magasin, qui lui reproche sans ménagement son engagement dans la mobilisation :

¹ Frédérique, secrétaire de la section CGT, 23 juin 2006.

² Sur la colère comme produit émergent de la mobilisation, c'est-à-dire suscité par la dynamique de l'action, voir Victoire Patouillard, « Une colère politique. L'usage du corps dans une situation exceptionnelle : le zap d'Act up Paris », *Société Contemporaines*, 31, 1998, p. 15-36 ; Christophe Broqua, Olivier Fillieule, « Act up ou les raisons de la colère », in Christophe Traïni (dir.), *Emotions... Mobilisation !*, Presses de Sciences-Po, 2009, p. 155-161.

« - *Assistant-manager : Mais pourquoi tu fais grève, ça ne sert à rien, c'est inutile ! Tu veux que je te dise, toi, t'es étudiant, tu vis encore chez papa-maman, et tu ne risques rien, tu t'en fous. Mais c'est débile, parce que c'est le magasin que tu pénalises.*

- *employé : mais qu'est-ce que tu sais de ma vie, hein ?*

- *mais tu demandes quoi hein ?*

- *nous, on veut déjà qu'ils négocient avec nous, qu'ils nous écoutent. Au moins, qu'ils nous garantissent qu'on pourra rester là...*

- *Attends, mais c'est des détails ça, c'est n'importe quoi...*

- *Pour toi, c'est peut-être des détails, mais c'est important de ne pas se coucher. Nous, au moins on ne se couche pas. Et puis, tu ne seras pas content si on gagne des trucs ? T'as pensé à ça ? »*

Après cet échange houleux, qui se prolonge quelques minutes, qui fait suite à une première confrontation avec des clients qui passent commande malgré les injonctions des grévistes, les confidences de l'employé concerné indiquent bien comment ces confrontations contribuent à faire émerger de nouveaux motifs de mécontentement, qui renforcent le sens qu'il peut donner à son investissement dans la grève :

« *Franchement, il m'a mis la rage, ce con ! Non, mais t'as vu ce con ? Franchement, je n'avais rien contre lui, mais là, ce n'est pas possible d'être aussi con. J'hallucine quoi. C'est comme les clients tout à l'heure qui voulaient rentrer : on serait couché par terre qu'ils nous marcheraient dessus. Moi, quand je vois ça, ça me donne encore plus la rage. J'ai les crocs là, et ça fait du bien de pouvoir lui dire des trucs comme ça. Franchement, c'est trop bon la grève, je ne pensais pas que c'était comme ça ! »¹*

Les motifs de mécontentement supplémentaires générés par la dynamique de la confrontation avec les représentants de la direction se combinent à la manière dont la situation de grève fonctionne aussi pour les salariés, de ce point de vue, comme un moment de *réhabilitation de soi et de la valeur de son métier*, par la rupture symbolique qu'elle opère dans l'ordre de leurs relations ordinaires avec leur hiérarchie. Dans les premiers jours de la grève, les employés de l'entrepôt savourent par exemple d'observer leur chef - aidé de l'agent de maîtrise venu en renfort depuis le siège social de l'entreprise et des quatre salariés non grévistes (CDD, intérimaires) – prendre en charge leur travail. Ils n'ont de cesse de railler ses maladresses et de se moquer de ses difficultés à écouler l'ensemble des marchandises à livrer : « *ça les change, ça les fait bosser au moins* » s'exclame l'un des grévistes, en référence aux deux membres de l'encadrement hiérarchique. Un autre les interpelle directement, depuis la cour de l'entrepôt : « *ça va ? Ce n'est pas trop dur le boulot ?* » Et de nous prendre à témoin :

¹ Magasin de PizzaRapido, le 28 janvier 2006.

« Attends, ils ne vont pas tenir longtemps. Ils ne se rendent pas compte de ce que c'est que notre boulot. Là, au moins, ils voient ! Moi, ça fait vingt ans que je le fais, et lui, il croit que ça se fait comme ça. Regarde comme il galère ! Ah, c'est trop bon putain, on se marre trop ! Non, mais regarde-le cet empoté, il ne s'y reconnaît même pas dans les cartons ! »¹

Dans les autres conflits pendant lesquels les grévistes sont remplacés, l'on assiste à des scènes similaires. Que ce soit les ouvriers de PSA qui regardent avec un plaisir non dissimulé les agents de maîtrise prendre leur place sur la seule chaîne de montage encore en état de marche : *« Tu sais, c'est tellement dur sur la chaîne, tellement dur... C'est la pression, la pression, tout le temps. Alors, de les voir galérer à notre place, rien que ça, je te le dis, c'est jouissif »*². Quant aux femmes de chambre de l'hôtel Nuidor, elles sont tout aussi ravies d'apprendre par l'intermédiaire de « l'agent Margaret » que la direction n'est guère satisfaite de la qualité du travail accompli par les femmes de chambre « extras » et les intérimaires auxquelles il a été fait appel pour les remplacer, ce qui oblige la gouvernante et les aide-gouvernante à reprendre leur travail. Elles y voient la démonstration de la valeur de leur savoir-faire professionnel et de la nécessité de maintenir leurs conditions de travail actuelles pour garantir un service de qualité, à la hauteur d'une hôtellerie de luxe : *« Margaret, elle le dit, elles font du mauvais travail, tout est sale. En fait, elles cachent la saleté, mais elles ne l'enlèvent pas. Mais c'est normal. Là au moins, ils se rendent compte qu'on fait du bon boulot, que ce n'est pas facile, et qu'on ne pas le faire en claquant des doigts »*³. Par ailleurs, dans ces quatre conflits, l'entrée dans la grève procure le sentiment gratifiant d'avoir su relever le défi d'affronter un employeur qui semblait mettre en doute leur capacité à oser passer à l'acte. En retour, ce motif de fierté tend à fonctionner, lorsque la grève se prolonge, comme une injonction morale à continuer la mobilisation tant que les conditions de reprise ne sont pas jugées acceptables⁴. Ce serait autrement prendre le risque de perdre la face vis-à-vis de l'employeur, et en revenir à une situation de soumission à l'autorité patronale qu'ils cherchent au contraire à contester par leur engagement dans la grève. Ainsi, l'une des grévistes de Nuidor explique-t-elle après deux mois de grève qu'elle ne peut pas envisager de reprendre le travail sans avoir obtenu aucune concession en échange de la part de son employeur, malgré les sacrifices économiques que cela lui impose : *« maintenant que j'ai*

¹ Entrepôt de Chaussure, 21 juin 2006.

² Ouvrier gréviste de PSA, rencontré pendant la manifestation interprofessionnelle du 10 mars 2005.

³ Femme de chambre, hôtel Nuidor, 28 février 2005.

⁴ Sur un terrain d'enquête bien différent, centré sur l'engagement des membres du Front de Libération National du Salvador, E. Wood montre bien aussi comment le sentiment de fierté qu'ils éprouvent à se libérer d'une position de soumission politique les encourage à dépasser les risques que leur font encourir leur militantisme, in Elisabeth Wood, « The emotional benefits of insurgency in El Salvador », in Jeff Goodwin, *Passionate Politics. Emotions and Social Movements*, University of Chicago Press, p. 267-281.

commencé, je ne vais pas reculer. Ce n'est pas possible. Je ne céderai pas à un patron comme ça. Il a cru qu'on se laisserait faire, et là on lui montre que ça ne se passe pas comme ça. Et maintenant, j'irai jusqu'au bout, parce que je me bats pour ma fierté, pour ma dignité. S'il faut faire deux ans, je ferai deux ans, mais je veux rentrer la tête haute »¹. De la même façon, la décision des employés de PizzaRapido de poursuivre leur mobilisation pendant plusieurs semaines, non plus tant pour défendre des objectifs revendicatifs mais pour obtenir le paiement des jours de grève, illustre parfaitement comment l'entrée dans l'action contribue à donner de nouvelles raisons d'agir aux grévistes pour poursuivre leur mobilisation : « maintenant, on se dit, qu'on n'a pas fait ça [la grève] pour rien. Il faut au moins qu'ils nous paient les jours de grève, sinon, on se dit qu'ils nous prendront pour des cons ».

La défense du sens de l'honneur engagé dans la grève tend ainsi à s'imposer *dans le cours de l'action* comme un enjeu de lutte qui, tout en modifiant le sens que les grévistes pouvaient donner à leur engagement, les incite à prolonger leur action. Mais l'inscription de la grève dans la durée tend aussi à générer parmi les grévistes des doutes et des craintes sur l'issue de leur mobilisation, qui fragilisent leur engagement en même temps que la cohésion de leur groupe, en entraînant certaines défections. Dans la grève des employés de l'entrepôt de Chaussure par exemple, l'effervescence et la détermination collective des salariés tendent à s'estomper rapidement. La situation d'isolement des grévistes par rapport aux autres salariés et l'attitude ferme opposée par la direction, qui refuse de se déplacer à l'entrepôt et de revenir sur ses propositions initiales, font naître des interrogations chez les salariés en lutte quant à l'attitude à adopter et sur leur capacité à contraindre leur employeur à céder à leurs revendications, dès lors qu'ils n'ont pas le sentiment de gêner suffisamment le fonctionnement de l'entreprise. La secrétaire de la section syndicale est la première à exprimer son appréhension. Elles sont renforcées par les premières défections, et par le désinvestissement progressif des salariés encore en lutte, qui se font de plus en plus rares sur le piquet de grève :

« Le moral n'est pas bon... Je suis même plutôt dégoûtée là. J'ai un peu peur que ça parte en eau de boudin, vu comment c'est parti. C. [l'employeur] il ne veut pas venir, il nous dit qu'il ne négocie pas sous la pression, que tant qu'on n'a pas repris le travail, il ne fera rien. Bon, et quand tu te retrouves à faire la grève à une dizaine sur toute la société [les magasins n'ont pas rejoint la mobilisation], fatalement, tu te sens moins fort. Bon, on est presque tous en grève ici d'accord, mais quinze sur toute la société... ça ne fait pas beaucoup ! En plus, ça commence à lâcher pour certains. Ludo a repris [le CDD], bon, c'est normal, et puis Michelle... Bon, elle, apparemment, c'est son mec qui lui a mis la pression.

¹ Femme de chambre, hôtel Nuidor, 2 mars 2005.

Pff... c'est crevant comme situation, je suis déjà épuisée. Pour moi, c'est quand même hyper stressant, parce que je suis responsable... »¹

Les signes de découragement et d'angoisse deviennent tout aussi palpables parmi les grévistes qui continuent à venir à l'entrepôt. Christian, pourtant le plus assidu des grévistes dans l'action ne cache pas lui-même ses doutes sur la pertinence de poursuivre la mobilisation, d'autant plus qu'il est le premier à percevoir l'investissement moindre de ses collègues dans l'animation de la grève : *« ils ne veulent pas négocier, et là, je ne sais pas ce qu'il faut faire. Peut-être qu'il faudrait reprendre le travail, sinon, on ne va pas s'en sortir »²*. Le désœuvrement provoqué par la grève ne semble qu'accentuer leurs difficultés à gérer l'attente et la lassitude qui les gagne : *« mentalement, ça me ronge un peu, parce qu'ils ne veulent pas négocier, ils essaient de nous embrouiller. Bon, c'est vrai, il fait beau, on peut bronzer. Mais, je ne sais pas, ça me ronge, je ne peux pas rester à rien foutre »³*. Les tensions générées par l'allongement de la grève seront tout aussi perceptibles chez les employés de l'hôtel Nuidor, tout particulièrement parmi les équipiers. Certes, à l'égal de leurs collègues, ils imaginent difficilement reprendre le travail sans n'avoir rien obtenu. Toutefois, aux contraintes que leur impose la précarité croissante de leur situation économique s'ajoutent les effets démobilisateurs générés par la perception qu'ils ne freinent en rien le fonctionnement de l'hôtel. Leur condamnation, par le juge des référés saisi par la direction de l'hôtel, à quitter le hall de l'hôtel qu'ils occupaient depuis le début de la grève ne fait qu'accentuer leur interrogations sur l'utilité de poursuivre le mouvement. D'autant que, à l'inverse, la décision du juge des référés, saisi en riposte par le syndicat pour interdire à l'employeur de recruter illégalement une main d'œuvre de substitution, est très longue à venir (plus de trois semaines), et ne sera en définitive sans aucun effet sur le fonctionnement de l'hôtel, puisque sa direction peut la contourner en faisant appel à une société de sous-traitance.

De ce point de vue, autant que par le soutien financier qu'ils peuvent apporter pour abaisser l'élévation du coût de la mobilisation généré par la poursuite de la grève, la capacité des acteurs syndicaux à maintenir les salariés dans l'action, et le rôle central qu'ils jouent dans cette optique, tient aussi à leur faculté à gérer, par leurs savoir-faire militants, l'économie morale et émotionnelle des grévistes pour limiter les risques de défection des grévistes. C'est sous cet angle notamment qu'il faut également interroger la logique des dispositifs d'organisation de la grève mis en œuvre par les acteurs syndicaux. La mise en place des

¹ Frédérique, secrétaire de la section CGT de Chaussure, 23 juin 2006.

² Christian, ouvrier de l'entrepôt Chaussure, 29 juin 2006

³ Mohamed, ouvrier de l'entrepôt Chaussure, 28 juin 2006.

piquets de grève dans l'entrepôt de Chaussure ou devant le magasin de PizzaRapido, la convocation d'assemblées générales quotidiennes des grévistes de PSA, l'organisation de deux rassemblements hebdomadaires devant l'hôtel Nuidor après l'expulsion des grévistes du hall de l'établissement ou encore la participation à des manifestations interprofessionnelles sont, parmi d'autres, autant d'activités qui ont pour vocation de rendre visible la grève, de perturber davantage le fonctionnement des établissements, d'impliquer les grévistes pour les former, par la pratique, à l'action syndicale, que d'occuper les grévistes pour entretenir leur « libido contestataire »¹. Ces différentes activités ont en effet comme premier objectif pragmatique d'éviter la dispersion des salariés, pour tenter de construire et de maintenir la cohésion du groupe tout au long de la mobilisation, et d'offrir aux grévistes, à travers ces moments de rassemblement, l'occasion de trouver un réconfort, de ressentir les gratifications que peut procurer la participation à ces différentes actions collectives, et de jouer sur les ressorts de la solidarité collective interne au groupe pour encourager ses différents membres à surmonter les difficultés économiques, les doutes, les angoisses que fait naître leur engagement dans la grève. C'est au cours du conflit des ouvriers de PSA d'Aulnay-sous-Bois que les activités proposées aux grévistes apparaissent les plus nombreuses et les plus intenses. Les défilés dans l'usine, les assemblées générales et le comité de grève se succèdent sans discontinuer, tandis que des actions sont également menées à l'extérieur de l'entreprise, auprès notamment des centres commerciaux des environs, pour populariser la grève. Dans la configuration d'univers professionnel aussi vaste, ces activités militantes ont pour effet de rendre possible la construction d'une solidarité collective et d'un sentiment d'identification au groupe qui, comme le suggère R. Fantasia, ne précède pas toujours la grève mais peut en être au contraire le produit². Dans cette entreprise, les actions conduites pendant la grève opèrent en effet un décloisonnement entre les différents ateliers et équipes, qui offre la possibilité à leurs *participants* de se rencontrer, d'échanger sur leur expérience de vie dans l'usine et d'activer, ce faisant, le sentiment de partager une communauté de souffrances et d'injustices. Les moments d'effervescence collective vécus ensemble pendant la grève contribuent ainsi à donner toute sa consistance au groupe mobilisé et à faire surgir entre ses membres actifs des relations interpersonnelles et la perception d'une même détermination à agir qui fonctionnent comme autant de support au maintien de leur engagement :

¹ Annie Collovald, Lilian Mathieu, « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », *Politix*, 22 (86), p. 137-138.

² Rick Fantasia, *Cultures of Solidarity*, op. cit., p. 189-225.

« La grève, c'était génial, c'était la fête. On a appris à se connaître, parce que, généralement, c'est quand même assez cloisonné entre les monteuses, les caristes... ça fonctionne un peu comme des petites familles. Mais, on ne se parle pas vraiment, parce qu'on ne se croise pas avant. Là, j'ai vraiment pu voir qu'on était tous ensemble, qu'on était dans la même galère. Et quand tu voyais que tu n'avais pas une voiture qui sortait, eh bien, c'était vraiment impressionnant. Ça rebooste grave »¹.

Dans le cadre des autres conflits, les relations entre les salariés sont déjà plus étroites, nous l'avons vu. Cela n'empêche pas pourtant que les représentants syndicaux rencontrent bien des difficultés pour faire vivre le groupe. Ces difficultés sont d'abord d'ordre matériel. En ce qui concerne en particulier la grève de Nuidor, les activités sont nécessairement plus limitées puisque, une fois évacués du hall de l'hôtel après décision de la justice, les grévistes n'ont plus de lieu fermé où se regrouper. Dans ces conditions, les grévistes passent l'essentiel de leur temps à leur domicile. Les deux rassemblements hebdomadaires organisés devant l'hôtel et suivis, le plus souvent, de réunions dans les locaux de l'US, ont précisément pour objectif de favoriser le maintien de contacts entre les grévistes, pour rompre leur isolement et endiguer la démoralisation qu'elle risque de favoriser :

« On s'appelle beaucoup par téléphone, tous les jours... Mais tous les jours à la maison, sans rien faire, ce n'est quand même pas facile. En plus, avec le manque de sous, tu ne peux rien faire. Nerveusement, c'est difficile. Là, c'est encore mieux de se voir. On peut parler entre nous, se donner des conseils. Ça nous regonfle, c'est important de ne pas rester seuls »².

Ces rassemblements hebdomadaires sont par ailleurs le moyen aussi de chercher par l'activation des rapports interpersonnels et d'interdépendance qui relie ces salariés, de contraindre à la loyauté au groupe ceux qui apparaissent les plus enclins reprendre le travail. En l'occurrence, si les salariés s'encouragent mutuellement à l'occasion de ces réunions, celles-ci sont aussi le théâtre d'une pression constante exercée par les femmes de chambre sur leurs collègues équipiers qui semblent toujours hésiter à poursuivre la mobilisation : *« il faut les menacer, tout le temps ! Maintenant, qu'ils sont venus dans la grève, il faut qu'ils assurent, ils ne peuvent pas nous lâcher ! »*. De la même manière que les relations de proximité qu'entretiennent ces salariés agissent comme des facteurs d'incitation à s'engager au moment du déclenchement de la grève, elles contribuent ainsi en retour à freiner les velléités de défection pendant la mobilisation. C'est ce que laisse entrevoir notamment la réaction de cet équipier qui, malgré les grandes difficultés financières qu'il rencontre et ses doutes persistants sur l'intérêt de poursuivre la mobilisation, semble rester fidèle à l'action, de

¹ Ahmed, cariste (adhère à la CGT après la grève), 8 juillet 2005.

² Marie-Chantale, secrétaire de la section CGT de l'hôtel Nuidor, 4 avril 2005.

crainte de se retrouver, sinon, mis à l'écart du groupe et en position de fragilité face à son employeur :

« Je ne peux pas me permettre de reprendre tout seul, sinon, ça va être terrible, terrible ! Déjà, parce que je vais me retrouver seul face au patron, et ensuite les autres qu'est-ce qu'ils vont dire ? Moi, personnellement, je pense qu'il faut arrêter, mais je ne peux pas le faire comme ça »¹.

De ces différents points de vue, l'intérêt de ces multiples activités menées pendant la grève est aussi de permettre aux représentants syndicaux d'entretenir des relations régulières avec les grévistes, et d'être ainsi en situation de contenir les effets démobilisateurs générés par l'allongement de la durée de la mobilisation. C'est sous cet angle que le représentant de l'US nous explique ainsi l'intérêt d'organiser des rassemblements réguliers devant l'hôtel pendant les cinq mois du conflit : *« si tu les [les grévistes] laisses trop longtemps sans rien faire, ils vont commencer à cogiter dans leur coin. Je sais que pour certains, la situation est difficile, et le simple fait d'être avec eux, ça peut les rassurer »²*. C'est aussi aux techniques d'intimidation des salariés et de désolidarisation du groupe entreprises déployées par les employeurs que les représentants syndicaux doivent résister. Dans les conflits de PizzaRapido comme de Nuidor, les représentants de la direction envoient par exemple une lettre aux salariés pour leur signifier qu'aucune négociation supplémentaire ne sera engagée tant que la reprise du travail ne sera pas effective. Ils s'emploient également à contacter individuellement les salariés, par téléphone, pour les convaincre de cesser la grève. Aussi, dans ces situations, la volonté des syndicalistes de rassembler régulièrement les grévistes sur les lieux de la grève et d'assurer une présence régulière sur ces derniers est d'abord une manière d'éviter de laisser les grévistes dans une relation de face-à-face avec leur employeur, afin de maintenir un cadre collectif de négociation contre ces tentatives d'individualisation de la contestation :

« Le plus important, c'est d'être présent pour que ça tienne, parce que t'en as toujours qui sont tentés de céder, de se laisser endormir par la parole du patron. Donc, il faut faire rempart »³.

Dans cette optique, le travail d'encadrement des syndicalistes consiste d'abord en un travail de réassurance des grévistes, rendue d'autant plus nécessaire qu'ils sont pour beaucoup novices de l'action syndicale. Il leur faut tout d'abord dissiper les motifs d'inquiétude qui s'empare des grévistes, dès les premiers jours du conflit, face à l'attitude adoptée par leurs directions respectives, refusant dans les premiers jours d'entrer en négociation ou de consentir

¹ Khaled, équipier de Nuidor, 4 avril 2005.

² Stéphane F. représentant de l'US, devant l'hôtel Nuidor, 4 avril 2005.

³ Abdel, délégué CGT de PizzaRapido, 26 janvier 2006.

la moindre concession. Les représentants syndicaux s'emploient à lever les interrogations naissantes des grévistes sur leur capacité à faire céder leur employeur en banalisant cette situation de conflit. Ils la présentent ainsi comme une stratégie patronale habituelle qu'ils n'ont pas à craindre, et que leur persévérance dans l'action suffira à surmonter. C'est ainsi par exemple que le représentant de la CGT s'efforce de rassurer l'une des salariées de PizzaRapido, parmi les rares véritablement impliquées dans la grève, quand elle commence à s'interroger sur les raisons de la position d'attente de la direction : « *il faut tenir, ne t'inquiète pas, on a l'habitude* ». Situation identique sur le piquet de grève des employés de l'entrepôt de Chaussure qui s'inquiètent de ne percevoir aucun signe d'ouverture de la part de la direction qui, à leur étonnement ne s'est pas déplacée pour les rencontrer. Ce qui renforce certes leur mécontentement envers elle, mais ne manque pas aussi de les interroger sur ce que cette attitude peut révéler de leur impuissance à contraindre leur employeur à entendre leurs doléances : « *c'est leur tactique, ils font toujours ça, il ne faut pas vous en faire. Ils font toujours attendre un peu au début pour vous tester. Ils ne négocient jamais tout de suite Là, ils regardent votre réaction, et si vous tenez, ils vont être obligés de négocier* »¹. L'encouragement des grévistes à prolonger leur mobilisation passe également, de ce point de vue, par le remodelage des perceptions qu'ils peuvent se faire de l'état du rapport des forces avec l'employeur. Contre le discours de la direction de PSA qui cherche à dissuader les salariés de poursuivre l'action en les prévenant qu'elle ne cédera en aucune manière sur le paiement des jours de grève, et en affirmant que l'intensité de la mobilisation faiblit, les acteurs syndicaux répondent en insistant au contraire auprès des grévistes sur le coût qu'inflige leur arrêt de travail à l'entreprise. Dans le conflit de l'entrepôt de Chaussure, les représentants de l'US s'évertuent également à entretenir l'espoir des salariés que la direction cède à leur revendication sur l'intégration de la prime d'objectif, en faisant valoir ce qu'ils interprètent comme différents indices de la fragilisation de la position de la direction qui devra la conduire à négocier :

*« Vous êtes à votre 8^e jour de grève, donc je peux comprendre que vous soyez fatigués. Mais si la direction joue la montre, refuse de négocier, c'est aussi qu'il y a un vrai malaise. Donc, il faut garder espoir... Alors, on a dû vous dire que nous avons fait jouer la solidarité financière, donc ça va un peu limiter les pertes financières... Et les choses commencent à bouger, parce que vous commencez à perturber les choses un petit peu et que les soldes commencent... Donc, je vous propose de tenir un peu Je vous dis, ce serait dommage d'arrêter le mouvement maintenant, parce qu'on pense que la victoire n'est pas si loin. Elle n'est pas si proche, mais elle n'est pas si loin. »*².

¹ Entrepôt de Chaussure, 21 juin 2006.

² Entrepôt de Chaussure, Stéphane F., permanent de l'US, réunion téléphonique avec les grévistes, 28 juin 2006.

Dans la grève de l'hôtel Nuidor, les représentants syndicaux de l'US sont d'autant plus contraints à lutter contre le découragement des salariés en lutte que le conflit s'éternise, et que les grévistes semblent particulièrement désemparés par la lenteur de la procédure judiciaire engagée pour empêcher la direction de l'hôtel de les remplacer, et surtout, *in fine*, par l'inefficacité de la décision rendue pour mettre un terme au recours à une main d'œuvre de substitution, puisque l'employeur fait alors appel à une société sous-traitante. Le permanent de l'US qui s'occupe du conflit est tout particulièrement obligé de discuter fréquemment avec les équipiers, qui le sollicitent régulièrement pour le rencontrer en dehors des réunions collectives, pour lui exprimer directement leurs doutes sur l'opportunité de poursuivre la mobilisation :

« Ils viennent me voir séparément, parce qu'ils se sentent plus à l'aise pour dire les choses. Du coup, à chaque fois, il faut que je leur réexplique. Ils ne comprennent pas que ça puisse durer aussi longtemps. Ils ont le sentiment de se faire avoir »¹.

Si la saisine du juge des référés par le syndicat avait ainsi ravivé l'espoir chez les salariés, après trois semaines de conflit, que l'intervention judiciaire contraigne l'employeur à négocier, leur déception et leur sentiment d'impuissance sont ainsi d'autant plus grands lorsqu'ils constatent le peu d'impact de l'interdiction faite à l'hôtel par le juge, sous peine d'astreinte, d'avoir recours à des « extras » et des intérimaires, sur l'état du rapport des forces. Dans un registre de discours qui oscille entre la valorisation de la souveraineté de la décision des grévistes et de leur expérience militante comme gage de la confiance qu'ils peuvent leur accorder, les représentants de l'US se consacrent alors à un travail de (re)mobilisation des grévistes qui passe autant par l'entretien de l'espoir d'une issue positive du conflit que par une logique de redéfinition de leurs raisons de continuer la lutte, en faisant poindre les risques qu'ils encourraient à reprendre le travail sans avoir obtenu une quelconque satisfaction de la part de leur employeur. C'est ce qui ressort particulièrement de cette réunion, parmi les multiples autres auxquelles nous avons assisté au cours de ce conflit :

« Stéphane F., permanent de l'US : Il faut nous faire confiance, il faut continuer. On ne vous le dirait pas si on pensait que ce ne serait pas possible.

- gréviste : oui, mais, on ne peut pas rester comme ça. Si on continue comme ça, F. [l'employeur], il s'en fout ! Il me l'a dit : vous pouvez rester pendant un an, je m'en fous !

- Stéphane F. : Je comprends bien votre accablement, ça use. Mais, il faut encore de la patience. Les choses évoluent quand même, on a une décision de justice qui nous est favorable.

¹ Stéphane F., permanent de l'US, 2 mars 2005.

- gréviste : oui, mais ce que je ne comprends pas, c'est que ça ne change rien, ils travaillent toujours à notre place. Ça ne change rien !

- Stéphane F. : Tu as raison, ce n'est qu'une demi-victoire, puisqu'ils ont pu contourner la décision de justice. Mais, c'est quand même une victoire, parce qu'on va pouvoir quand même entrer un huissier dans l'hôtel, et puis ça change quand même la nature de votre conflit. Maintenant, ça devient un conflit exemplaire, qui concerne tout le syndicalisme, puisqu'on se bat pour faire respecter le droit de grève, Ça devrait nous aider à organiser la solidarité, ne l'oubliez, ça va intéresser beaucoup de gens. Après, la décision vous appartient, c'est évident. C'est à vous de décider. Mais on n'a pas le choix. Votre lutte, elle évolue, au fur et à mesure : au début, c'était la 14^e chambre, maintenant, c'est votre emploi qui est en jeu. Je ne dis pas ça pour faire du chantage, pas du tout. Mais, maintenant, on est obligé d'aller au bout. Et je ne dis pas ça en tant que syndicaliste qui cherche à se faire mousser par un long conflit. Mais si vous retournez travailler comme ça, vous allez vous faire virer, c'est sûr, parce que vous n'aurez plus la protection de la grève. Sans accord, c'est très risqué pour vous... Il va saisir la moindre opportunité, le moindre prétexte pour vous mettre la pression et pour vous virer »¹.

La grève des salariés de Nuidor se donne ainsi à voir comme un conflit parfaitement révélateur des processus possibles de transformation des enjeux de lutte dans le cours de la mobilisation, sous l'effet de l'évolution des rapports de force entre les acteurs en lutte. Autrement dit, les formes prises par la dynamique de l'affrontement avec la direction contribuent autant à faire évoluer l'économie morale des grévistes et l'intensité de leur engagement, qu'à modifier leurs raisons d'agir dans la poursuite de la mobilisation, qui sont remodelées par les représentants syndicaux aux différentes séquences de la mobilisation. Une grève qui illustre aussi parfaitement la manière dont le déclenchement de la lutte contribue également, du point de vue plus spécifique des acteurs syndicaux, à créer sa propre contrainte à continuer l'action afin d'éviter une issue de conflit qui serait vécue comme une défaite par les salariés, et qui compromettrait la capacité du syndicat à les remobiliser ultérieurement, si ce n'est l'image qu'il donne aux salariés de la profession. C'est ce qu'explique par exemple le permanent de l'US qui encadre le conflit de Nuidor :

« Maintenant, on est condamné à gagner. Une fois que la grève est lancée, tu ne peux plus reculer. Là, on a tout le secteur de l'hôtellerie qui regarde ce qui se passe, et, donc, on ne peut pas se permettre. Si on se plante, ça ne va pas encourager les autres copains à se battre, et ça sera au contraire un très mauvais signal donné au patronat. Ça compte aussi, parce que si on tient ici, c'est faire la démonstration qu'on tiendra ailleurs. Si on lâche, par contre... En plus, ce serait catastrophique pour les salariés. D'abord parce que ce sera dangereux pour eux. Et puis, parce que ça voudra dire qu'on ne pourra plus rien faire pendant des années dans l'hôtel, c'est clair »².

¹ Réunion à l'US CGT du commerce et des services de Paris, 15 avril 2005.

² Stéphane F., permanent de l'US, entretien du 16 mars 2005 (la grève est alors dans son second mois).



Défilé des grévistes de PSA dans l'usine d'Aulnay-sous-Bois, entouré d'agents de l'encadrement

Des pratiques de grève modelées par la judiciarisation des conflits

Ce faisant, ce conflit soulève aussi la question des ressources mobilisables et mobilisées par les acteurs syndicaux pour entretenir l'action des grévistes, contrôler leurs états affectifs et construire un rapport de force plus favorable qui permette, selon leurs propres termes, de « sortir du conflit » dans des conditions jugées convenables. Plus spécifiquement, les trois grèves observées dans le cadre du secteur des services et du commerce, le déséquilibre du rapport des forces à l'intérieur de l'entreprise, étant donné que les grévistes perturbent très peu (ou pas du tout) le fonctionnement de l'entreprise, et les difficultés des représentants syndicaux à créer une mobilisation militante élargie en solidarité à ces actions amènent directement à s'interroger sur les conditions et les stratégies syndicales de redéploiement de la grève dans des arènes extérieures à l'entreprise (juridique, médiatique, politique), dans lesquelles peuvent être convoitées des ressources supplémentaires en riposte aux stratégies patronales de contournement de la grève ou de refus des négociations.

C'est ce que suggère en premier lieu, la judiciarisation de stratégie des représentants de l'US dans le cadre de la grève de Nuidor. Pour tenter de mettre fin au remplacement illégal des grévistes qui ruine toute l'efficacité de leur action, ils saisissent en effet le juge des référés. Celui-ci délivre à la fin du mois de février une ordonnance qui prononce l'interdiction pour la direction de l'hôtel de continuer à recruter des salariés intérimaires ou en « extras », sous astreinte de 10.000 € par infraction constatée. Grâce à cette ordonnance, le syndicat peut faire appel à un huissier de justice, qui constatera sur place les pratiques illicites de l'hôtel, ce qui permet de lever l'astreinte et de condamner la direction à verser 50.000 €. Dans le règlement du conflit, cette amende jouera un rôle essentiel. Elle offre effectivement aux syndicalistes une ressource importante à mettre dans la balance des négociations, en proposant une transaction financière qui en facilitera grandement l'issue : les syndicalistes obtiendront l'abandon d'une grande partie du projet de la direction sur la modification des conditions de travail des salariés, en échange de l'accord du syndicat pour réévaluer à la baisse, à hauteur de 25 000 €, de la somme due par la direction.

Par ailleurs, dans le cours même du conflit, comme le suggère la réunion dont nous avons précédemment retranscrit un extrait, la saisine du juge des référés est réinvestie, par les représentants syndicaux de l'US, comme une ressource symbolique à différents usages. Vis-à-vis des grévistes, elle est d'abord pensée comme un moyen d'entretenir leur espoir dans la lutte et leur confiance dans le syndicat, alors qu'ils viennent d'être contraints, par une

ordonnance de ce même juge des référés, saisi cette fois-ci à l'initiative de la direction, de quitter le hall de l'hôtel qu'ils occupaient :

« *Maintenant qu'on n'a plus l'arme du début [l'occupation de l'hôtel], c'est quand même difficile, ça leur a mis un coup. Et le simple fait qu'on aille en justice, le plus important, c'est qu'ils voient bien qu'on agit, qu'on s'occupe d'eux, leur donner des raisons d'y croire* »¹.

Le recours au droit est enfin envisagé comme un vecteur de publicisation du conflit, à travers le surcroît de signification et légitimité militante que la condamnation judiciaire de la direction de l'hôtel permet de lui donner². Comme le montrent l'évolution évidente du sens donné à la grève à travers les deux tracts reproduits ici, la décision de justice permet en effet de relier les enjeux internes de la mobilisation à un enjeu de lutte élargi susceptible d'attirer plus facilement l'attention à l'extérieur de l'hôtel : d'un conflit centré sur la défense des conditions de travail, la grève des employés de Nuidor est redéfinie, en cours de lutte, par le prisme de la décision judiciaire, comme une lutte pour la défense du droit de grève. De cette manière, les représentants syndicaux espèrent ainsi renforcer l'intérêt, non seulement de leurs réseaux militants, mais aussi des médias et des acteurs politiques locaux, pour une lutte érigée comme une « lutte exemplaire » pour l'atteinte qu'ils estiment portée à l'exercice du droit de grève dans le secteur privé, et qui en fait à ce titre un combat qui concerne l'ensemble du syndicalisme et de la société. Ainsi les représentants de l'US interpellent-ils par exemple la municipalité en faisant valoir la « mauvaise » image du secteur hôtelier parisien donnée par l'attitude de la direction de Nuidor, en cette année où la ville de Paris s'est portée candidate pour accueillir les Jeux Olympiques de 2012.

Le recours au droit contribue assurément à infléchir le déroulement du conflit et à procurer de nouvelles ressources aux représentants syndicaux. Les effets en sont toutefois limités et révèlent surtout les dilemmes tactiques pour les militants syndicaux, que pose la judiciarisation d'un mouvement de grève. Limités, en effet, puisque cette décision de justice ne permettra pas, en réalité, à relancer l'intérêt des militants, des journalistes ou des acteurs politiques. A l'exception d'un papier dans le *Parisien* (en début de conflit) et deux articles dans *l'Humanité* (en milieu et fin de conflit), la grève ne reçoit aucune couverture médiatique³. La présence militante aux rassemblements devant l'hôtel demeure très

¹ Stéphane F. permanent de l'US, après l'audience au tribunal par le juge des référés, février 2005.

² Emmanuel Henry, « Le droit comme vecteur de publicisation des problèmes sociaux. Effets publics du recours au droit dans le cas de l'amiante », in Liora Israël et alii (dir.), *Sur la portée sociale du droit. Usages et légitimité du registre juridique*, PUF, 2005. p. 188-200.

³ Le lecteur comprendra que nous n'indiquons pas les références des articles, afin de protéger l'anonymat des entreprises concernées.

clairsemée. Quant à l'intervention des acteurs politiques, elle se cantonnera à la venue, à deux reprises, aux rassemblements d'élus communistes de la mairie de Paris et de la région Ile-de-France. D'une efficacité ainsi très limitée pour extérioriser la grève, les effets du recours au droit le sont tout autant dans la modification du rapport des forces qu'il entraîne à l'intérieur de l'hôtel, puisque l'intervention de l'huissier mandaté par les représentants syndicaux et la sanction financière qui en a découlé à l'encontre de la direction de l'hôtel, n'a pas mis fin aux pratiques de remplacement des grévistes : elle a en quelque sorte contribué à la légalisation de cette pratique, en amenant la direction à avoir recours à une société de sous-traitance, profitant des subtilités de la jurisprudence qui admet la légalité d'une telle option¹. Non seulement, cette stratégie d'action judiciaire n'a donc pas permis de perturber davantage le fonctionnement de l'hôtel, mais elle a même créé de nouvelles contraintes pour les représentants syndicaux dans la gestion interne de la grève. La saisine du juge a tout d'abord pour effet de soumettre la temporalité de l'action au rythme de l'action judiciaire... Entre la saisine du juge des référés mi-février, et les délais successifs pour que le juge rende son ordonnance, pour qu'elle soit transmise à un huissier de justice désigné par le tribunal, et pour que celui-ci procède au constat à l'intérieur de l'hôtel, il s'écoulera exactement *un mois* de temps. Une fois le constat transmis au juge des référés, les grévistes devront encore attendre avant que ne soit prononcée la levée de l'astreinte, un nouveau délai de près de trois semaines sera nécessaire.

Autrement dit, le recours à l'action juridique a pour effet d'installer concrètement la grève dans la durée, et de rendre la gestion de la mobilisation des grévistes d'autant plus complexe par les représentants syndicaux. En premier lieu, parce que les délais pris par l'action en justice sont une source de tensions et d'incompréhensions parmi les grévistes, que les représentants syndicaux ont bien des difficultés à lever, ayant eux-mêmes bien des difficultés à maîtriser l'ensemble de ces procédures, gérées en réalité directement par leur avocat. Moments d'espoir et de désespoir, face à la lenteur de la procédure et son efficacité toute relative, se succèdent ainsi parmi les grévistes, et rendent le travail de réassurance des

¹ Si le code du travail interdit clairement le recours à des CDD ou à des salariés intérimaires en vue de pallier l'absence de salariés grévistes (L.124-2-3 et L 122-3 du code du travail), aucun texte ne vient en revanche interdire le recours à un contrat de sous-traitance lors d'un conflit collectif du travail. Même si l'avocat de l'US a fait valoir devant le juge des référés que l'appel à une société de sous-traitance avait « explicitement pour objectif de remplacer les grévistes », cette nouvelle requête du syndicat est restée infructueuse.

COMMERCE DISTRIBUTION SERVICES
la cgt

11^{ème} jour de grève pour les salariés de l'hôtel

Dans les hôtels, cafés et restaurants, les salariés sont bien décidés à ne plus accepter plus de flexibilité et de précarité.

Travailler à la carte, au bon plaisir de l'employeur pour 1000 Euros par mois, ça suffit !

A l'heure ou cette profession bénéficie de toutes les attentions de l'état qui vient de lui attribuer 1,5 milliard d'euros sous forme d'exonération de cotisations sociales ;

A l'heure ou Paris espère gagner les jeux Olympiques de 2012 ;

Il faut en finir avec ces conditions de travail et ces pratiques archaïques et rétrogrades.

Les salariés de l'hôtel A [redacted] l'ont bien compris et leur lutte est exemplaire.

Leurs revendications sont pourtant simples, élémentaires, économiquement pratiquement neutres pour l'entreprise.

Malgré cela, la direction n'a jamais accepté d'ouvrir des négociations, s'abritant derrière sa vision de « patron de droit divin » qui décide de tout et méprise ses salariés.

Le résultat ne s'est pas fait attendre.

A la demande de l'employeur de nettoyer une chambre supplémentaire chaque jour et de changer les draps des clients un jour sur deux, **ils ont dit NON.**

A la demande de l'employeur de sortir et laver les poubelles et de nettoyer les parties communes, **ils ont dit NON.**

La seule réponse de la direction, les sanctionner collectivement à grands coups d'avertissements et de mise à pied, les assigner devant les tribunaux pour tenter de les faire expulser, les menacer de licenciement ou encore de fermer l'hôtel...

On ne peut plus accepter de telles méthodes dignes d'un autre siècle.

Clients, salariés, soutenez la lutte des femmes de chambre et des plongeurs de l'hôtel

COMMERCE DISTRIBUTION SERVICES
la cgt

25^{ème} jour de grève pour les salariés de l'hôtel

La lutte se poursuit au sein de l'hôtel [redacted]

Vous avez été nombreux lors des rassemblements de soutien organisés la semaine dernière et la solidarité des syndicats de l'arrondissement a été exceptionnelle. Merci à tous.

La mobilisation doit continuer autour de ce conflit pour lequel l'enjeu est le libre exercice du droit de grève dans l'hôtellerie et la restauration.

Face à l'ordonnance du TGI qui nous oblige à « ne pas désorganiser le travail » sous astreinte de 2000 € par infraction, nous avons décidé de contre attaquer.

Nous avons à notre tour assigné la direction pour qu'il lui soit interdit de faire appel à des intérimaires pour remplacer les grévistes.

Notre procédure a été payante et le TGI a fait interdiction à la direction d'embaucher des intérimaires.

La direction contourne aujourd'hui cette décision en faisant appel à une société sous traitante.

C'est le droit de grève dans le secteur privé qui est aujourd'hui l'enjeu majeur de ce conflit.

Face aux pratiques de la direction de l'hôtel et pour démontrer à ce patronat d'un autre siècle que les salariés ne sont pas des moutons.

L'US CGT commerce et services, l'UL du 8ème organisent un rassemblement de soutien aux salariés en lutte :

Mercredi 2 mars 2005
 Entre 12 heures 30 et 15 heures

Départ : Hôtel [redacted]

Contact : **STEPHANE FUSTEC**
 ☎ 01 42 72 02 95
 06 13 61 28 86

représentants syndicaux d'autant plus important mais aussi plus compliqué, au fur et à mesure que l'attente se prolonge. Et ce, d'autant plus que la judiciarisation de la mobilisation amène les représentants syndicaux à se limiter dans les formes d'action qu'ils s'autorisent à investir dans le cadre de ce conflit, pour conformer leur action aux contraintes de la légalité. Plusieurs fois, face à une situation qui n'évolue pas, les représentants syndicaux hésitent à « durcir » leur action, pour perturber davantage le fonctionnement de l'hôtel et contraindre sa direction à négocier. Ils envisagent par exemple la possibilité d'envahir de nouveau le hall de l'hôtel avec des militants de l'US (afin de protéger juridiquement les salariés grévistes). Alors que les grévistes attendent impatiemment la décision du juge concernant la condamnation de l'hôtel, l'un des permanents de l'US évoque même, avec nous, la possibilité de procéder à une opération « coup de poing », en pénétrant de nuit dans l'hôtel pour réveiller la clientèle. A chaque fois, les représentants syndicaux renoncent à ces options stratégiques. C'est tout d'abord l'ordonnance rendue par le juge des référés en début de conflit, qui leur intime l'ordre d'évacuer le hall de l'hôtel sous astreinte de 2000 € par infraction constatée, qui les en dissuade. Or, à chaque rassemblement, un huissier de justice est effectivement présent dans les locaux de l'hôtel à la demande de la direction, prêt à faire constater l'infraction. Et prendre le risque de faire lever l'astreinte, c'est entamer les réserves financières limitées de l'US, et mettre ainsi en péril sa capacité à soutenir économiquement les grévistes. Mais plus encore, les syndicalistes craignent, s'ils engagent des actions qui enfreignent les limites de la légalité, de perdre leur crédit vis-à-vis du juge des référés et d'influencer alors négativement ses décisions lorsqu'ils le saisissent pour régler les différents litiges qui les oppose à leur direction. Pour augmenter leurs chances de faire entendre leur cause par la justice, il importe ainsi aux yeux des syndicalistes de conjuguer les formes de leur action avec l'image de grévistes respectueux des décisions du juge, pour mieux se démarquer face à lui de la direction qui s'ingénie à les contourner. C'est ce qu'explique le permanent de l'US aux grévistes :

« Il faut qu'on reste dans les clous, c'est notre meilleur arme face au juge. Il faut montrer que les voyous, ce n'est pas vous, c'est votre patron, qui se fout complètement de la gueule du juge, en contournant ses décisions. Au bout d'un moment, ça va payer »¹.

Le déroulement de cette grève fait à ce titre directement écho aux effets contraignants des stratégies répressives d'usage du droit, par les directions patronales, dans ces formes de

¹ Stéphane F., permanent de l'US, réunion avec les grévistes dans les locaux de l'US, 21 avril 2005.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

conflit du travail¹. En effet, que les conditions de déclenchement de la grève soient peu réglementées n'empêche pas que les représentants des directions disposent d'outils juridiques pour contenir les formes prises par l'arrêt de travail². C'est ce que rappelle l'un des consultants d'ingénierie sociale quand il conseille à ses stagiaires de toujours faire appel aux services d'un huissier en cas de piquet de grève et plus encore d'occupation des locaux de l'entreprise, afin d'accumuler les griefs juridiques contre les grévistes et de faciliter ainsi la résolution du conflit dans un sens plus favorable aux intérêts de l'employeur :

« Il y a quand même des règles qui encadrent le droit de grève. Donc, on a des outils juridiques disponibles, et il faut les utiliser. C'est très utile pour négocier en fin de conflit. L'occupation, déjà, normalement, c'est illégal. [...] Et quand vous avez un piquet de grève, vous avez tout intérêt à avoir un huissier, car c'est très rare que ça ne dégénère pas. Il faut donc le faire constater, et vous pouvez l'utiliser ensuite. Si vous accumulez les poursuites, ce sera beaucoup plus simple de négocier »³.

Le recours au droit constitue ainsi une ressource centrale dans l'arsenal des techniques managériales de « dévitalisation » des grèves. Il permet dans certaines circonstances, à l'instar de ce qui se produit dans le conflit de Nuidor, d'obtenir l'interdiction de l'occupation de l'entreprise, et de priver ainsi les salariés en lutte de l'une de leurs principales ressources pour perturber le fonctionnement de l'établissement, mais aussi d'un lieu de rassemblement possible du groupe de salariés, sans lequel il devient, en pratique, très difficile de le mobiliser de façon continue. Par ailleurs, l'appel au droit s'inscrit dans une logique d'accumulation de ressources à échanger dans la négociation avec les représentants syndicaux, afin de déplacer les enjeux de la discussion des revendications syndicales initiales vers l'abandon des poursuites juridiques éventuellement engagées contre des salariés pour divers motifs (occupation illégale des locaux, "violences" physiques à l'encontre de l'encadrement, injures etc...) :

« Engagez des poursuites juridiques, dès que vous pouvez, c'est très utile pour terminer un conflit. Ce n'est pas beau à dire, mais c'est toujours bon à savoir. Vous pouvez négocier la fin du conflit contre l'abandon des poursuites, par exemple. Et je préfère toujours ça par exemple, que le paiement des jours de grève. [...] Si vous ne savez pas comment terminer la grève, ça peut donner un autre motif de revendication sur lequel peut se battre le syndicat, et vous réintégrez les types ou vous levez les sanctions. Comme ça, la direction n'a rien à céder sur les revendications premières, et puis vous permettez aux leaders syndicaux

¹ Sur la diversité des usages répressifs du droit dans la conflictualité au travail, voir Jérôme Pélisse, « Judicialisation ou juridicisation ? Usages et réappropriation du droit dans les conflits du travail », *Politix*, 86 (22), 2009, p. 73-96.

² Voir chapitre 2, et plus précisément encadré n°3.

³ Tiré de nos observations des stages de formation aux représentants de direction sur la gestion et la prévention des conflits collectifs au travail.

de pas perdre la face, car ils pourront toujours se vanter après d'avoir sauvé leurs camarades »¹.

Aussi, c'est sous la contrainte, anticipée, de ces stratégies d'action juridique de contournement de la grève que les représentants syndicaux adaptent leurs pratiques de construction de l'action et d'encadrement des grévistes. Placés sous le regard permanent d'un huissier de justice, les représentants syndicaux veillent ainsi à canaliser, quand cela est nécessaire, l'expression du mécontentement des salariés. Les permanents de l'US veillent à ce que les rassemblements organisés devant l'hôtel ne débordent pas, et que les grévistes résistent à la tentation de tenter d'empêcher, par exemple, les salariés de la société de sous-traitance recrutés à leur place, d'entrer dans l'hôtel. Alors que le directeur de l'hôtel sort parfois à la rencontre des grévistes, et quand les échanges deviennent parfois tendus, Stéphane, le permanent de l'US, s'interpose également pour prévenir tout comportement qui pourrait se retourner contre les grévistes : « *Stéphane et les autres syndiqués, ils nous ont évité de faire beaucoup de gaffes, surtout vis-à-vis du directeur, qui fait beaucoup de provocations. Mais, il nous aide à rester calme* »². De même, les représentants syndicaux (CGT et CGC) de PizzaRapido se contentent de « filtrer » l'entrée des clients dans le magasin, sans en empêcher totalement l'accès, afin que l'on ne puisse pas leur reprocher d'entraver illégalement le fonctionnement du magasin. Quant aux représentants syndicaux de l'usine PSA, ils préfèrent tout autant éviter d'occuper l'usine, de bloquer son entrée ou de chercher à stopper la dernière ligne de production qui n'a pas été arrêtée, afin de ne pas risquer que la direction tire profit de ces actions pour réorienter le cours de la négociation dans le conflit :

« Il faut toujours faire attention à ce que tu fais. Si tu bloques, tu te mets à la faute. On a quand même tout le temps les huissiers sur le dos. Et après, tu te retrouves à mener une grève pour lever la sanction prise contre le copain, et tu ne te bats plus sur ta revendication »³.

Les effets des stratégies d'action juridique déployées par les représentants des directions pendant la grève sont enfin à relier aux effets d'intimidation qu'ils cherchent à exercer auprès des grévistes par la simple présence d'un huissier : « *le piquet de grève, c'est un rapport de force physique. Il faut occuper le terrain, et croyez moi, avec un huissier, la*

¹ Ibid.

² Marie-Chantal, secrétaire de la section CGT de Nuidor, 14 avril 2005.

³ Philippe J., secrétaire du syndicat CGT de PSA Aulnay-sous-Bois, 9 juin 2005.

Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009



Monsieur [REDACTED], Directeur Général de l'Hôtel vient à la rencontre des manifestants grévistes et entame avec eux une discussion.

A 10H20, une manifestante gréviste pénètre dans le hall en créant du tapage, suivie en ce sens par le groupe de gréviste en discussion avec Monsieur [REDACTED]

Commence alors une manifestation accompagnée d'un vacarme assourdissant dans le hall de l'hôtel, troublant le calme de celui-ci et rendant difficile la réception des clients à l'accueil ainsi que la réception téléphonique.

A 10h45, un groupe de personnes pénètre dans le hall de l'hôtel et appose une série d'affiches indiquant que l'hôtel est en grève et les revendications des manifestants grévistes. Des banderoles rouges avec l'inscription « CGT » sont également accrochées et déposées de manière éparse. Ces affiches sont également apposées à l'extérieur de l'hôtel

A 10h50 les manifestants grévistes dansent et chantent en écoutant un poste radio de sorte qu'il est impossible d'avoir une conversation audible

De 11H00 à 16H15 les manifestants grévistes vont et viennent dans le hall de l'hôtel en chantant, en frappant avec les mains, en dansant au milieu du hall en jouant du djembé, faisant fonctionner un mégaphone avec une sirène, créant ainsi un vacarme assourdissant, et se restaurant.

Dans cette interalle, de nombreux clients de l'hôtel ont traversé le hall où se sont déroulés les événements.

A 16H15, l'ensemble des gréviste quitte les lieux en reportant les affiches ainsi que les banderoles.

Au même moment, trois représentants du commissariat du 05ème arrondissement arrivent dans les lieux.

Une réunion a lieu entre les trois représentants du commissariat du 05ème arrondissement, Monsieur [REDACTED] deux représentants du personnel et une personne extérieure à l'entreprise membre de la CGT.

A l'issue de cette réunion, je me suis retiré.

En annexe à ce Procès-verbal de constat un jeu de photographies prises ce jour

EN FOI DE QUOI J'AI DRESSÉ LE PRESENT PROCÈS-VERBAL DE CONSTAT POUR SERVIR ET VALOIR CE QUE DE DROIT.



*Procès-verbal de l'hussier de justice pendant la grève des salariés de l'hôtel Nuidor
L'occupation du hall de l'hôtel avait été déclarée illicite par le juge des référés*

première fois, pour les grévistes, ça peut être très impressionnant »¹. C'est exactement ce qui semble se produire, quand par exemple cette employée de PizzaRapido aperçoit un huissier dans le vestiaire de son magasin, et que les représentants syndicaux doivent la rassurer sur cette présence qui l'inquiète : « *tu t'en fous, tu es en grève, tu as le droit, point barre ! Ne t'inquiète pas, on est là, tu ne risques rien avec ce qu'on fait* »². Les inquiétudes générées par la menace de sanctions juridiques sont encore plus perceptibles pendant la grève des employés de l'entrepôt de Chaussure. En effet, alors que la grève entre dans sa seconde semaine et que la direction ne fléchit aucunement sur ses positions quant au motif de conflit devenu central (l'intégration de 75 € de la prime dans le salaire), les représentants syndicaux de l'US suggèrent d'organiser aux grévistes un blocage de l'entrepôt. Pour ne faire encourir aucun risque juridique aux salariés grévistes (non-protégés), ils proposent de prendre en charge totalement l'organisation de cette action, en faisant appel à quelques militants extérieurs, qu'il sera plus difficile d'identifier pour la direction et, surtout, contre lesquels elle ne pourra faire jouer la sanction du licenciement. Les salariés, de façon très majoritaire, ne se montrent cependant guère enthousiasmés par cette perspective, dont ils craignent les conséquences. L'un explique : « *je ne veux pas me mettre dans une situation à risque. Je ne veux pas risquer ma place dans la société. Ce n'est pas tant que j'y tiens, mais je ne suis pas sûr de trouver autre chose* »³. Un autre se confie également sur ses appréhensions à s'engager dans ce type d'action :

*« Hier, on a parlé de faire un blocus. Bon, déjà faire grève, ça me fait un peu chier, alors faire un blocus ! Je ne suis pas de nature à faire des choses comme ça. [...] Moi, les huissiers, tout ça, me mettre dans ces situations-là... Quand je vois à la télé, le CPE, tout ça... C'est flippant, moi, ne veux pas mettre dans ces situations-là »*⁴.

Face aux réticences des salariés, les représentants syndicaux s'efforcent de les tranquilliser : « *rassurez-vous, vous n'allez pas le faire vous-mêmes, et on ne mettra pas le feu non plus. On agira dans le cadre des lois républicaines. Il ne s'agit pas de tout casser, mais de gêner un peu plus la direction, de perturber les livraisons* »⁵. Ces précautions restent impuissantes à rassurer les salariés, et la secrétaire de la section syndicale elle-même préfère demander aux représentants de l'US d'abandonner leur projet. Ainsi, dans la dynamique des

¹ Stage de formation aux représentants de direction sur la gestion et la prévention des conflits collectifs au travail.

² Magasin de PizzaRapido, 27 janvier 2006.

³ Christian, employé de l'entrepôt de Chaussure, 29 juin 2006.

⁴ Mohamed, employé de l'entrepôt de Chaussure, 28 juin 2006.

⁵ Entrepôt de Chaussure, Stéphane F., permanent de l'US, réunion téléphonique avec les grévistes, 28 juin 2006.

interactions entre les acteurs en lutte¹, le recours au droit peut être constitué comme une ressource par les acteurs syndicaux - aux effets toutefois aléatoires et contrastés -, contrainte par les stratégies patronales de contournement de la grève². Mais, on ne saurait oublier à l'inverse que l'appropriation du registre juridique dans la grève ou la menace d'y recourir contraint aussi puissamment le choix des modes d'action que les acteurs syndicaux vont puiser dans leur répertoire d'action en riposte aux stratégies patronales de contention de la grève.

L'extériorisation de l'action : ressources, contraintes et dilemmes

Sous cet angle, la dynamique conflictuelle des processus de judiciarisation de la grève est à relier plus largement, comme le suggère l'exemple de la grève de Nuidor, aux difficultés et aux dilemmes tactiques soulevés par l'adoption d'une stratégie d'extériorisation de la lutte, qui se posent d'autant plus quand les ressources à la disposition des acteurs syndicaux dans l'entreprise apparaissent trop limitées pour construire un rapport de force suffisant avec l'employeur. Dans les conflits de Nuidor et de PizzaRapido, la publicisation de la lutte passe essentiellement par des dispositifs de mise en scène de l'action devant les établissements, qui permettent de signifier l'existence de la grève et de sensibiliser la clientèle à la cause des grévistes, pour tenter la convaincre de renoncer à séjourner dans l'hôtel ou à commander des pizzas, en guise de soutien à la lutte des salariés. Dans cette optique, les rassemblements et les piquets de grève s'accompagnent de l'affichage de tracts et d'autocollants de l'organisation syndicale sur leurs devantures des établissements. Une technique importée plus spécifiquement par les militants du comité de soutien consiste à tendre, entre deux lampadaires situés sur le trottoir, une corde sur laquelle sont suspendus des affichettes et des tracts, traduits en plusieurs langues dans le cas de la grève de l'hôtel Nuidor dans lequel séjourne une clientèle internationale. Dans le même temps, cependant, ces conflits mettent en évidence toutes les difficultés rencontrées pour accéder à l'arène médiatique, en dépit l'activation du carnet d'adresse journalistique des acteurs syndicaux. Ces difficultés sont à relier tout d'abord aux ressources limitées dont ils disposent pour attirer l'attention des médias, et faire exister, tout simplement, la grève dans l'espace public. Elles sont

¹ Sur la dynamique interactionnelle des logiques structurant le choix des modes d'action des acteurs protestataires, déjà évoqué, voir plus précisément, Doug McAdam, « Tactical Innovation and the Pace of Insurgency », *American Sociological Review*, 1983, 48, p. 735-754.

² Voir plus généralement pour l'analyse des usages du registre d'action juridique dans les stratégies des mouvements sociaux, « Groupes d'intérêt et recours au droit », *Sociétés Contemporaines*, 52, 2003 ; Liora Israël, *L'arme du droit*, Presses de Sciences Po, 2009.

particulièrement évidentes dans le cas de la grève des salariés de l'entrepôt de Chaussure, perdu au milieu de la zone industrielle de Gennevilliers, sans clients à interpellier, sans « marque » prestigieuse sur laquelle jouer. Faisant le lien, de ce point de vue, avec le conflit de Nuidor, un permanent de l'US voit dans l'absence de résonance médiatique de ces deux grèves le symptôme de leurs plus grandes difficultés à jouer du recours aux médias lorsque des grèves interviennent dans des établissements dont la marque n'est pas connue. Dans ces conditions, ils estiment avoir non seulement plus de difficultés à intéresser les journalistes à leur cause, mais aussi à faire de la médiatisation du conflit une arme véritablement crainte par l'employeur :

« Quand c'est la FNAC, c'est facile, tout le monde connaît, les journalistes surtout ! Quand on était sur la grève de McDo, c'était facile, tu fais le lien avec la mondialisation. Quand c'est Nuidor, et ici [Chaussure], c'est encore pire, ça n'évoque rien. Tout le monde s'en fout. Bon, un entrepôt, tu parles. Et le pire, je vais te dire, c'est que le taulier le premier, il s'en fout. Qu'est-ce qu'il en a foutre d'un article ? Franchement, ça ne va rien changer pour eux, parce qu'ils ne sont pas axés sur la pub. Ou alors, faut vraiment que ça prenne une grosse, grosse, ampleur... »¹

Dans le cadre du conflit de PizzaRapido, le représentant de la CGT se montre de prime abord beaucoup plus optimiste sur ses chances d'obtenir une couverture du conflit. La « marque » de cette entreprise de restauration rapide - dans laquelle se sont déjà produites par le passé plusieurs grèves largement médiatisées - et le contexte de mobilisation naissante autour du CPE lui laissent penser qu'il ne devrait pas avoir de difficultés à attirer l'attention des journalistes sur ce conflit, en en faisant une lutte révélatrice de la condition des jeunes salariés « précaires » et de leurs combats : *« ils vont faire le lien tout seuls »²*. Il doit pourtant rapidement déchanter. Il se révèle en réalité impuissant à faire se déplacer les journalistes : *« ils me disent que je suis tout le temps en grève ! »³*. Les militants investis dans le collectif de soutien semblent également constater à leurs dépens de leurs difficultés à susciter l'intérêt des journalistes pour cette lutte (comme pour celle de Nuidor), comme ils avaient réussi à le faire pour les grèves de McDonald's ou des femmes de chambre de l'entreprise Arcade (sous-traitante du groupe Accor). L'attrait de la nouveauté semble avoir passé : *« le problème, c'est qu'ils me disent qu'ils en ont déjà parlé. Pour eux, on fait toujours la même chose, il faudrait trouver quelque chose d'autre, mais quoi ? »⁴*. Ce sont en particulier ces difficultés à faire parler de la lutte dans les médias qui expliquent l'intérêt perçu par les syndicalistes de

¹ Stéphane F., permanent de l'US, 2 juillet 2006.

² Abdel, représentant de CGT de PizzaRapido, 24 janvier 2006.

³ Abdel, représentant de la CGT PizzaRapido, 26 janvier 2006.

⁴ Réunion du comité de soutien aux salariés de PizzaRapido, 8 février 2006.

solliciter l'intervention des élus, le plus souvent locaux. Les représentants des grévistes n'attendent effectivement pas d'eux qu'ils puissent directement contraindre l'employeur de négocier, sachant pertinemment qu'ils n'ont aucun pouvoir d'action à faire valoir dans ces différents conflits. En revanche, leur seule présence sur les lieux du conflit, ou ne serait-ce que leur soutien exprimé à la lutte, sont envisagées comme une ressource symbolique qui permet de rendre la lutte plus attractive pour les médias, grâce au capital médiatique des élus concernés. A défaut d'intéresser directement les journalistes pour les grévistes, les syndicalistes espèrent augmenter leurs chances de les faire venir pour les acteurs politiques, et d'obtenir ainsi, malgré tout, une couverture médiatique de la lutte. Telle est la raison qui par exemple conduit le représentant syndical de la CGT de PizzaRapido à solliciter et à obtenir la venue d'Olivier Besancenot, qu'il a déjà rencontré sur plusieurs autres conflits, pendant la grève¹ : « *c'est un coup symbolique, ça permet de donner plus d'ampleur au conflit, parce que la direction, elle peut se dire que s'il est là, ça risque de passer plus facilement dans les médias* »². Ainsi, de la même manière que le recours au droit peut être réinvesti par les acteurs en lutte pour réinscrire la lutte dans des registres de signification et de légitimation destinés à favoriser sa publicisation, le maintien du recours au patronage politique, dans ces grèves où les acteurs politiques ne peuvent pas tenir de rôle d'intermédiation dans la négociation, peut aussi s'expliquer, en partie, par la volonté de donner une forme au conflit dont les syndicalistes espèrent qu'elle aidera à retenir plus facilement l'attention médiatique. Sans oublier, par ailleurs que les maires des communes où résident les grévistes sont aussi sollicités, par le syndicat, pour obtenir un soutien financier, via les aides que ces élus locaux peuvent attribuer en puisant par exemple sur le fonds social de leur commune, ou bien en accordant des facilités de paiement pour des services municipaux, comme les cantines scolaires³. Reste que cette stratégie de politisation de la grève fonctionne de manière très aléatoire. En dehors, de la visite d'Olivier Besancenot pour les salariés de PizzaRapido (qui étaient absents, là encore, du piquet de grève...) et celle d'un ou deux communistes sur ce

¹ Et l'on pourrait comparer cette situation, à celle d'une nouvelle grève des ouvriers de PSA sur les salaires, déclenchée en mars 2007, que nous n'avons pas suivie directement, mais qui a vu se succéder les différents candidats de la gauche partisane à l'élection présidentielle. Les syndicalistes avec qui nous avons maintenu des contacts nous ont ainsi clairement expliqué que ces venues étaient directement envisagées comme un moyen de faire parler de leur grève dans les médias.

² Abdel, représentant de CGT de PizzaRapido, 2 février 2006.

³ Dans le prolongement des formes de patronage politique observées précédemment dans le cadre du conflit de Stora Enso, et plus généralement dans le travail de S. Camard sur les conflits pour l'emploi, on saisit ainsi les usages différenciés du recours à l'intervention du personnel politique qui aident à comprendre son maintien dans l'espace des conflits du travail, en dehors même de toute logique de politisation partisane de la part des acteurs syndicaux. Voir Sophie Camard, *Le patronage politique des conflits pour l'emploi*, Thèse de science politique, Université Paris 1, 2001.

conflit et sur celui des employés de Nuidor, les représentants syndicaux ne parviennent pas à attirer d'autres acteurs politiques. Et les répercussions médiatiques de leur présence sont inexistantes, même du dirigeant de la LCR (à l'époque) : « *j'ai l'impression qu'ils [les journalistes] s'en foutent de sa gueule, à lui aussi* »¹.

Révéléateur des mécanismes de sélectivité de l'information médiatique qui conditionnent les facilités objectivement très différenciées des acteurs syndicaux à accéder à l'arène médiatique, le déroulement de ces grèves met aussi en question les dilemmes qui structurent les logiques de recours au registre d'action médiatique dans les stratégies des acteurs syndicaux. C'est ce que l'on peut entrevoir, tout d'abord, lorsque les grévistes demandent aux permanents de l'US, à peine arrivés sur le piquet de grève de l'entrepôt de Chaussure, si les journalistes vont venir. Ils s'emploient d'abord à les rassurer : « *Ah, ça, on ne peut rien vous promettre, mais on va tout faire pour. On va envoyer des communiqués, faire le boulot* ». Ce simple échange suggère tout d'abord, en écho à ce que nous avons pu observer sur les autres conflits, que les stratégies syndicales de médiatisation de la grève gagnent à ne pas être uniquement rattachées aux répercussions immédiates qu'en attendraient les syndicalistes sur l'état du rapport des forces à l'intérieur de l'entreprise, lorsqu'ils s'y trouvent mis en difficulté. Elles sont aussi à relier à l'intériorisation par les grévistes eux-mêmes que, « pour compter », leur mobilisation doit être relayée par les médias. Dans ces conditions, l'obtention d'un « papier » sur le conflit (ils ne pensent même pas à la télévision) est aussi, pour les syndicalistes, une manière de répondre aux attentes des grévistes. A l'occasion du conflit de Nuidor, le permanent syndical ne s'attend pas, par exemple, à ce que les deux articles parus dans la presse (*Le Parisien* et *L'Humanité*) pendant la lutte contribuent, en soi, à faire infléchir la position de la direction de l'hôtel. En revanche, il y voit un moyen supplémentaire de faire connaître la lutte dans les réseaux militants, et il s'en sert surtout comme d'un motif de réconfort des grévistes, en ce que leur publication viendrait leur démontrer que l'on « parle » de leur lutte, qu'elle commence à intéresser à l'extérieur : « *ça remotive vachement les grévistes, ça les encourage de voir qu'on parle d'eux* »². Au-delà de la diversité des usages syndicaux qui peuvent être faits du recours aux médias dans le cadre d'une action de grève, la réaction du permanent face aux grévistes de Chaussure, comme la gestion des différents conflits observés mettent aussi en lumière les précautions avec lesquelles ces syndicalistes s'emparent du registre d'action médiatique. Dans le bus qui nous

¹ Réunion du comité de soutien aux salariés de PizzaRapido, 8 février 2006.

² Stéphane F., permanent de l'US, devant l'hôtel Nuidor, où les articles ont été épinglés, tels des trophées, sur la devanture de l'établissement, aux côtés des tracts présentant les motifs de la grève. Mars 2005.

amène à l'entrepôt de Chaussure, les permanents syndicaux nous expliquent ainsi qu'ils ont préféré ne pas informer immédiatement leurs contacts journalistiques de la grève. Ils préfèrent s'assurer au préalable du niveau de mobilisation des grévistes :

« Les journalistes ne sont pas cons. Ils le voient tout de suite quand ça ne marche pas. Donc, il vaut mieux être réglo avec eux, de pas raconter de baratins pour avoir de bons liens avec eux, et que tu puisses avoir plus de chances de les faire venir quand t'as besoin d'eux ».

Mais, la gestion de ce conflit, comme celle des autres grèves observées ne met pas seulement en évidence les précautions stratégiques qu'induit la gestion des relations entretenues avec les journalistes. Elle suggère aussi, plus fondamentalement encore, que la médiatisation de ces conflits est contrainte par la difficulté à y intéresser les journalistes, elle dépend aussi de l'inclination différenciée des militants à considérer la recherche de la médiatisation de la lutte comme un objectif *prioritaire* auquel il convient d'indexer la mise en forme de leur action. Là où la sociologie de l'action collective a eu tendance à considérer la logique de médiatisation des causes comme un enjeu central dans les stratégies des acteurs protestataires qui contribuent à remodeler le choix de leur mode d'action, il apparaît au contraire que cette priorité n'est pas unanimement partagée dans l'ensemble des secteurs militants et syndicaux¹. Quand, par exemple, un gréviste de Chaussure suggère aux représentants syndicaux, dès le premier jour de la grève, qu'il faudrait quitter l'entrepôt pour se rendre devant le siège social de l'entreprise et « rameuter » les journalistes. Le permanent de l'US calme toutefois aussitôt ses ardeurs : *« attends, attends, le mieux, pour l'instant, c'est que vous restiez ici. La force de la grève, c'est le lieu de travail, et de faire en sorte qu'il n'y ait pas de marchandise qui sorte. C'est ça le plus important, pour l'instant »*². Cette réaction est particulièrement révélatrice des limites dans lesquelles ces représentants syndicaux sont disposés à intégrer le registre d'action médiatique dans leur stratégie de construction de la grève. Si ces acteurs syndicaux considèrent que la médiatisation de la lutte peut constituer une ressource *complémentaire* utile pour élargir la résonance de la grève, elle ne saurait, en revanche, venir se substituer à la construction de la mobilisation des salariés et du rapport de force sur le lieu de travail. C'est là, précisément, l'un des enjeux de conflit centraux entre les représentants de l'US et les militants des collectifs de soutien aux salariés précaires, auxquels ils reprochent de vouloir trop axer les modalités de construction de l'action sur la

¹ Dans le prolongement de la critique de l'hypothèse de Patrick Champagne de mobilisations médiatico-centrées, c'est-à-dire prioritairement construites pour les médias, formulée par Pierre Favre, in « Les manifestations de rue : entre espace privé et espaces publics », in Bastien François, Erik Neveu (dir.), *Espaces publics mosaïques*, PUR, 1999, p. 135-152.

² Entrepôt de Chaussure, 19 juin 2006.

médiatisation des luttes, et de les déporter excessivement en dehors de l'entreprise. Au risque selon ces militants de la CGT que l'extériorisation de la lutte se fasse au détriment du travail de mobilisation interne des salariés. C'est au contraire à cet objectif qu'ils entendent affecter les ressources limitées dont ils disposent, en privilégiant par exemple le maintien des salariés grévistes de Chaussure sur le site, plutôt que de chercher à déplacer l'action dans Paris, ce qui la rendrait certes plus visible, mais qui aurait en revanche pour conséquence de ne plus gêner du tout la livraison des marchandises. Ainsi les stratégies de médiatisation des grèves apparaissent-elles contraintes par les difficultés pratiques que peuvent rencontrer les syndicalistes pour concilier l'organisation d'actions de perturbation de la production et d'actions potentiellement plus visibles médiatiquement :

« L'idéal, bien sûr, c'est de combiner, mais ce n'est pas toujours possible. Là, concrètement, on ne peut pas être de partout, on ne peut pas tout faire, il n'y a pas assez de grévistes, et nous on n'est pas assez nombreux non plus pour aller à droite à gauche »¹.

Dans ce cadre, leur stratégie de construction de la grève reste ancrée dans la croyance que, dans la configuration de conflit qui est la leur, c'est d'abord la construction de la mobilisation dans l'entreprise pour bloquer son fonctionnement qui permettra d'imposer un rapport de force efficace avec l'employeur plus que la médiatisation de la lutte, mais aussi de construire la grève conformément à leur objectif organisationnel d'en faire un instrument de syndicalisation des salariés. La position exprimée par les représentants de l'US est à ce sujet en tout point comparable avec celle du secrétaire de la CGT de PSA quand il explique pourquoi, malgré les plus grandes possibilités que lui offre le nombre de grévistes dans son établissement pour envisager des actions (défilés, rassemblements...) à l'extérieur de l'entreprise permettant de rendre visible la lutte, ils se sont limités pendant les onze jours de grève à participer à la manifestation interprofessionnelle du 10 mars 2005 et à organiser un rassemblement dans un centre commercial proche de l'usine :

« La médiatisation, c'est important, c'est clair. Les actions symboliques, ce n'est pas ça qui va tout résoudre. Je veux dire si un conflit se gagnait dans l'opinion publique, ça se saurait ! Mais ce n'est pas comme ça, ce n'est pas si simple. Je n'oppose pas les stratégies, mais on ne peut pas tout miser sur la médiatisation. Parce que, une fois que les médias sont partis, eh bien, rien n'a changé. Ce qui compte, c'est d'abord ce que tu vas construire comme rapport de force dans la boîte. C'est ça qui inquiète le patron, et c'est ça qui te permet de construire des liens avec les salariés. Sinon, si tu ne penses qu'à faire des trucs symboliques, je pense que du point de vue de l'activité syndicale, et donc pour les salariés, la grève perd beaucoup d'intérêt à terme. Ça nous éloigne de ce que doit être la grève comme outil »².

¹ Rémi P., permanent de l'US, 22 juin 2006.

² Philippe J., secrétaire du syndicat CGT de PSA, 9 juin 2005.

PEUGEOT CITROËN AULNAY EN GRÈVE

Nous sommes des centaines d'ouvriers de Peugeot Citroën Aulnay en grève depuis le jeudi 3 mars. La quasi totalité de la production de l'usine ne sort plus. Le motif de la grève est d'exiger le paiement des jours chômés que la direction a programmés. Elle voudrait en effet nous faire chômer une trentaine de jours sur l'année 2005, soit un mois et demi. Ce qui ferait des pertes de salaire importantes. Pour chaque jour chômé on perdrait 40 %. La direction a calculé elle même une perte de salaire de 177 € pour 8 jours chômés en mars. Nous exigeons aussi le paiement des jours de grève.

Nos salaires déjà sont trop bas.

Nous refusons catégoriquement la baisse de nos salaires. Nous gagnons en moyenne 1200 € par mois pour travailler en production sur des postes de plus en plus chargés. Il est donc hors de question d'accepter la moindre baisse de salaire. Surtout que si l'on acceptait cela, ce serait ouvrir la porte à la direction et elle se chargerait bien vite de recommencer. Alors qu'au contraire c'est des augmentations de salaires qu'il faudrait pour compenser la hausse des prix.

Chômage Bidon

Nous refusons d'autant plus toute perte de salaire qu'il n'y aucune raison de faire du chômage. En effet la direction nous demande 6000 voitures par semaine, ce qui ferait une cadence de production de 1200 véhicules par jour, ce qui est déjà une cadence très élevée. Or, elle nous impose une cadence de 1500 véhicules par jour pour nous mettre au chômage le vendredi ! C'est la direction qui tout à fait consciemment organise la production pour faire baisser nos salaires.

Alors que les ventes de Peugeot Citroën sont en constante augmentation. En 2004, tous ses records de vente ont été battus : 3,2 millions de voitures vendues dans le monde, soit 2,7 % augmentation.

De l'argent il y en a

La direction du groupe vient d'annoncer encore des profits énormes : 1,3 milliards de bénéfices, c'est à dire 6 500 euros par salarié. Pour la famille Peugeot, principal actionnaire, ça va donc très bien.

Nous réclamons donc que PCA prenne sur les bénéfices pour maintenir nos salaires à 100 %.

Les ouvriers en grève, le 9 mars 2005

Tract distribué par les ouvriers grévistes de l'usine PSA Aulnay-sous-Bois pendant la manifestation interprofessionnelle du 10 mars 2005 à Paris.

*Dans le défilé, l'un des principaux slogans scandés par les grévistes était :
« La force des travailleurs, c'est la grève ! »*

Savoir arrêter une grève

En toute logique, c'est par l'examen des modalités de conclusion des différents mouvements de grève étudiés que nous achèverons notre propre travail. L'issue de ces conflits obéit à des schémas tout à la fois distincts du point de vue des conditions de leur dénouement, et comparables dans les logiques qui président à la décision des représentants syndicaux de mettre un terme à la grève et dans leurs manières de le faire. Le cas de la grève des ouvriers de PSA est sans doute le plus simple à exposer, puisque la mobilisation s'achève après onze jours d'arrêt de travail sur la satisfaction de la revendication du paiement intégral des jours de chômage technique programmés par la direction, ainsi que le paiement d'une partie des jours de grève. Le conflit des salariés de PizzaRapido se termine par un engagement formel de la direction à garantir le maintien des salariés dans leur magasin actuel. En revanche, dans l'accord de fin de conflit, il n'est fait nullement mention du maintien de leurs « acquis » en tant qu'employés de PizzaRapido (prime de chaussure, tickets- restaurant, etc...). Surtout, la direction n'accepte de payer « que » 60 % des jours de grève, alors que le principal point de conflit dans les négociations portait, depuis au moins trois semaines, sur le paiement intégral des jours de grève. La grève des salariés de Chaussure se termine également par un accord en retrait, sur le plan quantitatif, par rapport aux prétentions des salariées devenues l'enjeu de revendication principal de la poursuite du mouvement : la direction accepte finalement d'intégrer 65 € de la prime, au lieu des 50 € qu'elle proposait précédemment, mais sans concéder les 75 € demandés par les grévistes. L'augmentation salariale de 1,8 % (contre 1,5 %) est maintenue. Enfin, concernant la grève des femmes de chambre et des équipiers de l'hôtel Nuidor, des négociations s'engagent au mois de juin 2005, avec l'inspectrice du travail du secteur concerné, dont la direction de l'hôtel a fini par accepter la médiation qu'elle refusait jusque-là. Après deux réunions, un accord de fin de conflit est signé qui prévoit le rétablissement du service des femmes de chambres à treize chambres, et une compensation salariale de 30 € (nets) en échange du travail supplémentaire demandé aux équipiers. Satisfaction semble donc apportée aux deux revendications à l'origine du conflit. Cet accord comporte cependant deux contreparties qui provoquent les réticences d'une partie des grévistes : le principe d'une modulation du temps de travail est acté, qui implique que les jours de repos hebdomadaires ne sont pas fixes, mais déterminés par la direction en fonction du niveau d'activité de l'hôtel ; par ailleurs, le syndicat renonce à demander la liquidation de 50.000 € pour obtenir en échange de quoi la direction de l'hôtel

s'engage à verser directement 25.000 € à l'US, qui permettent de rembourser une partie de l'argent versé aux grévistes pendant le conflit.

Dans ces trois dernières grèves, l'acceptation, par les représentants syndicaux, des concessions qu'implique la signature de ces accords de fin de conflit par rapport aux prétentions encore défendues par les salariés en grève, à ce moment-là du conflit, s'explique en premier ressort par leurs difficultés croissantes à endiguer l'érosion de la mobilisation des salariés. Elle est particulièrement évidente dans la grève des salariés de PizzaRapido et dans celles de l'entrepôt de Chaussure. Dans la première, l'implication des salariés reste toujours aussi faible d'un bout à l'autre de la grève. La mobilisation militante autour du conflit ne donne aucun signe de frémissement. Et, surtout, la lassitude gagne les rares salariés véritablement engagés dans la tenue du piquet de grève. En particulier, le porte-parole des grévistes qui, dans les derniers jours, s'interrogeait de plus en plus sur l'utilité de poursuivre une action, de laquelle une majorité de salariés était *de facto* désinvestie, même si elle n'avait pas repris le travail, pour les raisons que nous avons déjà évoquées. Dans la deuxième grève, l'investissement des salariés dans l'action décline aussi drastiquement, notamment dans la seconde semaine de conflit. Tandis qu'une partie des salariés préfère rester chez elle plutôt que de venir à l'entrepôt, deux salariés supplémentaires reprennent le travail¹. Dans ces conditions, le fonctionnement de l'entrepôt est de moins en moins perturbé, et les doutes s'insinuent de plus en plus dans l'esprit des salariés sur l'intérêt de poursuivre le mouvement : « *ça ne sert à rien de continuer. Je ne leur en veux pas du tout [à ceux qui ont repris le travail], ils ont leurs raisons. Mais là, on ne les [la direction] gêne plus du tout, donc je pense que ça ne sert à rien* ». La difficulté qui aura été celle des représentants syndicaux à faire participer les salariés à la construction de la grève et à maintenir ainsi entre eux des liens de solidarité pratiques est à ce titre d'abord révélatrice de leurs difficultés à créer les conditions pour que le temps et l'énergie de ces salariés, libérées par l'arrêt de travail soient réinvesties dans des activités centrées autour de la mobilisation².

¹ Comme nous l'avons signalé précédemment, deux salariés avaient repris le travail dès la première semaine. Ce sont des raisons essentiellement économiques qui poussent ces deux nouveaux salariés à reprendre le travail, chacun étant père de familles nombreuses (cinq et quatre enfants respectivement) et le seul salaire de leur foyer.

² On pourrait ici, toute proportion gardée, faire le lien avec la question du contrôle de « l'économie libidinale » des militants soulevée par J. Goodwin. A partir de l'exemple de guérillas dans les Philippines, l'auteur suggère l'un des plus grands défis pour les entrepreneurs de mobilisation, qui conditionne leur capacité à entretenir la cohésion du groupe mobilisé, des liens de solidarité entre ses membres et l'investissement de chacun d'eux dans l'action, est de contrôler « l'économie libidinale » de leurs militants. C'est-à-dire de faire en sorte que les militants trouvent dans l'organisation ou dans l'action militante un espace dans lequel ils puissent satisfaire leurs désirs d'ordre affectif, et trouver plus généralement, pourrait-on rajouter des formes de rétributions symboliques de leur engagement, in Jeff Goodwin, « The Libidinal Constitution of High-Risk Social Movement : Affectual Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne– 2009

Dans le cas des salariés de PizzaRapido, leur faible engagement dans le travail en temps habituel - liés à leurs contrats de travail à temps partiel – constitue un premier obstacle majeur à la transposition de leur entrée en grève en engagement actif dans la grève. Mais celui-ci est également freiné par leurs difficultés visibles à trouver de l'intérêt ou même du plaisir à participer, de manière assidue, à la tenue du piquet de grève. Les premiers jours, les salariés avaient installé une console de jeu vidéo dans leur vestiaire, et passaient leurs soirées reclus dans le local. Quand les représentants syndicaux leur suggèrent de venir les aider à distribuer des tracts et à discuter avec la clientèle, ils essuient un refus poli. Au bout de quelques jours, l'employé qui avait apporté sa console de jeux ne vient plus, puisqu'il fait partie de ceux qui se sont fait embaucher dans un magasin concurrent. L'organisation du piquet de grève n'attire pas pour autant davantage les salariés, qui désertent au contraire massivement le magasin. Lors de la manifestation du 7 février 2006 contre le CPE, l'une des salariés qui s'est déplacée à cette occasion, alors qu'elle est rarement présente sur le magasin nous aide à comprendre les raisons de ce faible investissement : « là [la manif], c'est sympa, il y a du monde, ça fait du bien au moral. Mais rester tout le temps au magasin, à ne rien faire... Franchement, c'est usant ! C'est usant de ne rien faire ! »¹. Dans ces conditions, les signes de lassitude donné par le porte-parole des grévistes, qui se sent de plus en plus isolé avec sa sœur pour mener la grève conduisent les représentants de la CGT de PizzaRapido à décider avec lui qu'il est préférable de conclure un accord de fin de conflit avec la direction, dès lors qu'il leur apparaît de plus en plus difficile et vain de tenir une grève sans gréviste...

Ce sont également *l'ennui et la fatigue morale* que contribue à générer le conflit qui, incontestablement, s'emparent progressivement des grévistes à l'entrepôt de Chaussure. Car, il faut bien le reconnaître, dans la cour de l'entrepôt, le temps est long : « *c'est ça qui est chiant, c'est l'attente. Ça te ronge l'attente* »². Peu enclins à bloquer l'entrée des camions de livraison, sans aucun interlocuteur patronal visible ni aucun client à interpellier, les journées des grévistes se résument à une longue attente, qui devient d'autant plus fastidieuse qu'elle se prolonge sans avancée perceptible du point de vue des négociations. Seule, l'organisation d'un barbecue à l'initiative des représentants de l'US viendra interrompre et égayer quelques instants ces journées d'attente monotones, que les interminables discussions sur l'épopée en cours de l'équipe de France de football à la coupe du monde 2006 peinent à remplir³. La

Ties and Solidarity in the Huck Rebellion, 1946 to 1954 », *American Sociological Review*, 62 (1), 1997, p. 53-69.

¹ Sabrina, employée de PizzaRapido, à la manifestation parisienne du 7 février 2006 contre le CPE.

² Christiant, employé de l'entrepôt Chaussure, 29 juin 2006.

³ Sans que l'on puisse prétendre qu'elle a contribué à « égayer » leur journée, notre présence

gestion de ce conflit fait à ce titre particulièrement bien ressortir les difficultés supplémentaires posée par la présence intermittente des militants expérimentés de l'US sur les lieux de la grève [cf supra], qui prive les salariés de leurs précieux savoir-faire dans l'animation de ce conflit, mais aussi d'une présence rassurante et encourageante : « *tant qu'ils [les permanents de l'US] sont là, c'est bon, ça veut dire qu'ils nous soutiennent. Il n'y a pas à dire, ils sont très sympas. Mais là, on les voit moins, donc ce n'est pas évident* »¹. Dans la gestion même du temps de la grève par la secrétaire de la section syndicale de l'établissement, le contraste est saisissant avec les techniques militantes rodées des permanents de l'US. En leur absence, elle peine tout d'abord à rassurer ses collègues sur l'issue du conflit quand l'allongement du conflit commence à les faire douter de plus en plus, étant visiblement elle-même peu confiante face à la tournure prise par les événements. Par ailleurs, elle ne prendra aucune initiative pour renouveler l'expérience d'un déjeuner partagé entre salariés grévistes, alors même que chacun d'entre eux semblait avoir apprécié un tel moment de convivialité. Lorsque nous l'interrogerons à ce propos, la militante reconnaîtra ne pas avoir pensé à l'organiser : « *Moi, je n'ai pas l'habitude. Déjà le stress de la négo c'est quelque chose, ça me bouffe la tête, et je n'ai pas le temps de penser à tout* »². L'isolement des salariés est par ailleurs total dans cette zone industrielle où ils ne connaissent aucun des salariés des entreprises qui les entourent, et avec lesquels il ne sera noué aucun contact pendant toute la mobilisation. On comprend ainsi sans peine que cette configuration rende l'attente d'autant plus « épuisante », pour reprendre les termes de l'un des grévistes. L'absence d'activités d'occupation sur les lieux de la grève explique en particulier d'autant mieux que plusieurs d'entre eux préfèrent rapidement occuper leur temps et leur énergie ailleurs et autrement plutôt que de continuer à venir à l'entrepôt, alors qu'ils ne semblent guère en retirer de plaisirs et qu'ils perçoivent mal, de surcroît l'utilité de tenir le piquet de grève (il n'y a pas de salariés à dissuader de prendre le travail, ils ne bloquent pas l'entrée des camions de livraison...). Le déclin de l'assiduité d'une partie des salariés commence en retour à créer des tensions avec ceux qui continuent, à l'inverse, de s'astreindre à maintenir le piquet de grève, et reprochent à leurs collègues de ne pas suffisamment s'investir dans la lutte. Cette dynamique de démobilisation et les tensions qu'elles génèrent se renforcent avec les nouvelles (véritables) défections parmi les grévistes.

¹ Jean-Pierre, employé de l'entrepôt, 28 juin 2006.

² Frédérique, secrétaire de la section syndicale, 28 juin 2006.

Cette situation de délitement progressif, mais évident, de la mobilisation amène les représentants syndicaux de l'US à juger nécessaire d'y mettre un terme. Ils avaient d'ailleurs hésité à accepter la première proposition de la direction (1,8% et 50 € de la prime intégrée). Le mécontentement des salariés provoqué par ce dernier point les avait toutefois convaincus de prolonger l'action, afin d'éviter que les salariés ne reprennent le travail avec un sentiment d'amertume ou de « défaite » : *« pour eux, ils vivraient ça comme un échec, parce qu'ils ont encore un peu la gnac. Donc, il vaut mieux éviter, dans ces conditions »*¹. A la fin de la seconde semaine, le déclin de la mobilisation des salariés modifie leur appréciation de la situation, les salariés encore en grève apparaissant par ailleurs résignés à accepter les conditions posées par la direction. Il apparaît alors urgent de conclure un accord avant que la mobilisation ne s'effiloche davantage. Ce serait autrement prendre le risque de se retrouver dans une position de plus en plus défavorable face à l'employeur et que la reprise du travail s'effectue en ordre dispersé. Lors d'une dernière visite, à la fin de la deuxième semaine du conflit, le permanent de l'US prendra d'ailleurs bien soin de demander aux grévistes de consentir à rester encore quelques jours en grève, le temps de signer un accord avec la direction, sous peine autrement de ruiner tous leurs efforts déjà consentis. Tout en insistant sur la nécessité d'organiser une reprise collective du travail : *« vous avez commencé ensemble, il faut finir ensemble »*. Et de poursuivre avec nous : *« le plus important, c'est de reprendre ensemble. On fait toujours en sorte que ça se termine de façon collective, sinon, ça laisse des traces entre les salariés, et ce n'est jamais bon pour la suite »*².

C'est dans des termes similaires que les permanents de l'US justifieront, auprès des salariés hésitants de Nuidor, la nécessité de reprendre le travail. Dans ce conflit, la présence et l'encadrement de la grève par un permanent de l'US aura été constante. Mais, après cinq mois de lutte, les ressources organisationnelles commencent à manquer, ce qui met en difficulté les représentants de l'US, comme dans le conflit de Chaussure, dans leur capacité à prolonger l'action et dans leur envie de le faire. Il n'est tout d'abord pas à sous-estimer la difficulté qui se pose pour le permanent qui a pris en charge l'animation de ce conflit, pour concilier cette activité avec toutes celles qu'il doit accomplir par ailleurs dans le cadre de ses fonctions militantes. Alors que, dans les premiers mois, deux rassemblements hebdomadaires étaient organisés devant l'hôtel, que le permanent appelait régulièrement les grévistes pour les soutenir moralement, et qu'il avait organisé avec eux différentes actions permettant d'entretenir la cohésion du groupe (nombreux déplacements dans d'autres hôtels pour

¹ Rémi P. permanent de l'US, 23 juin 2006.

² Rémi P., permanent de l'US, 29 juin 2006.

informer de leur grève, participation à différents meeting des partisans du non au référendum sur le traité européen pour récolter de l'argent en soutien de la grève...). S'il le regrette, le permanent de l'US reconnaît toutefois que l'intensité de son propre investissement dans la lutte décroît sérieusement à partir du mois de mai 2005, au motif qu'il lui faut impérativement consacrer plus de temps à ses autres obligations militantes. Une fois encore, les effets des faibles ressources militantes à la disposition des militants syndicaux de l'US se font ici ressentir : *« on est que trois, ici, tu comprends ? Et, pour nous, ça devient critique, parce que animer le conflit, ça me prend beaucoup, beaucoup de temps mine de rien. Là, tu vois, j'ai pas mal de dossiers prud'hommes à défendre. Bon, eh bien ça tombe au moment où on fait les rassemblements d'habitude, mais là, tant pis, je n'ai pas le choix, je ne peux pas être de partout »*¹. De fait, les rassemblements devant l'hôtel, auxquels participent en nombre toujours aussi limité militants de l'US et militants du comité de soutien, deviennent plus épisodiques. Plus aucune autre action n'est organisée en dehors de ces moments-là. Mais, avec le temps, la principale difficulté pour le syndicat est aussi devenue d'ordre financier : la caisse de grève de l'organisation est épuisée à partir du mois de juin 2005. Il devient donc impossible de continuer à soutenir les grévistes en compensant en partie leur perte de salaire. Cette situation accentue alors les tensions à l'intérieur du groupe des grévistes, en particulier de la part des équipiers dont le maintien dans la grève, comme nous l'avons souligné, est toujours resté le plus problématique. La conjonction de ces éléments fait craindre aux représentants de l'US de ne pas réussir à tenir la grève encore longtemps, les amène à saisir les négociations qui se sont finalement ouvertes avec la direction, grâce à la médiation de l'inspectrice du travail, comme une opportunité pour « sortir » du conflit, quitte à renoncer à une partie de l'astreinte :

*« Le problème, c'est que, pour nous, ça devient de plus en plus difficile. Tu vois bien aux rassemblements, il n'y a plus que nous [les permanents] et les grévistes. Et avec les hommes [les équipiers], bon, ça devient quand même tendu, je ne pense pas que je vais pouvoir les retenir encore longtemps. Certains risquent de reprendre le travail de leur côté, et là, ce serait catastrophique pour tout le monde. Donc, là, il faut qu'on en sorte quoi, il faut trouver une issue avant que ça se délite, tant que je peux m'appuyer sur un rapport de force en tant soit peu favorable. Sinon, on n'aura rien. Et là... Donc, même si c'est compliqué, on a une **occasion de finir le conflit de manière victorieuse, donc on la saisit** »*².

Les sorties de grève, comme la construction de la mobilisation, reposent sur l'actualisation de savoir-faire militants qui consistent à faciliter, quand cela est nécessaire,

¹ Stéphane F., permanent de l'US, 4 mai 2005.

² Stéphane F., permanent de l'US, 16 juin 2005 (pendant les négociations).
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

l'acceptation du compromis conclu par les représentants syndicaux, mais aussi à optimiser les profits que l'organisation espère retirer de la grève sur *la durée*. Cela passe en premier par un travail de valorisation des résultats obtenus par l'action pour donner à l'issue du conflit le sens d'une victoire. Ce travail symbolique apparaît tout d'abord essentiel pour surmonter les déceptions que l'arrêt de la grève peut susciter parmi les salariés en lutte, pour des raisons parfois différentes. Au cours de la réunion des salariés grévistes de Nuidor par exemple, au terme de laquelle la reprise du travail sera décidée, certains salariés manifestent ainsi le sentiment – essentiellement parmi les équipiers - que les concessions obtenues de la part de la direction sont bien maigres, et remettent en question l'utilité de la longue mobilisation qu'ils viennent d'accomplir : « *mais à quoi ça a servi ce conflit ? Cinq mois pour ça ? Mais, ça n'a servi à rien !* ». L'échange est moins tendu avec la secrétaire de la section CGT de l'hôtel qui, à l'image plus généralement des femmes de chambre, semble bien davantage maintenir sa confiance aux représentants de l'US jusqu'au terme du conflit. Elle ne peut cependant dissimuler sa déception, non pas en raison des mesures qui les concernent et dont elle se satisfait (retour à treize chambres) mais de la transaction financière conclue avec la direction de l'hôtel à propos de la liquidation de l'astreinte : « *il a été condamné pour ça, il doit payer pour ça* ». Quitte à travailler dans un autre hôtel en tant « qu'extra », elle se dit prête à continuer la lutte. En aparté, le permanent de l'US nous confiera d'ailleurs concevoir tout à fait la réaction des grévistes : « *il y a de l'amertume, c'est souvent comme ça en fin de conflit, quand ça a été long... Et je le comprends tout à fait. Ils ont quand même perdu beaucoup d'argent. Donc, là, **il faut surtout leur montrer tout ce qu'ils ont gagné pendant le conflit, parce qu'ils ne le perçoivent pas toujours*** ». De fait, pour les persuader de la nécessité d'accepter l'accord conclu avec la direction, il fait miroiter aux grévistes les risques qu'il y aurait à poursuivre l'action, et s'emploie dans le même temps à les reconforter en cherchant à leur faire percevoir et à les convaincre des « acquis » de la lutte que permet de sanctifier cet accord de fin de conflit. Au-delà des concessions obtenues concernant les deux motifs de revendication « matérielle » au cœur du conflit, il met l'accent surtout sur la manière dont l'issue qu'ils s'approprient à donner à leur conflit confortera leur position dans l'hôtel vis-à-vis de la direction :

*« Il faut absolument positiver. C'est une victoire que vous avez là. Si on poursuit l'action, on n'est pas sûr d'avoir la même chose à la fin. La seule chose qu'on peut vous conseiller, c'est d'accepter la transaction. Surtout, **il faut bien voir tout ce que vous avez gagné**. Il y a la treizième chambre et les 30 €, mais pas seulement. Vous allez gagner surtout face à un patron qui se croyait tout permis, un patron qui voulait vous ignorer. Et, ça c'est énorme, parce que le regard de votre patron, de la gouvernante et même des autres salariés*

Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne– 2009 828

*va changer. La gouvernante, elle ne va plus vous emmerder, parce que vous avez montré que vous étiez capable de résister. Et ça, c'est très important. Hein, on a quand même gagné sur beaucoup de nos revendications, et surtout vous avez gagné un bras de fer avec la direction. Et ça, croyez-moi, faite-moi confiance, ce n'est pas rien : **il en va de votre dignité !** »*

Les techniques syndicales de gestion des fins de conflit observées sur les autres grèves étudiées font de ce point de vue ressortir une même stratégie de mise en valeur de la « victoire morale » qu'ont emportée les salariés pour avoir doré et déjà démontré à leur employeur leur capacité à se mobiliser et à le contraindre à négocier. Ainsi, en fin de grève, les représentants syndicaux procèdent en quelque sorte à l'opération inverse au travail de construction des revendications qu'ils accomplissent en début de conflit. Alors qu'ils s'efforcent, dans ce premier temps de l'action, d'élargir les motifs de conflit relevant du registre d'indignation morale pour les requalifier et les réinscrire dans des motifs de revendication économique, les syndicalistes en viennent au contraire, à valoriser, au-delà des résultats matériels éventuellement obtenus, les profits symboliques que les grévistes pourront retirer de leur action pour transformer l'équilibre des rapports de force dans leurs relations quotidiennes avec leur hiérarchie, et améliorer ainsi leurs conditions de travail. Une manière d'attester du succès que représente la grève, en dépit des concessions opérées par les syndicalistes pendant la négociation. C'est ce qu'explique par exemple le permanent de l'US aux grévistes de l'entrepôt de Chaussure, quand il les prépare à la reprise du travail et anticipe qu'il aura bien des difficultés à contraindre l'employeur de céder sur la revendication d'une intégration de la prime d'objectif à hauteur de 75 € :

« Il y a un truc quand même, c'est les rapports avec la hiérarchie. Quelle que soit l'issue, c'est toujours ça de gagné, parce que vos rapports ne seront plus du tout les mêmes après. Rien que par votre lutte, vous avez gagné, parce que vous avez montré votre force au patron. Votre chef, il sait ce dont vous êtes capables, et il vous parlera autrement, croyez moi »¹.

Pour sa part, cet employé de l'entrepôt Chaussure lorsqu'il estime que « *quoiqu'il advienne, au moins, j'aurai cette expérience. Et si je dois quitter cette boîte pour aller dans une autre, eh bien au moins, mentalement, je serai prêt à affronter ce genre de situation [la grève]* »². Un discours qui fait directement écho à celui du porte-parole des grévistes de PizzaRapido appréhende la fin de la grève dans son établissement, et qu'il surmonte sa déception de ne pas avoir obtenu le paiement intégral du jour des grèves, comme il l'espérait :

¹ Rémi P. permanent de l'US, entrepôt de Chaussure, 30 juin 2006.

² Mohamed, employé de l'entrepôt Chaussure, 30 juin 2006.

« C'est clair que sur ce point-là, je suis un peu amer. Mais c'est une victoire morale importante. Avant, les copains, ils venaient au boulot, mais comme si ce n'était pas un boulot. Là, j'espère qu'ils vont percevoir différemment leur travail : ils savent qu'ils peuvent arrêter, qu'ils ont des droits... Bon, c'est toujours ça de gagné, surtout que pour nous, c'est notre première expérience de travail. Voilà on a déjà une expérience de lutte, qui pourra toujours nous servir ailleurs »¹.

Du point de vue des acteurs syndicaux, ces techniques de gestion de la sortie de la grève consistent ainsi à faire apparaître comme un succès ce que les grévistes – ou un regard extérieur – pourraient percevoir comme un échec ou bien comme un résultat insignifiant. A travers ce travail d'interprétation des résultats de la grève se joue tout d'abord la consécration l'efficacité de la lutte collective comme instrument de défense des intérêts des salariés : *« ce qui compte, c'est que les gars ils se rendent compte que la lutte ça paie, et que ce n'est pas que du sacrifice. L'essentiel, il est là »²*. Cet attachement à démontrer l'efficacité de la grève explique précisément l'enjeu de lutte que représente le paiement des jours de grève dans les négociations de fin de conflit, dès lors qu'il contribue à déterminer le coût économique de la grève et, ce faisant, l'efficacité relative qui peut lui être attribuée. Les consultants en ingénierie sociale recommandent ainsi à leurs clients de céder le moins possible sur cet ultime enjeu de négociation : *« il faut éviter de le faire, absolument pour ne pas inciter les grèves à venir. Il faut que ça fasse mal, que les salariés sentent que ça coûte quelque chose. Et moi, j'étales de moins en moins les retenues »³*. A l'opposé, comme le résume parfaitement le secrétaire de la CGT de PSA, l'objectif des syndicalistes est précisément d'éviter cette stratégie patronale de désincitation à la grève, en cherchant à en limiter le coût, en complément du soutien financier qui a pu être apporté aux grévistes par l'organisation de la caisse de grève, alimentée par les fonds propres du syndicat ou par l'argent récolté pendant la lutte :

« Le paiement des jours de grève, on y tient beaucoup, parce que sinon, le patron s'en sert pour donner un goût un peu amer à la grève, en disant : t'as peut-être gagné, mais voilà ce que ça t'a coûté. Tu vois, il y a une dimension tactique sur laquelle les patrons jouent systématiquement, et qu'il nous faut absolument éviter »⁴.

Ce travail syndical de construction et de valorisation de l'efficacité de la grève est enfin un travail de légitimation de l'action du syndicat dans la grève, dont ses représentants s'efforcent de tirer profit pour la renforcer sur le plus long terme. C'est en effet leur capacité à

¹ Joseph, porte-parole des grévistes de Pizzarapido, 11 février 2006.

² Rémi P., permanent de l'US, entrepôt de Chaussure, 30 juin 2006.

³ Stage de formation aux DRH sur la gestion et la prévention des conflits collectifs au travail.

⁴ Philippe J., secrétaire de la CGT de PSA Aulnay-sous-Bois, 9 juin 2005.

ancrer dans la durée les effets de la grève qui détermine à leurs yeux la « réussite » de la grève et qui orientent leurs manières d'en gérer la sortie. Que ce soit par le recrutement de nouveaux adhérents : dans la grève de Nuidor, l'ensemble des femmes de chambres adhéreront à la CGT à l'issue du conflit, plusieurs dizaines d'adhésions seront également réalisées par les syndicats CGT et SUD de PSA, ces derniers enregistrant également une amélioration sensible de leurs résultats électoraux. On n'oubliera pas non plus que ces conflits sont par ailleurs l'occasion de transmettre un ensemble de techniques d'action et de mettre en confiance de nouveaux militants ou bien des représentants syndicaux d'entreprise peu expérimentés (ici les deux secrétaires des sections de Chaussure et de Nuidor). Enfin, se prévaloir d'un succès dans la grève peut être constitué par les acteurs syndicaux comme une ressource pour chercher à légitimer l'action du syndicat et/ou stimuler l'engagement de leurs militants dans les autres établissements, unités ou services des entreprises concernées (comme le montre le tract ici distribué dans les boutiques de Chaussure), ou plus largement encore dans d'autres entreprises :

« Pour nous, c'est vraiment intéressant de communiquer sur les résultats de la lutte, y compris par rapport au reste de la profession, parce que ça permet d'apparaître davantage comme un syndicat de lutte. Même par rapport aux tauliers, ça a son importance, ça nous met en meilleure posture »¹.

Sous ces différents aspects, l'on voit ainsi l'intérêt de ne pas réduire l'épineuse question des résultats des grèves, de leurs effets, et plus encore de leur succès ou de leur échec à la seule dimension des résultats revendicatifs produits par la mobilisation, comme tendent à le faire certains travaux de la sociologie des grèves². A cette vision binaire des conditions de réussite d'une grève³, il est préférable de substituer une approche tout d'abord plus attentive à la manière dont les résultats d'une mobilisation est tout d'abord le fruit d'un travail d'interprétation et de construction de la « réussite » ou de « l'échec » de l'action engagée, modelé par les enjeux de lutte (et de concurrence éventuelle) entre les différents

¹ Stéphane F., permanent de l'US CGT, au sujet du conflit Nuidor. Nous pourrions effectivement constater à plusieurs reprises dans nos observations que, dans diverses autres situations de conflits, par exemple celle de l'entreprise Chaussure, les permanents de l'US font référence à ce conflit, dans les discussions/négociations téléphoniques qu'ils ont avec les directions d'établissement, comme d'un exemple attestant de la capacité de l'organisation à tenir une lutte, pour tenter d'infléchir la position de leurs interlocuteurs.

² K.G.J.C. Knowles, *Strikes. A study of Industrial Conflict*, Basil Blackwell, 1954, p. 240-261 ; Claude Durand, Pierre Dubois, *La grève*, Presses de la FNSP, 1975, p. 123-138

³ Et cette remarque vaut bien entendu autant pour les conflits interprofessionnels.

protagonistes concernés ou ceux qui les commentent¹. Il est préférable par ailleurs d'être plus attentif à la diversité des conséquences de ces mobilisations grévistes et des profits qui peuvent en être retirés par les différents acteurs en lutte. Dans cette optique, si la satisfaction des revendications matérielles constitue bel et bien un élément important dans leurs critères d'évaluation de la réussite d'une grève, elle n'en est assurément pas le seul². Le sentiment d'avoir défendu et réhabilité sa dignité, par la lutte, dans l'espace des rapports de domination internes à l'entreprise ou la capacité des militants syndicaux à faire de la grève un point d'appui au renforcement de leur organisation représentent des enjeux de lutte tout aussi déterminants dans l'inclination des acteurs mobilisés à percevoir des motifs de satisfaction dans leur action. De ce point de vue, les résultats d'une mobilisation gréviste sont aussi à appréhender en relation avec ses *effets différés* dans le temps, qu'une grève fonctionne comme le point de départ d'un cycle de mobilisation interne à l'entreprise³, ou bien, à un niveau d'analyse plus individuel, comme un moment d'acquisition de dispositions à la lutte syndicale qui pourront être réinvesties par les salariés concernés dans d'autres situations de conflits au travail.

¹ Selon une logique identique, par exemple, aux luttes pour l'interprétation du sens à donner aux verdicts électoraux, Patrick Lehingue, « Mais qui a gagné ? Les mécanismes de production des verdicts électoraux (le cas des scrutins municipaux) », in Jacques Lagroye et alii (dir.), *Mobilisations électorales. Le cas des élections municipales de 2001*, PUF, 2005, p. 323-345

² Sur ce point, voir aussi Jean-Gabriel Contamin, *Contribution à une sociologie des usages pluriels des formes de mobilisation : l'exemple de la pétition en France*, Thèse de science politique, Université Paris 1, 2001, p. 148-151

³ Voir chapitre 6, section 3.

La victoire des grévistes de l'entrepôt

Chers collègues,

Au terme de 15 jours de grève, les salariés du dépôt ont obtenu gain de cause.

Dans un accord signé avec la CGT le 3 juin, la direction accepte d'intégrer **65€ de la prime variable dans le fixe**, applique **une augmentation de 1,8%**, paye deux jours de grève et reconnaît, implicitement, les problèmes relationnels avec les responsables du dépôt.

C'est une victoire importante, pour les salariés de l'entrepôt et pour l'ensemble des salariés de

Sa longue durée prouve, s'il le faut, que pour obtenir le déblocage des salaires chez Manfield, **il faut en passer par là** : ni la négociation, ni les palabres, ni les pétitions n'ont donné de résultat à ce jour, **malgré plus de 5 ans de patience**.

La direction a montré qu'elle ne comprenait malheureusement que ce langage-là, celui de la force. Et si la grève doit constituer un dernier recours, c'est bien la direction qui nous a poussé dans cette voie. Etions nous prêts à attendre 5 ans de plus ?

Les salariés de l'entrepôt ont dit « non » et la suite leur a donné raison.

La grève, initialement prévue aussi dans de nombreux magasins, s'est malgré tout circonscrite à l'entrepôt. C'est sans doute dommage, mais ce n'est pas irréversible !

C'est dommage, car si les magasins avaient suivi, la grève aurait été beaucoup plus courte. C'est dommage surtout parce que la direction n'a cédé qu'aux revendications de l'entrepôt. Ce n'est pas irréversible car l'exemple de l'entrepôt montre bien la voie à suivre pour obtenir satisfaction.

Si nous voulons la réouverture des négociations pour tous, nous devons le demander tous ensemble.

La CGT reste convaincue que c'est dans l'unité que les salariés se font entendre et pas en essayant d'être « gentil » avec la direction.

Cette victoire en appelle d'autres, à la condition que nous en tirions toutes et tous les leçons.

Tract envoyé par l'US CGT du commerce et des services de Paris dans les différentes boutiques de l'entreprise Chaussure après la fin de la grève des salariés de l'entrepôt. Et après avoir échoué à rallier les employés des boutiques à la mobilisation.

Conclusion : processus d'engagement dans la grève et dynamiques de construction de la mobilisation

Dans ce dernier chapitre, nous nous sommes attachés à interroger les logiques d'apparition et de construction des actions de grèves à partir de deux angles de questionnement articulés nécessaires pour interroger plus généralement les processus d'engagement dans une action collective : les mécanismes du passage à l'acte, de l'entrée dans la mobilisation, et les conditions de possibilité du maintien de ces engagements dans la durée. Dans cette optique, ce dernier temps de notre réflexion avait pour enjeu de réfléchir à ce que l'analyse des grèves pouvait nous apprendre des conditions et des logiques d'emboîtement entre la diversité des dispositions et des motifs d'engagement des acteurs engagés dans une mobilisation collective d'une part, et les savoir-faire et les objectifs des militants qui prennent en charge l'organisation de l'action.

Dans son analyse des grèves de la fin du XXe siècle, M. Perrot distingue deux modèles dans les logiques de leur déclenchement - question occultée en tant que telle par les modèles d'analyse quantitatifs des grèves comme par le paradigme d'analyse stratégiste¹-. L'auteure oppose les grèves « annoncées » et donc préparées par les organisations syndicales, généralement plus larges, aux grèves « subites », qui « jaillissent sous le choc de l'émotion, où la manière –le procédé, le ton – comptent autant que le grief lui-même, chiquenaude parfois infime, mais ultime, qui provoque le déferlement de rancœurs accumulées »². Sous cet angle, l'analyse des grèves a indéniablement pour intérêt de nous amener à remettre en question le rôle tenu par les organisations militantes dans les processus d'émergence des mobilisations. Cherchant à affranchir l'analyse des mouvements sociaux des paradigmes hérités de la psychologie des foules qui tendaient à ramener les mobilisations collectives à des manifestations « spontanées » de l'irrationalité des masses, les théoriciens fondateurs du paradigme de la mobilisation des ressources ont au contraire entrepris de réhabiliter

¹ Qui reste en effet essentiellement centré sur l'analyse des stratégies des acteurs en lutte *pendant* le conflit ou sur l'analyse des règles juridiques et institutionnelles qui les contraignent. Voir par exemple, Gérard Adam, Jean-Daniel Reynaud, *Conflits du travail et changement social*, PUF, 1978.

² Michelle Perrot, *Les ouvriers en grève*, Mouton, 1974, p. 414.

(politiquement autant que scientifiquement) les mouvements sociaux, en mettant au contraire l'accent sur leur dimension *organisée et sur la rationalité* des stratégies des acteurs engagés. A trop vouloir insister sur le poids des ressources et des savoir-faire organisationnels qui rendraient possible l'émergence de mobilisations collectives, il a été reproché à cette approche rationaliste de l'action collective d'avoir trop occulté le rôle des émotions ressenties par les acteurs mobilisés dans les facteurs conduisant à s'engager dans une action protestataire¹. L'analyse des grèves permet à cet égard de mettre en évidence les formes d'indignation morale pouvant agir comme un ressort de l'engagement dans une action collective. Elle a sans doute pour autre mérite de nous mettre en garde contre un autre risque d'une approche trop *exclusivement* recentrée sur le travail de mobilisation des entrepreneurs de cause : celui consistant à réduire les conditions d'émergence des mobilisations collectives à une vision séquentielle linéaire, selon laquelle elles seraient des actions nécessairement programmées par les entrepreneurs de mobilisation et résulteraient de *l'aboutissement* d'un long travail de préparation à l'action, consistant à définir une situation comme injuste, à désigner des « responsables » contre lesquels se mobiliser et à rallier les acteurs visés à ces motifs d'engagement². L'analyse des grèves suggère pourtant la nécessité d'opter pour une approche plus attentive à la *dynamique des (micro-)contextes*³ qui favorisent l'apparition de motifs de mécontentement et de formes de conflit *en dehors* de l'action proprement dite des organisations syndicales, et au *jeu des interactions* qui conditionnent la capacité de leurs représentants à s'en emparer et à faciliter leur inscription dans une action collective organisée et durable, dont ils s'emploient à retravailler les griefs et les objectifs revendicatifs.

Insister sur le jeu des micro-contextes qui favorisent l'émergence de mobilisations grévistes n'implique pas en ce sens d'en revenir à la vision éculée des grèves comme d'une explosion soudaine et irrationnelle d'un mécontentement provoqué par une décision de l'employeur ou par son comportement vis-à-vis de ses subordonnés⁴. D'abord parce que la « révolte » de ces salariés prend toute sa cohérence et sa rationalité, une fois réinscrite dans la continuité des formes de sociabilité et des normes de justice qui structurent, pour reprendre la

¹ Voir notamment les critiques formulées par J. Goodwin et J. Jasper, dont Jeff Goodwin, James Jasper, *Rethinking Social Movements : Structure, Meaning and Emotion*, Rowman and Littlefield Publishers, 2004.

² David Snow, « Frame Alignment Processes, Micromobilization, and Movement Participation », *American Sociological Review*, 51 (4), 1986, p. 464-481. L'on pense en particulier, au schéma d'analyse suggéré par B. Klandermans, postulant que le déclenchement de mobilisations passe d'abord par un travail de mobilisation du consensus puis de mobilisation par l'action, engagé par les entrepreneurs militants, in Bert Klandermans, « Mobilization and Participation: Social-psychological Expansions of Resource Mobilization Theory », *American Sociological Review*, 49 (5), 1984, p. 590-593.

³ Doug McAdam, « Micromobilization Contexts and Recruitment to Activism », *International Social Movement Research*, 1, 1988, p. 125-154.

⁴ Dans le prolongement de ce que suggère notamment Richard Hyman, in *Strikes*, op. cit., p. 118-119.

notion de E. Thompson, « l'économie morale » des groupes de salariés concernés¹, soutendent leurs stratégies de résilience au travail et de résistance ordinaires face à l'autorité hiérarchique, et donnent sens à leur mobilisation collective dans une réaction de défense de leurs « droits » et de leur dignité. Dans ce cadre, il ne s'agit pas non plus d'affirmer que le sentiment d'injustice généré par une décision et/ou un comportement donnés conduit nécessairement et mécaniquement à la réinscription de ces stratégies de résistance et de résilience au travail en un conflit plus collectif et ouvert avec la direction. Souligner, de ce point de vue, que les motifs de mécontentement des salariés ne trouvent pas nécessairement leur origine dans les mots d'ordre syndicaux n'implique pas non plus d'en conclure que ces grèves sont « inorganisées » et, comme le suggère S. Camard, que les syndicats auraient en définitive « *peu d'influence sur les conflits, en particulier sur leur déclenchement* »². Or, M. Perrot rappelle elle-même que la « spontanéité » des grèves n'est que « relative » et « *n'est souvent que l'effet de l'ignorance* » de l'observateur³. Comme le suggère l'auteure, ce qui risque en particulier d'échapper à l'analyse lorsqu'on se penche sur des mobilisations déjà là, *après leur déclenchement*, ce sont toutes les logiques d'interaction entre les salariés et leurs représentants syndicaux qui précèdent la mobilisation, et qui agissent comme le ferment à partir duquel peut se cristalliser un mécontentement souterrain et une situation de conflit latente avec la direction en une action de protestation collective. De ce point de vue, la capacité des acteurs syndicaux à favoriser le passage à l'action des salariés ne présage pas nécessairement que ces derniers adhèrent à leurs mots d'ordre revendicatifs et n'est donc pas à interroger uniquement du point de vue de l'efficacité de leurs répertoires de discours et d'argumentation. Elle est aussi, et peut-être davantage, à mettre en relation avec les mécanismes par lesquels les acteurs syndicaux créent les conditions d'un processus de « libération cognitive »⁴ des salariés qui leur fait apparaître le recours à la grève comme une stratégie d'action possible pour exprimer leurs propres griefs.

Nous avons, dans cette optique, mis l'accent sur les effets de réassurance produits par la présence et les échanges avec d'acteurs disposant d'un capital militant reconnu, qui aident en particulier de « novices » de la grève à surmonter les inhibitions que peut faire naître l'appropriation de ce mode d'action par ceux qui n'en sont pas familiers. Nous avons

¹ Edward Thompson, « The Moral Economy of the English Crowd in the Eighteenth Century », *Past and Present*, 50, 1971, p. 76-136.

² Sophie Camard, *Le patronage politique des conflits pour l'emploi*, op. cit., p. 299.

³ Michelle Perrot, *Les ouvriers en grève*, op. cit., p. 414.

⁴ Doug McAdam, *Political Process and the Development of Black Insurgency 1930-1970*, The University of Chicago Press, 1982, p. 48-51.

également souligné l'importance des effets d'incitations à agir que peut générer le travail militant des acteurs syndicaux, en faisant connaître les succès des mobilisations d'autres groupes professionnels ou bien en créant les conditions d'une mise en commun des motifs de mécontentement des salariés. A cet égard, le caractère « soudain » du déclenchement de la grève est aussi à relativiser, en le replaçant dans l'enchaînement des interactions qui le rend possible. Il n'est pas dissociable tout d'abord des relations d'interconnaissance et de confiance qu'entretiennent *préalablement à l'action* les salariés avec leurs représentants syndicaux, ni de leurs expériences antérieures d'action collective, sous toutes ses formes, qui contribuent à consolider les liens de solidarité entre les membres du groupe professionnel. Cette configuration de relations détermine les ressources que les militants syndicaux peuvent activer dans les phases initiales du conflit pour créer ne serait-ce qu'un embryon de dynamique de mobilisation collective, dont l'effet « libérateur » est enfin à relier aux effets d'entraînement et d'incitations à se mobiliser qu'il produit, parce qu'elle rend plus perceptible aux yeux des salariés que la mobilisation est possible, qu'elle atténue leurs craintes de s'investir dans la lutte, ou parce qu'elle crée une situation dans laquelle ils ressentent des formes d'obligation ou de contrainte morale à se rallier à leurs collègues en lutte. L'analyse de la grève aide ainsi à mettre en évidence les effets d'interdépendance entre acteurs mobilisés dont résulte leur processus d'engagement¹. Il convient cependant de ne pas les réduire à des logiques de calcul utilitaristes², mais de les réinscrire dans la logique de la configuration des relations entre les membres du groupe mobilisés et des logiques de situation générées par l'amorce d'une dynamique de mobilisation collective, qui incite à s'y rallier, sans autre calcul et motif, que de percevoir la possibilité d'exprimer ses propres griefs.

Comprendre les mécanismes de déclenchement d'une grève implique ainsi de tenir ensemble dans l'analyse *les effets combinés* propres à l'activation, dans un premier temps, des ressources et des réseaux militants syndicaux, et des effets d'entraînement successifs générés par l'enclenchement de l'action, qui rend possible l'élargissement de l'espace de recrutement des agents mobilisés. Saisir *la pluralité* des mécanismes d'enclenchement des mobilisations collectives permet ainsi de tenir compte de l'importance de l'insertion dans des réseaux militants dans les facteurs prédictifs de l'engagement, sans en faire pour autant un levier

¹ Jean-Daniel Reynaud, *Sociologie des grèves*, PUF, 1982, p. 80-86.

² Ce que tend par exemple à suggérer le modèle d'analyse de B. Klandermans, qui reste très ancré sur le modèle utilitariste d'Olson, selon lequel la décision de participer à l'action collective, dans les phases initiales où elle prend forme, dépend d'une logique de calcul entre le coût de la participation et les profits à en attendre, in Bert Klandermans, « Mobilization and participation : Social-psychological expansions of resource mobilization theory », *art. cit.*, p. 594-596.

unique et nécessaire de l'enrôlement dans une mobilisation collective. Une telle approche permet de saisir plus largement les processus d'agrégation, dans une même mobilisation, d'agents aux prédispositions militantes inégales et aux raisons d'agir diversifiées, en nous invitant à penser ensemble *la pluralité* de la temporalité de leur entrée dans l'action, de leurs manières d'y participer, et des ressorts auxquels s'arrime leur engagement. Sous cet angle, c'est la notion même « d'engagements improbables » que nous avons cherché à dépasser, en ce que cette notion nous semble avant tout révéler les impensés d'une conception trop statique et substantialiste des déterminants de l'engagement militant. Elle fait en effet écran à la diversité des *dispositions à l'indocilité* – qui structurent les stratégies de résilience et de résistance ordinaires au travail - et des conditions de possibilité *de leur rencontre et de leur activation* par les acteurs syndicaux, qui se déterminent *en relation* avec le contexte dans lequel se déroule l'action, les logiques de structuration interne du groupe mobilisé et les incitations à agir générées par les dynamiques intrinsèques de la mobilisation.

Dans le prolongement du travail de S. Maurer sur les mobilisations des chômeurs¹, une telle approche relationnelle des dispositions à l'engagement est apparue particulièrement heuristique pour mettre en lumière les mécanismes par lesquels les ressorts de la domination de salariés pouvaient se transformer en ressorts et en ressources pour leur engagement dans une action collective. A travers l'examen plus précis de mobilisations grévistes de salariés occupant des situations d'emplois précaires (temps partiel, faibles rémunérations), nous avons de ce point de vue pu dégager plus généralement la nécessité de penser *la variabilité des barrières à l'entrée* dans une pratique contestataire. Il en ressort en effet, tout d'abord, que les risques qui peuvent être associés à l'engagement dans une action protestataire, qui implique une exposition aux yeux de son employeur, dépendent de l'expérience grévistes différenciée des agents mobilisés. Mais le coût d'entrée et de maintien dans la grève varie également en fonction de la situation économique des salariés, de leur position dans la sphère domestique, mais aussi des possibilités de reclassement professionnels qu'ils peuvent envisager, et qui contribuent à abaisser leurs craintes de s'engager dans une grève et à déterminer leur capacité à s'y maintenir. L'analyse de la grève montre à cet égard tout l'intérêt de repenser les logiques de l'engagement militant en pensant les *modalités d'articulation* possible entre *l'exit* et la *voice* dans les stratégies de salut des agents sociaux, et non pas seulement en les posant comme des solutions alternatives pour exprimer son mécontentement².

¹ Sophie Maurer, *Les chômeurs en action*, op. cit.

² Albert Hirschmann, *Défection et prise de parole*, op. cit., p. 75-90.

Ce dernier axe d'analyse nous semble ouvrir une voie d'investigation particulièrement heuristique pour questionner les conditions de possibilité et les modalités de l'inscription, *dans la durée*, des processus d'engagement dans une mobilisation collective. L'une des dimensions centrale à la compréhension du phénomène gréviste qui nous est apparu particulièrement occulté dans les différents travaux dont il a fait l'objet renvoie en effet aux formes de participation différenciées et évolutives à l'action des grévistes. A l'encontre de la vision binaire associée à la grève, selon laquelle l'action procéderait d'une dynamique *collective et simultanée* d'engagement des salariés, il ressort au contraire que la grève résulte d'une multitude de processus d'engagements individuels qui ne varient pas seulement dans les raisons d'agir qui les structurent, mais aussi dans leur *temporalité* et dans leur *intensité*¹. D'une part, en effet, tous les salariés qui se déclarent en grève ne sont pas engagés d'un bout à l'autre de la mobilisation. Les processus d'entrée et de sortie d'engagement se succèdent au contraire tout au long de l'action. D'autre part, parmi les salariés qui se déclarent formellement en grève, tous ne participent pas avec la même assiduité (voire pas du tout) à l'animation de la grève, et à l'ensemble des dispositifs d'action mis en œuvre pour perturber plus efficacement la production ou faire connaître la mobilisation à l'extérieur de l'entreprise. Le temps libéré par l'arrêt de travail peut être réinvesti dans bien d'autres activités sociales que dans la participation à la construction de l'action. Nous avons vu par ailleurs que, dans certaines configurations professionnelles, l'arrêt de travail pouvait même s'articuler avec l'occupation temporaire d'un autre emploi. A cet égard, la frontière apparaît particulièrement bien poreuse entre ces formes d'engagement dans la grève mais sans participation concrète à l'action, et des formes de maintien en dehors de l'action, mais qui s'articulent moins, pour certaines d'entre elles, à un désaccord avec les grévistes qu'à une forme de soutien « silencieux » à leur mobilisation. Ces attitudes pendant la mobilisation semblent en effet s'articuler à une même logique de délégation de l'expression d'un mécontentement plus qu'elles ne traduisent une divergence d'appréciation des enjeux de la lutte. Aussi, de ce point de vue également, plutôt que de postuler une opposition systématique entre *l'exit*, la *voice* et la *loyalty*, il apparaît plus heuristique de penser comment les formes de participation à l'action s'organisent selon des logiques de *continuum* entre ces trois réactions possibles.

La prise en compte des formes d'engagement différenciées et distancées dans la grève met ainsi en évidence que la transposition des dispositions hétérogènes à entrer et à participer à une action protestataire en logiques d'engagement durables et actives dans la mobilisation

¹ Jean-Gabriel Contamin, « La grève : représentation savante et représentations indigènes », *art. cit.*
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne– 2009

n'a rien d'évident. Elle apporte ce faisant un éclairage supplémentaire sur les facteurs qui font obstacles au passage d'un engagement dans la grève à un engagement dans le syndicat¹. L'étude des modes de participation concrète à une grève comme à toute autre forme de mobilisation et des formes de socialisation différenciées à l'action collective qu'elles impliquent pourrait à ce titre ouvrir un terrain d'investigation fertile pour saisir les conséquences biographiques très différenciées que génèrent ces expériences d'engagement², notamment sur la disponibilité à s'investir dans une organisation militante. Sur ce point, un élément important auquel nous amène à réfléchir l'étude de la grève, et sur lequel il nous semble important d'insister, renvoie à la difficulté méthodologique de mesurer les effets biographiques d'une participation à une action collective, sans se limiter à interroger ceux qui sont les plus investis dans l'action, donc les plus visibles et les plus facilement saisissables par le chercheur³.

Mais, au-delà des effets de syndicalisation aléatoire de la mobilisation gréviste, la multiplicité des logiques d'engagement des grévistes aide aussi à comprendre les enjeux et les tensions du travail d'organisation syndical de la grève, du point de vue des difficultés qu'ont à surmonter les représentants syndicaux pour encadrer ces formes d'engagement hétérogènes, les entretenir sur la durée et les mettre en cohérence avec leurs propres stratégies d'action. Ces tensions se matérialisent par la participation (très) intermittente d'une partie des grévistes aux dispositifs d'action mis en place pour organiser la grève. Mais elles se manifestent aussi à travers les difficultés rencontrées par les syndicalistes pour remodeler, pendant l'action, les raisons d'agir des salariés, afin de les homogénéiser et de les réinscrire dans leurs propres objectifs et cadres de revendication. De ces différentes grèves, il est ressorti en particulier le caractère problématique que pouvait poser la transposition de doléances inscrites dans une logique de défense des droits et dans des registres d'indignation morale face à l'autoritarisme patronal, dans un répertoire de revendications syndicales davantage articulé à une dénonciation des logiques de domination économique dans l'entreprise et à des objectifs d'amélioration de la condition salariale. En écho à la typologie de C. Tilly qui distingue les mobilisations « réactives » (centrées sur la défense de droits existants) aux mobilisations

¹ Annie Collovald, Lilian Matthieu, « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire d'action syndical », *art. cit.*, p. 139-142.

² Doug McAdam, « The biographical Impact of Activism », in Marco Giugni et alii (eds.), *How Social Movements Matter*, University of Minnesota Press, 1999, p. 119-146.

³ Un élément de réflexion méthodologique supplémentaire qui nous semble nécessaire de rajouter à ceux que soulève Jennifer Earl, in « Methods, Movements and Outcomes », *Research in Social Movements, Conflicts and Change*, 22, 2000, p. 3-25.

« proactives » (centrées sur la conquête de nouveaux droits)¹, l'analyse des grève suggère ainsi que ces registres de revendication ne s'opposent pas nécessairement. Les entrepreneurs de mobilisation peuvent au contraire s'efforcer de les articuler, en cherchant à reformuler et à transformer, dans le cours de l'action, des motifs de protestation « défensifs », en motifs de revendication « offensifs ». De ce point de vue cependant, la capacité limitée des acteurs syndicaux à réussir cette entreprise fait clairement apparaître que, de la même manière que l'entrée dans la mobilisation ne présuppose pas une adhésion aux mots d'ordre syndicaux qui lui servent de cadre revendicatif, le maintien de l'engagement n'implique pas davantage que les acteurs se les réapproprient dans le cours de l'action.

Ces décalages perceptibles, particulièrement saillants dans certaines configurations de lutte, entre les discours et les attentes des militants engagés et les pratiques d'engagement concrètes de ceux qu'ils cherchent à (tenir) mobiliser nous sont apparus comme un élément important à prendre en considération dans l'analyse des mobilisations collectives. Parmi d'autres facteurs explicatifs bien sûr liés aux modes de structuration interne des organisations syndicales et à leurs enjeux organisationnels propres, ils peuvent nous aider tout d'abord à mieux les difficultés à l'activation de soutiens militants extérieurs à l'entreprise, notamment dans le cadre des luttes de salariés « précaires » ou faiblement organisés à l'intérieur de leur établissement. Leur prise en compte permet également d'éclairer sous un jour complémentaire la logique des stratégies d'action déployées pour organiser l'action de grève. Certes, comme nous y invitent les cadres théoriques de la sociologie des mobilisations, le choix des modes d'action *articulés* à la grève est à mettre en relation avec la logique des échanges de « coups » avec l'adversaire patronal. Elle contribue en effet à déterminer les objectifs des tactiques d'action syndicale (perturber la production, attaquer l'image de marque), en même temps que les stratégies d'action patronales de contention de l'action syndicale contraignent les « coups » envisageables. Il importe cependant de ne pas séparer ces dynamiques interactionnelles qui orientent le choix des dispositifs d'action adoptés des contraintes posées par les limites des ressources propres aux syndicalistes d'une part, mais aussi des contraintes liées au travail d'entretien de la libido contestataire des salariés en lutte. N'oublions pas, en particulier à cet égard, qu'avant d'être nécessairement ou prioritairement dirigées à l'intention des médias, que ce qui se joue dans les actions entreprises pendant la grève renvoient d'abord à des enjeux internes au groupe mobilisé : elles sont en effet organisées, avant tout, autour de l'ambition *de faire participer* à des activités destinées à *tenir mobilisés* les grévistes pour

¹ Charles Tilly et alii, *The rebellious century 1830-1930*, Harvard University Press, 1975, p. 48-55.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

maintenir le *rapport de force interne* à l'entreprise, mais aussi pour en faire des moments de socialisation à l'action syndicale.

L'observation ethnographique du déroulement des grèves met à cet égard en relief l'intérêt de réintroduire et de repenser ensemble, dans l'analyse des mobilisations, les dynamiques d'évolution des logiques d'engagement des acteurs dans la temporalité de l'action¹, avec la place des émotions dans les processus d'engagement militant et dans les modalités de leur encadrement organisationnel². Autant que sur le travail de cadrage revendicatif accompli par les acteurs syndicaux, c'est sur leur travail de gestion des états affectifs des salariés grévistes, engagé à travers les dispositifs d'organisation de la mobilisation, qu'il faut se pencher. C'est même assurément à travers cet angle d'analyse que l'on peut en apprendre le plus sur les ressorts de leur travail d'encadrement militant de la grève qui conditionnent leur faculté à inscrire la mobilisation dans le temps. Par les dispositifs d'action qu'ils mettent en œuvre, les représentants maintiennent des contacts réguliers avec les salariés grévistes qui permettent en effet avant tout de les réassurer pour surmonter les motifs de découragement que peut générer l'allongement de la durée d'une mobilisation ou le sentiment d'être isolés et minoritaires dans l'action. Impliquer les grévistes dans la construction de l'action, c'est aussi leur faire partager des expériences d'engagement partagées qui consolident les liens de solidarité internes au groupe et procurent ainsi à ses membres des motifs de réconfort. Sous ces différents angles, l'examen de l'économie morale et émotionnelle des agents sociaux mobilisés ouvre enfin une voie heuristique pour saisir les logiques de la transformation de leurs raisons d'agir dans le cours de la mobilisation, sous l'effet des logiques organisationnelles de leur façonnage et des motifs d'engagement que peut faire naître la participation à l'action de grève elle-même, dans la dynamique des interactions conflictuelles avec l'employeur. A cet égard, l'étude des grèves offre plus généralement un terrain d'investigation propice pour faire apparaître que le travail de mise en signification de la mobilisation, de remodelage des affects des agents mobilisés et de définition des enjeux de la lutte évolue également en fonction de la dynamique prise par la logique de confrontation entre les protagonistes du conflit³.

¹ Olivier Fillieule, « Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel », *RFSP*, 51 (1), 2001, p. 203.

² Pour une synthèse sur ce point, voir Sandrine Lefranc et Isabelle Sommier, « Les émotions et la sociologie des mouvements sociaux », in Christophe Traïni (dir.), *Emotions... Mobilisation*, Presses de Sciences-Po, 2009, p. 273-293.

³ L'on s'accorde sur ce point avec J-D. Reynaud, comme nous l'avons montré dans ce chapitre, lorsqu'il indique que la détermination des enjeux revendicatifs par les acteurs syndicaux constitue un enjeu stratégique central dans leur stratégie de lutte. Il importe cependant d'être attentif à la manière dont la définition des

Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009 842

Ces enjeux de mobilisation interne du groupe en lutte n'empêchent évidemment pas que les actions engagées puissent se combiner avec une logique d'extériorisation et de médiatisation de la mobilisation. L'analyse des grèves étudiées a cependant ceci d'intéressant de nous montrer que cette articulation et l'intégration du registre d'action médiatique comme ressource complémentaire dans les stratégies de lutte des acteurs mobilisés n'allait pas nécessairement de soi. Elle rappelle tout d'abord, on ne saurait l'oublier, qu'elle est contrainte par les ressources d'accès limitées et très inégale à l'arène médiatique des acteurs en lutte. Mais, elle met aussi en évidence, et c'est un élément d'analyse sans doute plus original, que les entrepreneurs militants sont inégalement disposés à percevoir l'apparition de leur cause dans l'espace médiatique comme un objectif prioritaire. De ce point de vue, nous avons vu l'accent mis par certains représentants syndicaux sur la nécessité de consacrer prioritairement leur énergie militante à la construction de la mobilisation des salariés grévistes dans l'entreprise avant de penser à l'extérioriser. Et il serait sans doute instructif de se pencher en comparaison sur d'autres formes de groupes d'intérêt, notamment dans l'espace de la représentation patronale, pour montrer que tous ne partagent pas non plus, pour des raisons qui leur sont propres, l'impératif de médiatiser leur cause¹.

enjeux et les registres de revendication dans lesquels ils sont inscrits évoluent pendant l'action, in Jean-Daniel Reynaud, *Sociologie des conflits du travail*, p. 60-65.

¹ Michel Offerlé, *Sociologie des groupes d'intérêt*, Montchrestien, 1998, p. 105-107.

Conclusion générale

Contribution de l'étude de la grève à l'analyse des logiques de fonctionnement du répertoire de l'action collective

En conclusion des différents chapitres de notre travail, nous avons déjà cherché à dégager de façon synthétique les éléments de compréhension originaux du phénomène des grèves que pouvaient apporter le réinvestissement des outils et des questionnements de la sociologie des mobilisations. Réciproquement, ces conclusions intermédiaires nous ont également amené à mettre en évidence les éléments de réflexion supplémentaires que l'examen des logiques d'appropriation de la grève dans les conflits interprofessionnels et dans les mobilisations syndicales du secteur privé pouvait apporter à l'étude des mécanismes d'engagement dans une action protestataire et des logiques d'investissement du répertoire de l'action collective. Aussi, nous n'allons pas chercher ici à résumer les différentes parties de notre travail, en reprenant les éléments de synthèse que le lecteur pourra trouver dans les conclusions intermédiaires successives. Notre ambition sera davantage de réfléchir de façon transversale à la manière dont notre étude peut offrir, à travers les différents angles d'analyse successivement adoptés, un « canevas » théorique dans l'analyse des grèves et des conflits du travail, dont on espère avoir convaincu qu'il peut constituer une approche heuristique, alternative et *complémentaire* à la palette des différents paradigmes quantitatifs que nous avons discutés en introduction. En remettant ainsi en perspective les apports originaux, sans occulter les silences, du cadre méthodologique et empirique mis en œuvre à travers cette étude de la grève, il s'agit aussi de revenir sur les profits de connaissance que l'on peut en retirer et les questions plus générales qu'elle soulève quant à la manière d'interroger les conditions d'activation des différentes composantes du répertoire de l'action collective, leurs usages et leurs éventuelles transformations contemporaines.

Un regard original sur les transformations de l'action protestataire

La rédaction de notre travail est intervenue pendant une période de regain d'intérêt médiatique pour les conflits du travail, visiblement déjà passé de mode à l'heure où ces dernières lignes sont écrites, mais avec laquelle il nous paraît néanmoins instructif de mettre en perspective les questionnements et les résultats de notre recherche. A la faveur de la conjoncture de « crise » financière affectant notre économie nationale, ce sont en effet (encore) les luttes pour la défense de l'emploi, épousant les formes les plus spectaculaires (saccage des locaux d'une sous-préfecture, séquestrations des dirigeants d'entreprises, menaces de destruction de l'outil de production par le dépôt de bombes de gaz...) qui ont focalisé l'attention des journalistes, avec les journées d'action interprofessionnelles menées à l'appel de l'ensemble des organisations syndicales. Selon des logiques de mise en représentation médiatique de la conflictualité au travail conformes à celles que nous avons décrites en introduction, l'exposition de ces luttes a conduit à réintroduire l'objet des conflits du travail (et à en redécouvrir l'existence) dans l'espace des commentaires journalistiques et des débats publics sous l'angle essentiellement d'un questionnement sur la radicalisation des luttes du monde du travail, accolé à l'hypothèse d'une difficulté croissante des états-majors syndicaux à contrôler leur « base » militante¹. De ces formes de conflit, il n'est pourtant presque pas question dans notre travail de recherche. Certains en seront peut-être surpris, d'autres déçus. Ce décalage tient bien évidemment en partie aux « hasards » des modalités de constitution de notre protocole de recherche et des terrains d'enquête qu'il nous a amené à explorer. Nous ne pouvions notamment anticiper, cela va de soi, dans les conflits que nous avons suivis en *train de se faire*, quelles seraient les formes d'action qu'allaient emprunter les acteurs en lutte. Mais cet « angle mort » de notre travail d'enquête résulte aussi d'un parti-pris méthodologique et sociologique assumé. Non pas que nous pensions que ces formes « radicales » de conflictualité au travail ne soit qu'un *artefact* journalistique. Mais résister à la tentation de s'intéresser aux formes de conflictualité au travail les plus immédiatement visibles, parce que les plus « radicales » et les plus « violentes », c'était aussi éviter de focaliser notre attention sur des pratiques de contestation au travail qui relèvent de l'ordre de l'exception statistique bien plus que de la norme, pour se *recentrer sur ses manifestations les plus ordinaires*. Celles qui sont déjà le plus souvent ignorées dans l'espace médiatique autant

¹ Questionnements dont nous pouvons d'autant mieux nous rendre compte qu'ils structurent les cadres de perception et d'analyse médiatiques de la conflictualité au travail, pour y avoir été directement confrontés à travers les sollicitations de quelques journalistes dont nous avons été l'objet au cours de cette période.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

dans l'espace scientifique, et qu'il nous semblait, pour cette raison précise, le plus pertinent (et le plus urgent) de remettre au cœur du questionnement scientifique.

Par ce choix, notre travail prétend réconcilier deux champs d'étude généralement disjoints, et contribuer à enrichir leurs champs d'investigation et de discussion théoriques réciproques. A travers l'étude des usages de la pratique gréviste, on espère tout d'abord avoir participé, dans le prolongement des efforts récents entrepris en ce sens par et avec d'autres chercheurs¹, à mis en évidence que la conflictualité au travail demeure un angle d'analyse toujours pertinent des rapports de force structurant les logiques de fonctionnement des relations professionnelles, qu'il apparaît nécessaire de replacer davantage au cœur des questionnements de la sociologie du travail. Ce travail de recherche a eu simultanément pour ambition de contribuer à lever un angle mort de la sociologie des mobilisations, en faisant ressortir un continent de pratiques protestataires au travail longtemps exclues, ou du moins placées à la marge de son champ d'étude. Tout en permettant ainsi de mettre à l'épreuve d'un nouveau terrain d'enquête les outils d'analyse de la discipline, l'étude des usages du registre d'action gréviste offre également l'opportunité d'aborder l'un des questionnements généraux, la transformation du répertoire de l'action collective, en privilégiant une perspective de recherche alternative à celle qui est le plus souvent adoptée. A rebours des travaux cherchant à interroger ce processus de transformation à partir de l'examen de formes de protestation « nouvelles », nous l'avons en effet interrogé par le prisme d'un questionnement sur les conditions de possibilité de maintien d'une pièce traditionnelle du répertoire de l'action collective.

Ce déplacement du regard a eu, à cet égard, pour premier intérêt de témoigner du maintien de la conflictualité au travail sous des formes, non seulement très largement pacifiées, mais aussi très diversifiées. En ce sens, en nous interrogeant sur les facteurs qui contribuent à faire obstacle à l'activation plus fréquente, et sous des formes plus larges, de la grève, notre travail nous a amenés à mettre précisément en lumière que le monde du travail demeure un lieu central dans la production de la conflictualité sociale. En effet, à l'encontre des prophéties décrétant la « fin » de la grève, il ressort d'abord de notre étude que, même si l'intensité de l'activité gréviste n'est plus celle des années 1970, ce mode d'action n'a pas disparu de la palette des stratégies d'action investies par les salariés et leurs représentants syndicaux pour défendre leurs intérêts professionnels. La grève demeure au contraire un

¹ Jean-Michel Denis (dir.), *Le conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, La Dispute, 2005 ; Sophie Bérout et alii, *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Editions du Croquant, 2008 ; Guy Groux, Jean-Marie Pernot, *La grève*, Presses de Sciences-Po, 2008.
Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne– 2009

élément à part entière du répertoire de l'action syndicale, investi sous de multiples formes – souvent difficilement perceptibles parce que limitées dans le temps et dans l'espace – et pour de multiples raisons – et pas seulement dans le cadre de luttes « désespérées » contre la fermeture d'usine. Par ailleurs, s'interroger sur « l'absence » de la grève nous a permis de faire ressortir la multiplicité des autres modes d'action mobilisables par les salariés et leurs représentants pour faire entendre leurs doléances, qui peuvent venir tantôt se substituer, tantôt se combiner à l'usage de la grève (tracts, manifestation, pétition, grève, rassemblements, délégations, occupation des locaux...). N'en déplaisent ainsi à D. Andolfatto et D. Labbé, procéder à un examen sociologique « lucide » des difficultés à l'activation de la grève n'amène ainsi absolument pas à diagnostiquer que « *les luttes syndicales appartiennent, désormais, à la légende* »¹, qu'ils accusent les chercheurs réinvestissant le thème de la conflictualité au travail, de vouloir, à tout prix, entretenir². Il permet tout simplement d'objectiver que s'il est certainement plus difficile, très inégalement accessible et le plus souvent inscrit dans des actions courtes et très localisées, le recours à la grève n'a pas pour autant disparu. Et les autres formes d'action, collectives ou individuelles, par lesquelles les salariés peuvent contester l'autorité patronale, lui résister ou la contourner encore moins.

Ce faisant, le constat qui se dégage clairement de notre travail est aussi celui de la *rigidité relative du répertoire de l'action contestataire* dans lequel s'intègre le recours à la grève et l'action syndicale, autre hypothèse centrale des travaux de C. Tilly, selon laquelle les acteurs, pour exprimer leurs griefs, puisent dans un nombre limité de modes d'action stabilisés. Comme le rappelle l'auteur, cela n'implique pas que les acteurs en lutte ne sont pas capables d'innover. Mais les changements s'opèrent lentement, et surtout, ils ne procèdent jamais d'une rupture avec les éléments antérieurs du répertoire de l'action collective : les formes innovantes de l'action protestataire se construisent à partir *des formes déjà existantes*³. Les différentes formes de conflictualité au travail observées dans le cadre de ce travail sont une parfaite illustration de ce processus. Elles mettent en effet en évidence certaines

¹ Dominique Andolfatto, Dominique Labbé, *Toujours moins ! Déclin du syndicalisme à la française*, Gallimard, 2009, op. cit., p. 95.

² Ibid., p. 96. Les auteurs n'hésitent pas d'ailleurs les statisticiens de la DARES de « manipuler » à leur convenance les enquêtes statistiques du ministère pour « publier des chiffres adaptés aux attentes de ceux qui les diffusent ». On pourrait regretter que les auteurs ne s'interrogent pas sur leur propre inclination à passer sous silence, ou à minorer tout élément de discussion susceptible de remettre en question leur hypothèse d'un « déclin » du syndicalisme français.

³ Charles Tilly, *La France conteste de 1600 à nos jours*, Fayard, 1986, p. 541-547. A propos des formes de luttes syndicales surgies dans la vague de contestation sociale des années 1960-1970, l'auteur relève par exemple que derrière leur apparente nouveauté, elles reproduisent en réalité « des moyens d'action qui ont déjà leur histoire », in Charles Tilly, « Les origines du répertoire de l'action collective contemporaine en France et en Grande-Bretagne », *Vingtième Siècle*, 4, 1984, p. 103.

dynamiques d'évolution dans les stratégies d'action des représentants syndicaux, généralement associées à l'émergence d'un troisième répertoire de « troisième génération »¹, dont il faut cependant relativiser leur « nouveauté », et qu'il reste encore à analyser plus spécifiquement. L'on songe en particulier à la diffusion *tendancielle* de l'appel à l'expertise et aux médias dans les stratégies de construction, de légitimation et de publicisation des doléances des salariés², et à l'intégration des contraintes qu'implique en retour l'appropriation de ces registres d'action dans la mise en forme des mobilisations engagées. L'action des dirigeants syndicaux confédéraux en fut, de ce point de vue, un révélateur particulièrement éloquent. Cependant, il est aussi clairement apparu que le recours à ces « nouvelles » techniques de protestation ne se substitue pas aux instruments de lutte composant « l'ancien » répertoire d'action (grève, manifestation, pétition...), et qu'il n'implique donc nullement sa disparition³. Au contraire, leur investissement s'associe toujours à l'usage de ces pièces traditionnelles du répertoire de l'action syndicale, auxquelles, généralement, il s'articule dans le cours même de l'action. Plutôt que d'opposer « ancien » et « nouveaux » répertoire de l'action protestataire, il apparaît donc bien plus heuristique de réfléchir en termes *d'hybridation des instruments de lutte* et de recomposition de leurs usages réciproques.

S'il est en définitive un élément « nouveau » de recomposition des pratiques contestataires au travail que l'étude de la grève nous a permis de mettre en évidence et de questionner, ce n'est pas tant l'émergence de nouvelles formes de lutte qu'un *processus de fragmentation des conflits et des mobilisation du monde du travail*, qui contribue d'ailleurs à expliquer leur invisibilisation médiatique et scientifique. En effet, alors que C. Tilly et E. Shorter avaient pu voir dans l'évolution de l'activité gréviste de la fin du XIXe siècle jusque dans les années 1970, marquées par l'apparition de mouvements de grève élargis un révélateur du processus de coordination et de nationalisation des pratiques contestataires⁴, l'étude des mouvements de grève contemporains, *a fortiori* du point de vue du secteur privé,

¹ Erik Neveu, *Sociologie des mouvements sociaux*, La Découverte, 2000, p. 21-23. Les deux précédentes « générations » de répertoire renvoyant à la distinction qu'opère C. Tilly entre un répertoire d'actions localisées, inscrites dans les rituels sociaux préexistants et marqués par le patronage des notables locaux, à un répertoire d'actions davantage inscrites dans un cadre national, prises en charge par des organisations autonomes (syndicats, partis, associations) et inscrites dans des formes émancipées des rituels sociaux.

² Voir notamment à la thèse en cours de P. Cristofalo sur les conditions de constitution et de diffusion d'une pratique d'expertise auprès des acteurs syndicaux. Pour une présentation des premiers résultats, Paula Cristofalo, « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 126, 2009, p. 81-98. Sur les médias et les syndicats, Françoise Duchesne, Michel Vakaloulis (dir.), *Médias et luttes sociales*, Editions de l'atelier, 2003.

³ Michel Offerlé, « Retour critique sur les répertoires de l'action collective (XVIIIe-XXIe siècles) », *Politix*, 81, 2008, p. 193-195.

⁴ Edward Shorter, Charles Tilly, « The Shape of Strikes in France. 1830-1960 », *Comparative Studies in Society and History*, 13 (1), 1971, p. 60-86.

nous a conduit au contraire à mettre l'accent sur la pluralité des mécanismes qui font obstacle au décloisonnement des luttes syndicales, ancrées dans des dynamiques de mobilisation très localisées, et à leur réinscription dans des journées d'action de grève et de manifestation nationale. La fréquence de cette forme d'action syndicale canonique a en effet considérablement ralenti, sans pour autant disparaître. La période récente, marquée par une succession d'appels à des mobilisations interprofessionnelles suffit à le rappeler, si besoin en était, pour écarter un ensemble de discours définitifs suggérant que les directions syndicales auraient déserté le terrain de l'action collective et seraient devenues impuissantes à mobiliser les salariés¹. Sans reprendre à notre compte cette hypothèse trop péremptoire et réductrice, nous avons rapporté le déclin des mobilisations grévistes interprofessionnelles à une double dynamique qui a contribué à redéfinir l'inclination et la capacité objective des dirigeants syndicaux confédéraux à recourir à l'appel à la grève dans des configurations d'action élargies : *la dépolitisation* des stratégies d'action confédérales et leurs difficultés à *fédérer* l'action de leurs militants autour d'enjeux de lutte partagés. Sous ce dernier angle, nous avons notamment montré que la capacité des dirigeants nationaux à mobiliser reste très contingente des configurations de lutte locales préexistantes qu'ils peuvent coordonner, alors que leur pouvoir d'impulsion de mobilisations apparaît beaucoup plus limité. Mais, quelle que soit la configuration de lutte, *la déssectorisation et la coordination des mobilisations syndicales dans le secteur privé demeurent éminemment problématique*. Au-delà même de la participation limitée de cette frange du salariat aux journées d'action interprofessionnelles, la gestion syndicale des luttes d'entreprise observées, dans les secteurs du commerce et des services en particulier, est apparue particulièrement révélatrice des multiples obstacles à l'élargissement de mobilisations qui ne concernent bien souvent qu'un service ou qu'un établissement d'une même entreprise, et pour lesquelles la faculté des syndicats à organiser une solidarité militante extérieure apparaît également bien limitée. Le morcellement croissant du monde du travail, la faiblesse de l'implantation militante à l'intérieur de l'entreprise, les prédispositions inégales des représentants syndicaux à se projeter dans un cadre d'action qui dépasse leur établissement et le contrôle (très) aléatoire des dirigeants syndicaux centraux sur leurs militants sont autant de facteurs d'explication à leur difficulté à surmonter les divisions multiples du salariat (entre différentes entreprises et à l'intérieur d'elles-mêmes) pour créer les conditions, dans le secteur privé, de mobilisations grévistes à l'échelle d'une entreprise à établissements multiples ou du secteur professionnel. Quant au déclenchement de

¹ Dominique Andolfatto, Dominique Labbé, « La transformation des syndicats français », *RFSP*, 56 (2), 2006, p. 283.

mouvements de grève d'entreprise coordonnés entre différentes unités d'un même territoire, il apparaît encore bien davantage improbable¹, ce qui remet fortement en question l'hypothèse de l'émergence de « conflits de pays »². Même l'intervention des élus locaux dans la gestion de conflits pour le maintien d'entreprises menacées de fermeture, parfaitement mises en évidence par S. Camard³, ne doit pas masquer les difficultés des organisations syndicales, même dans ces situations de conflit, à créer des solidarités élargies, par la mobilisation de la population ou des militants et des salariés des entreprises avoisinantes⁴.

L'enracinement des luttes syndicales dans des dynamiques de mobilisation (très) limitées au cadre de l'entreprise s'impose ainsi, à l'évidence, comme une dimension structurante caractéristique de l'activité gréviste contemporaine, tout particulièrement dans le secteur privé, dans lequel les conflits du travail ne trouvent que rarement des prolongements dans une arène de mobilisation nationale, ni même à l'échelle de la corporation professionnelle ou au niveau des localités. En ce sens, comme l'a déjà suggéré S. Camard en montrant que le patronage politique des élus locaux sur les conflits du travail pour la défense de l'emploi demeure une pratique courante⁵ – ce que nous avons pu aussi mettre en évidence au-delà même de ce type de conflit -, l'étude de la grève met ainsi plus généralement en relief la dimension très localisée des conflits du travail. En écho au modèle d'analyse de C. Tilly et aux recommandations mêmes de l'auteur⁶, elle suggère ainsi l'intérêt de ne pas opter pour une vision dichotomique entre un répertoire d'action localisé et un répertoire d'action organisé à l'échelle nationale, et de postuler une évolution linéaire et irréversible entre ces deux formes de répertoire. L'étude de la grève et des conflits du travail montre, de ce point de vue également, la nécessité de privilégier une analyse en termes *de continuum* des espaces pertinents de l'action collective⁷, et de se pencher sur les mécanismes qui conditionnent leur possible articulation. A cet égard, ce travail suggère par exemple de ne pas dissocier la (légitime) question du processus de la transnationalisation de la contestation sociale, et

¹ On est de ce point de vue dans des logiques de configuration d'action gréviste très dissemblables de celles que décrit C. Tilly, lorsqu'il tend à suggérer que les grèves d'entreprise, à partir du tournant du XXe siècle, tendent à concerner « *une ville ou une industrie toute entières* », in Charles Tilly, *La France conteste*, op. cit., p. 546-547.

² Jean-Marie Pernot, « Conflits du public, conflits du privé », in Jean-Michel Denis, *Le conflit en grève ?*, op. cit., p. 166-167

³ Sophie Camard, *Le patronage politique des conflits pour l'emploi*, Thèse de science politique, Université de Paris 1, 2001.

⁴ Pour une illustration frappante, voir par exemple le documentaire sur la mobilisation de matelassiers contre la fermeture de leur usine de Luc Decaster, *Rêve d'usine*, 2002.

⁵ Sophie Camard, *Le patronage politique des conflits pour l'emploi*, op. cit.

⁶ Charles Tilly, « Les origines du répertoire de l'action collective contemporaine en France et en Grande-Bretagne », *art. cit.*, p. 97.

⁷ Denis Segrestin, « Les communautés pertinentes de l'action collective », *RFS*, 31, 1980, p. 171-203.

Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

notamment de l'européanisation des stratégies d'action syndicales¹, de l'analyse des *freins à l'unification des luttes syndicales dans le cadre national*. Cet angle d'analyse ne peut au contraire qu'enrichir la compréhension des obstacles au prolongement des liens de coopérations institutionnelles nouées entre dirigeants syndicaux à l'échelle internationale par des actions collectives coordonnées à ce niveau, plus fréquentes et plus mobilisatrices².

Pour une approche plurielle des conditions d'émergence des mobilisations collectives

L'examen des facteurs conditionnant le recours à l'appel à la grève interprofessionnelle par les dirigeants confédéraux, et qui freinent la participation plus massive des salariés du privé dans ce cadre de mobilisation, s'est intégré dans une réflexion plus générale sur les conditions de possibilité de redéploiement de la grève dans les entreprises du secteur privé. Contre la thèse simplificatrice qui fait de l'institutionnalisation du syndicalisme la source unique de son « impuissance » supposée à mobiliser³, et contre les représentations dominantes et réductrices de la grève comme moyen d'action d'ultime recours uniquement investi par des salariés mis « dos au mur » par la fermeture de leur entreprise, nous avons cherché à reconstituer, dans toute leur complexité, *la pluralité des contraintes* qui conditionnent l'appropriation de la grève, et éclairent les logiques de *recomposition* de ses usages, et plus généralement des modes d'expression de la conflictualité au travail⁴.

De ce point de vue, notre travail n'a aucunement la prétention de passer par pertes et profits les acquis et l'intérêt des outils que nous donnent les paradigmes d'analyse quantitatifs et macrosociologiques qui dominent – très largement dans la littérature anglo-saxonne – pour penser les conditions d'apparition de la grève et de l'action collective plus généralement. Notre ambition était bien davantage de faire ressortir, par rapport à ce que peuvent nous apprendre des approches centrées sur l'identification des déterminants structurels des grèves et des mobilisations collectives (économiques, politiques, institutionnels, organisationnels), *la complémentarité d'une approche qualitative*, construite à partir d'un échantillon raisonné de plusieurs cas d'études permettant de faire varier tout à la fois les échelles et les angles

¹ Pour des recherches récentes à ce sujet, « Les syndicats à l'épreuve de l'Europe », *Politique Européenne*, 27, 2009.

² C'est ce que nous avons par exemple cherché à analyser du point de vue des obstacles à une participation élargie des militants syndicaux dans les mobilisations altermondialistes, in Baptiste Giraud et alii, « La question sociale au forum européen », in Eric Agrikoliansky, Isabelle Sommier (dir.), *Radiographie du mouvement altermondialiste*, La Dispute, 2005, p. 199-212

³ Dominique Andolfatto, Dominique Labbé, *Toujours moins !*, op. cit., p. 123-148.

⁴ Sur la pluralité des ressorts de l'action des agents sociaux, Bernard Lahire, *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Armand Colin, 2001.

d'analyse¹. Cette démarche offre la possibilité de mettre à l'épreuve la validité des hypothèses de ces paradigmes d'analyse quantitatifs et d'enrichir la portée heuristique de leurs cadres d'analyse sur les conditions d'émergence des mobilisations grévistes (collectives)², en permettant de recentrer l'analyse sur une question essentielle dont ils ne peuvent pas rendre compte : l'étude des logiques concrètes par lesquelles les acteurs en lutte dans le champ des relations professionnelles prennent leur décision d'opter pour telle ou telle stratégie d'action³. Par ce changement d'optique, nous sommes passés d'une approche en termes de variables structurelles *prédictives* des grèves à une approche *processuelle* des pratiques protestataires qui aide à penser *les mécanismes* (organisationnels, interactionnels et dispositionnels) qui conditionnent l'action de ces variables structurelles sur l'inclination des acteurs en lutte à s'emparer de la grève, *en relation* avec la spécificité de la configuration des acteurs en lutte⁴. Dans le prolongement de l'appel de certains membres fondateurs du paradigme de la mobilisation des ressources à dépasser l'analyse structurale de l'action protestataire, on espère avoir contribué à éclairer ce qu'une approche plus attentive aux dynamiques interactives par lesquelles sont façonnées les stratégies d'action des acteurs en lutte, peut nous aider à enrichir notre compréhension des conditions d'émergence des mobilisations collectives⁵.

Prendre appui dans cette optique sur une focale d'analyse articulée à différents terrains d'enquête n'implique pas, comme le craignent P. Lascoume et P. Le Galès, que nous ayons succombé à un « *émerveillement du tout est instable, contingent, contextualisé, déterminé par des usages renouvelés et particuliers* »⁶, qui interdirait d'en dégager des enseignements de portée plus générale. L'adoption d'une telle approche conduit certes à écarter toute prétention à identifier un facteur univoque de l'activité des grèves, qui permettrait par exemple d'identifier « la » cause structurelle des évolutions sur le long terme des usages de ce mode

¹ Donatella della Porta, « Comparative analysis : case-oriented versus variable-oriented research », Donatella della Porta, Michael Keating (eds.), *Approaches and Methodologies in the Social Sciences*, Cambridge University Press, 2008, p. 198-223.

² Les modalités mêmes de construction de notre travail et de ses hypothèses de recherche, à partir des enseignements des paradigmes quantitatifs des grèves témoignent de la complémentarité entre approches quantitatives et qualitatives que nous avons cherchée à mettre à l'épreuve.

³ Ce point aveugle de la sociologie des mobilisations est également souligné par D. McAdam lorsqu'il souligne la nécessité de se pencher plus précisément sur « les dynamiques effectives par lesquelles les activistes prennent des décisions concernant les buts et les tactiques », in Doug McAdam, « Pour dépasser l'analyse structurale de l'engagement militant », in Olivier Fillieule (dir.), *Le désengagement militant*, Belin, 2005, p. 54.

⁴ En écho au programme de recherche suggéré par P. Bourdieu : « *ayant établi le système des facteurs déterminants de la structure du rapport des forces, il faudrait enfin établir les facteurs propres à renforcer ou affaiblir l'action de ces facteurs* », in Pierre Bourdieu, « La grève et l'action politique », in *Questions de sociologie*, Les Editions de Minuit, 1984, p. 263.

⁵ Doug McAdam, Sydney Tarrow, Charles Tilly, *The Dynamics of Contention*, 2001, Cambridge University Press, 2001.

⁶ Pierre Lascoumes, Patrick Le Galès, *Sociologie de l'action publique*, Armand Colin, 2007, p. 103.

d'action. Mais, par le jeu de la comparaison entre les différents angles d'analyse offerts par ces terrains d'investigations¹, nous nous sommes employés à faire ressortir ce que des approches quantitatives ou centrées sur le long terme, en donnant la priorité à l'identification des déterminants universels des grèves, peinent à restituer : les modalités *d'agencement* de la *pluralité des facteurs* qui conditionnent l'appropriation du registre d'action gréviste dans une configuration de conflit donnée. En ce sens, notre travail a d'abord pour prétention d'avoir donné un ensemble d'outils d'analyse et de cadres de raisonnement qui aident à penser les freins à l'apparition des grèves et les conditions de leur dénouement *dans ce qu'elles ont de commun mais aussi de variable*².

Un premier axe de réflexion transversal à notre travail a consisté pour cela à *mettre en relation* la diversité des conditions d'investissement de la grève avec *la plasticité* des logiques de contextes d'action. Cela ne signifie pas d'occulter l'influence de facteurs macro (économiques, politiques...) mais d'être plus attentif à la manière dont ils se combinent selon des modalités différentes dans les configurations d'action concrètes des acteurs et dont ils interfèrent de façon variable dans leurs pratiques. La recomposition des relations entre organisations syndicales et partisans constitue par exemple un facteur d'explication central (mais pas unique) au recul du nombre de journées d'action interprofessionnelle et à la détermination des modalités d'investissement confédéral de la grève. Certes, les effets de la dépolitisation de l'action syndicale, comme la conjoncture économique globale, sur les pratiques des militants d'entreprise ne sont évidemment pas à exclure de l'analyse. Nous avons vu cependant la nécessité, en cohérence avec ce que nous indiquions précédemment du *morcellement* et de la *désynchronisation* des luttes syndicales, de ne pas se contenter de ce seul niveau d'analyse macro. Pour comprendre les conditions d'apparition des grèves d'entreprise, il faut aussi les penser en relation avec la spécificité des micro-contextes des établissements, qui contribuent à façonner les dynamiques de mobilisation, les potentiels d'action ou les freins à son émergence. Ainsi avons-nous mis en évidence par exemple comment les modes d'organisation du travail pouvaient tout à la fois, selon la diversité des configuration propres aux établissements, entraver le recours à la grève ou le rendre au contraire plus facilement accessible dans certaines situations de conflit. De même nous avons pu voir que les conditions d'émergence des grèves restaient dépendantes de la cristallisation

¹ Sur les conditions de la comparabilité de ces terrains d'enquête, voir la conclusion du chapitre 2.

² Voir aussi, sur ce point, à propos de l'étude du désengagement militant Olivier Fillieule, « Avant-propos », in Olivier Fillieule (dir.), *Le désengagement militant*, op. cit., p. 15-16. Voir aussi, Howard Becker, « Biographie et mosaïque scientifique », *ARSS*, 62-63, 1986, p. 103-110.

de conflits générés par les dynamiques propres aux configurations internes des relations de travail dans une entreprise.

Au-delà de la nécessité de réhabiliter un cadre d'analyse des pratiques protestataires « décentralisé », plus attentif aux effets propres à la diversité des micro-contextes d'action sur les stratégies des agents en lutte¹, nous avons également insisté sur la nécessité de penser les conditions d'émergence des grèves en relation avec les *multiples usages* qu'ils peuvent faire de cet instrument de lutte. Dans le prolongement du travail de J.-G. Contamin sur la pétition², cette approche apparaît particulièrement heuristique pour comprendre comment le recours à la grève se maintient dans les pratiques des acteurs syndicaux sous des formes et selon des logiques différenciées, adaptées à l'espace des contraintes avec lesquelles ils doivent composer et aux objectifs distincts qu'ils poursuivent à travers la mise en œuvre de cette pratique de lutte. Enfin, nous avons insisté sur un troisième élément, occulté par les paradigmes d'analyse traditionnel des grèves, et pourtant décisif pour comprendre les conditions de possibilité d'appropriation de la grève : la *diversité des propriétés militantes* des acteurs syndicaux, ce qui les habilite très différemment à s'investir dans l'action de leur organisation ou à se saisir de la grève dans leur propre travail de représentation du personnel.

C'est donc en diversifiant les échelles et les angles d'analyse investis que nous avons pu saisir les multiples facteurs dynamiques qui structurent les usages de la grève dans les conflits du travail, et rendent compte des difficultés qui conditionnent les modalités d'appropriation de cette pratique de lutte. Dans cette optique, le dispositif d'enquête élaboré avait aussi pour ambition de dépasser les limites auxquelles se heurte une sociologie de la grève ou de l'action protestataire centrée exclusivement sur le moment de l'action et sur des mobilisations qui ont réussi, c'est-à-dire ayant existé, dans la compréhension des conditions d'apparition des mobilisations³. Nous nous sommes efforcés pour cela d'interroger aussi *les ressorts de la grève en son absence* en conciliant l'étude du moment gréviste avec l'observation fonctionnement ordinaire des groupements militants en dehors des mobilisations ou de situations conflictuelles sans mobilisations collective, ou bien sous d'autres formes que la grève. Cette diversification des angles d'approche nous apparaît essentielle pour éviter les biais d'une vision téléologique de l'action collective, que le choix de s'intéresser à des

¹ Doug McAdam, « Micro-mobilization contexts and recruitment to activism », *International Social Movement Research*, 1, p. 125-154.

² Jean-Gabriel Contamin, *Contribution à une sociologie des usages pluriels des formes de mobilisation : l'exemple des pétitions*, Thèse de science politique, Université Paris 1, 2001.

³ Problème soulevé par exemple par Marc Dixon et alii, « Union, Solidarity and Striking », *Social Forces*, 83 (1), 2004, p. 3-33.

mobilisations « improbables », pour pallier à la difficulté « d'une sociologie des mobilisations non réalisées », ne saurait suffire à éviter¹. Une telle option méthodologique revient en effet, *de facto*, à continuer de raisonner uniquement à partir de mobilisations « réussies », et à rester par ailleurs enfermé dans une représentation *naturalisante* de ce que sont *a priori* des mobilisations « probables », qui fait écran à la compréhension de la complexité des conditions de possibilité de leur existence. La complémentarité des angles de questionnement que nous a permis de mettre en œuvre l'observation simultanée de mobilisations grévistes dites « improbables », de grèves de très courte durée, mais aussi de situations de conflit sans grève et de mobilisations avortées dans des configurations *censées* pourtant rendre leur déclenchement « probable », voire prévisible, s'est assurément révélé très profitable pour mieux saisir la pluralité des conditions d'émergence des mobilisations collectives².

Cela nous a permis par exemple de nous écarter d'une conception substantialiste des « ressources » pour l'action collective. L'examen des mobilisations grévistes « improbables » et des logiques d'engagement de salariés aux propriétés diversifiées qui se mobilisent dans les actions de grève, comme l'étude des micro-conflits grévistes par lesquels les syndicalistes tirent profit d'une opportunité de blocage que leur offre le système de production, nous a permis de démontrer en effet que les « ressources » et les dispositions des agents sociaux pour l'action collective ne se déterminent et ne prennent sens que mises relation avec le contexte de l'action et la dynamique de la mobilisation. Sous un angle d'analyse complémentaire, l'étude des mobilisations confédérales ou bien de l'absence de grève dans des situations de conflit *a priori* favorables à leur éclosion a permis de mettre en évidence qu'il n'existait pas de ressources « prêtes à l'emploi ». En ce sens, l'étude de ces configurations de conflit sans grève ou des logiques de fonctionnement routinisées des groupements militants a montré tout particulièrement l'intérêt de ne pas se demander seulement pourquoi les agents se mobilisent³, mais de renverser aussi la perspective de recherche, comme l'ont suggéré déjà plusieurs auteurs⁴, afin de se demander aussi pourquoi ils ne se mobilisent pas plus, même quand ils disposent des ressources censées faciliter leur mobilisation. Ce renversement de perspective apparaît particulièrement heuristique pour mieux faire ressortir les filtres qui *conditionnent*

¹ Stéphane Cadiou, Stéphanie Dechezelles, « La problématique de l'émergence pour l'étude des mobilisations collectives : pistes et repères », in Stéphane Cadiou et alii (dir.), *Passer à l'action : les mobilisations émergentes*, L'Harmattan, 2007, p. 40-41.

² De la même manière que la comparaison entre des agents mobilisés et non mobilisés peut se révéler très précieuse pour saisir la complexité des ressorts de l'engagement militant. Voir Sophie Maurer, *Les chômeurs en action*, L'Harmattan, 2001.

³ Daniel Cefaï, *Pourquoi se mobilise-t-on ?*, La Découverte, 2007.

⁴ Ted Gurr, *Why Men Rebel ?*, Princeton University Press, 1970

l'activation des ressources organisationnelles. En se saisissant de cette question qui, de la même manière que la question des conditions concrètes de l'activation des dispositions militantes¹, a eu tendance à être négligée par la sociologie de l'action collective, on est alors amené à ouvrir plusieurs « boîtes noires » des approches macroscopiques de l'activité gréviste et de l'action protestataire, qui font obstacle à une bonne compréhension des mécanismes de déclenchement des mobilisations.

La première a consisté à repenser les usages syndicaux de la grève en relation avec la diversité interne des organisations syndicales et la logique de leur structuration interne, qui limite fortement le pouvoir de contrôle de ses dirigeants centraux sur leurs militants. Cette hétérogénéité organisationnelle explique notamment que leur faculté à actionner leurs ressources militantes reste étroitement dépendante des contextes d'action locaux qui rendent les militants d'entreprise plus ou moins disponibles à se rallier aux mots d'ordre de leur confédération. L'observation du fonctionnement d'une structure syndicale intermédiaire nous a permis par ailleurs de saisir la phénoménale diversité des raisons d'agir et des dispositions militantes des adhérents syndicaux qui cohabitent dans une même organisation. Sous cet angle, l'étude de la grève est un parfait révélateur de la nécessité d'interroger les pratiques protestataires en lien avec l'analyse du travail de construction de l'organisation et de façonnage des dispositions des militants accompli par leurs dirigeants². Dans le même temps, en raison même des difficultés des dirigeants syndicaux à contrôler leurs militants et à les socialiser à l'organisation, le terrain d'étude des grèves est apparu particulièrement propice pour mettre en lumière la nécessité de réintroduire, dans l'analyse des grèves et du répertoire de l'action collective, que les militants, comme les salariés, sont très inégalement disposés à organiser une action de grève pour les uns, à s'y investir pour les autres en fonction de leur expérience différenciée de l'action collective.

A cet égard, dans le prolongement du modèle de C. Tilly, l'examen des facteurs qui font obstacle à l'activation des ressources détenues par les entrepreneurs militants et des logiques de constitution de leur préférence pour d'autres modes d'action que la grève nous a ainsi ouvert un angle de questionnement pertinent pour affiner notre compréhension *des effets de l'expérience militante des acteurs protestataires sur le choix de leurs modes d'action*. Si, elle détermine leur familiarité inégale avec tel ou tel mode d'action³, elle aide également à

¹ Olivier Fillieule, « Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement », *RFSP*, 51 (1), 2001, p. 199.

² Frédéric Sawicki, Johanna Siméant, « Décloisonner la sociologie de l'engagement militant. Note critique sur quelques tendances récentes des travaux français », *Sociologie du Travail*, 51, 2009, p. 115-117.

³ Charles Tilly, « Les origines du répertoire de l'action collective contemporaine en France et en Grande-Bretagne », *art. cit.*

comprendre comment s'ordonne les préférences des militants pour telle ou telle option stratégique en fonction *des limites qu'ils s'imposent*, sous l'effet des *contraintes internes et externes* dont ils doivent s'accommoder, *qu'ils ont intériorisées* au fil de leur expérience d'engagement militant, et qui structurent leur perception des actions pensables et possibles. L'observation des situations de conflit sans grève s'est révélée par exemple particulièrement féconde pour établir que leurs stratégies d'action s'organisent en fonction des limites qu'ils s'imposent, par *anticipation* des stratégies de leurs adversaires *et de leurs concurrents*.

En ce sens, l'étude de la grève a eu pour intérêt de faire apparaître la nécessité de ne pas penser les organisations militantes uniquement comme des agents facilitateurs des mobilisations collectives. Il faut aussi prêter attention aux conditions qui amènent leurs dirigeants à vouloir contenir les formes de mobilisation dans certaines limites¹. De ce point de vue, l'analyse des conflits du travail met clairement en évidence la nécessité de ne plus dissocier l'analyse des pratiques contestataires des pratiques institutionnelles dans lesquelles les acteurs sont simultanément engagés², et qui s'articulent dans leur stratégie d'action. Ainsi, replacer au cœur de l'analyse des pratiques protestataires les activités des entrepreneurs militants et des relations qu'ils entretiennent dans ces arènes institutionnelles est apparu pleinement heuristique pour saisir *les processus* par lesquels se forment leurs perceptions des formes de mobilisation convenables, légitimes ou opportunes, dans les limites desquelles inscrire leur stratégie d'action. Il ne s'agit pas, ce faisant, de retomber dans les travers de la thèse réductrice d'une trahison nécessaire des élites militantes une fois intégrées dans des dispositifs d'action et de consultation institutionnels. Penser ensemble les usages des modes d'action institutionnels et protestataires dans les pratiques des acteurs contestataires implique bien davantage de repérer leurs modes de combinaison, et suggère plus généralement d'appréhender répertoire d'action collective comme un ensemble d'instruments d'action qui s'articulent entre eux³, selon des modalités qui contribuent à modeler les conditions du recours à l'action collective par les entrepreneurs de cause, et les formes qui leur sont données.

Sous cet angle, l'étude de la grève fut enfin un terrain d'investigation fertile pour percevoir, les perspectives de recherches nouvelles et fructueuses qu'ouvre la réconciliation de l'analyse des mobilisations collectives avec celle des pratiques individuelles de résistance

¹ Doug McAdam, « Pour dépasser l'analyse structurale de l'engagement militant », *art. cit.*, p. 59.

² Michel Offerlé, « Retour critique sur les répertoires de l'action collective », *art. cit.*, p. 189.

³ Jean-Gabriel Contamin, « Le choix des armes. Les dilemmes pratiques d'un mouvement de doctorants et le modèle des avantages comparatifs », *Genèses*, 59, 2005, p. 4-24.

et de résilience plus souterraines investies par les agents sociaux pour défendre leurs intérêts¹. Ce désenclavement de la notion de répertoire d'action collective est tout d'abord salubre pour éviter d'interpréter l'absence de mobilisation collective comme le signe d'une adhésion des individus au pouvoir politique ou économique auquel ils sont soumis. Et elle évite en particulier de ne voir du conflit et de la résistance que dans leurs manifestations collectives les plus visibles, sur lesquelles la sociologie de l'action collective s'est focalisé, alors même qu'elle n'est assurément pas la forme de contestation sociale la plus répandue. En ce sens, de la même manière que nous nous sommes interrogés sur les conditions de possibilité de traduction des formes diffuses de micro-conflictualité au travail en action de grève, porter plus systématiquement l'attention sur les pratiques de résistance qui se déploient aux « marges » des mouvements sociaux pourrait être déclinée avec profit sur bien d'autres terrains d'étude – et sans être réservées à l'étude des voies dérobées de la résistance dans des régimes politiques autoritaires² -, pour mieux cerner les facteurs qui font obstacle à leur réinscription dans l'une des formes canoniques de l'action collective organisée.

C'est enfin, bien évidemment, sur le terrain même des conflits du travail que cette recherche appelle des prolongements. Non seulement pour mettre à l'épreuve de nouveaux terrains d'investigation la validité des outils d'analyse et de questionnements ici proposés pour saisir les ressorts de la conflictualité au travail, des formes de l'action syndicale et des logiques de structuration interne à ses organisation. Mais aussi pour combler les points aveugles que comporte notre travail, et sur lesquels nous nous sommes expliqués³. Le plus urgent à lever est sans doute celui qui concerne les organisations patronales. Nous avons explicité les difficultés méthodologiques auxquelles nous nous sommes notamment heurtés pour rencontrer les représentants patronaux des établissements concernés par les mouvements de grève que nous avons observés⁴. Nous avons cherché à contourner cette difficulté en nous intéressant aux consultants en ingénierie sociale⁵. Mais il reste aussi – et nous comptons y participer directement – à orienter les efforts actuellement entrepris pour relancer les études sur le monde patronal sur l'étude *des pratiques* de négociation et de gestion des conflits de ses représentants, que ces travaux récents n'abordent pas frontalement. Il faudrait dans cette optique trouver des stratégies de recherche, comparables à celles que nous avons mises en

¹ Michel Offerlé, « Retour critique sur les répertoires de l'action collective », *art. cit.*, p. 190.

² Mounia Bennani-Chraïbi, Olivier Fillieule, *Résistances et protestations dans les sociétés musulmanes*, Presses de Sciences Po, 2003.

³ Voir fin du chapitre 2.

⁴ Voir chapitre 3.

⁵ A propos desquels nous avons aussi publié, Baptiste Giraud, « Le syndicalisme saisi par le management », *Politix*, 79, 2007, p. 125-147.

œuvre autour des consultants en ingénierie sociale, qui permettent d'accéder à l'intérieur même des organisations patronales à l'observation des modalités de diffusion des techniques de gestion des relations avec les organisations de salariés. Il reste d'ailleurs à déterminer s'il existe un savoir-faire organisationnel et des modes de transmissions formalisés en la matière dans l'ensemble des organisations patronales. Et plus encore, dans le prolongement de ce que nous avons entrepris à propos des organisations syndicales de salariés, il reste à déterminer comment les représentations des formes légitimes de la gestion des « relations sociales » s'organisent de manière différenciée dans l'espace pluriel et concurrentiel de la représentation patronale, et comment, surtout, ces discours organisationnels se diffusent et s'actualisent sous la forme de pratiques très hétérogènes en fonction des propriétés des établissements et de leurs dirigeants.

Table des matières

Prologue.....	11
Partie introductive : La grève, un objet d'étude à repenser.....	21
I. De la production d'un angle mort sociologique à son nécessaire dépassement.....	25
1. La marginalisation de la conflictualité au travail dans l'espace des questionnements scientifiques.....	25
1.1. Un objet canonique de la sociologie du travail tombé en désuétude.....	26
<i>Les effets du refoulement du paradigme marxiste.....</i>	<i>27</i>
<i>L'hypothèse d'une perte de centralité de la conflictualité au travail.....</i>	<i>28</i>
<i>Renouvellement des problématiques de recherche, diversification des objets d'étude.....</i>	<i>30</i>
1.2. Un objet traditionnellement délaissé par la science politique.....	35
<i>Une focale d'analyse longtemps centrée sur les activités politiques institutionnelles.....</i>	<i>35</i>
<i>Une sociologie du syndicalisme phagocytée par la problématique de la « crise ».....</i>	<i>37</i>
<i>Une sociologie des mobilisations focalisée sur les « nouveaux » acteurs de la protestation.....</i>	<i>38</i>
2. Un regard sociologique à éclipses sur les mobilisations grévistes.....	44
2.1. Les grèves comme révélateur des transformations de l'action collective.....	44
<i>L'émergence du « mouvement social » comme matrice de questionnement.....</i>	<i>45</i>
<i>Un attrait irrésistible pour des conflits aux pratiques d'engagement « innovantes ».....</i>	<i>48</i>
2.2. Des perceptions et des interprétations de l'activité gréviste biaisées par un cadre d'analyse trop restreint.....	52
<i>Les faux semblants de la nouveauté.....</i>	<i>54</i>
<i>Des généralisations problématiques.....</i>	<i>55</i>
3. Surmonter les illusions d'optique pour interroger autrement le phénomène des grèves.....	59
3.1. L'indicateur des JINT : une image statistique en trompe-l'œil de l'activité gréviste.....	59
<i>Un écran à la perception des dynamiques de recomposition des grèves.....</i>	<i>60</i>
<i>Un instrument de mesure obsolète.....</i>	<i>66</i>
3.2. Resituer les grèves dans l'espace ordinaire de la conflictualité au travail.....	73
<i>Le maintien de conflits diffus et protéiformes.....</i>	<i>73</i>
<i>Des grèves ancrées dans des configurations d'action classiques.....</i>	<i>75</i>
Conclusion : De l'intérêt de repenser ensemble l'analyse des grèves et les transformations de l'action collective.....	82

II. Décloisonner les cadres d'analyse de la grève.....	91
1. Apports et limites d'une approche des grèves par leurs déterminants externes.....	92
1.1. Le poids des contraintes économiques.....	93
<i>Les effets des cycles économiques et du chômage.....</i>	<i>94</i>
<i>Un instrument syndical de contrôle des revendications économiques des salariés.....</i>	<i>96</i>
<i>Une mécanique aléatoire.....</i>	<i>98</i>
1.2. L'institutionnalisation des conflits du travail.....	102
<i>Les grèves domestiquées ?.....</i>	<i>104</i>
<i>Une opposition factice entre négociation et conflit.....</i>	<i>112</i>
1.3. L'économie politique des grèves.....	117
<i>L'action syndicale prise dans des enjeux politiques.....</i>	<i>118</i>
<i>Une conception trop univoque et objectiviste de la dépendance politique des grèves.....</i>	<i>120</i>
2. Recentrer l'analyse des grèves sur l'examen des dynamiques internes de l'action collective.....	124
2.1. L'infrastructure organisationnelle des grèves.....	124
<i>Un travail de mobilisation syndicale.....</i>	<i>125</i>
<i>Les effets (de)structurants des modes d'organisation du travail.....</i>	<i>128</i>
<i>Les apories d'un mode de questionnement toujours surplombant.....</i>	<i>131</i>
2.2. Pour une sociologie qualitative, processuelle et relationnelle des usages de la grève.....	137
<i>Privilégier une approche plus compréhensive et dynamique de la rationalité sous contraintes des stratégies syndicales.....</i>	<i>138</i>
<i>Saisir la grève en relation avec les autres stratégies de protestation et de salut au travail.....</i>	<i>142</i>
<i>Interroger les mécanismes de déclenchement et de construction d'une action de grève.....</i>	<i>150</i>
Conclusion : Reconstituer autrement le puzzle de la dynamique des grèves.....	154
III. Du discours aux pratiques : comment réaliser une sociologie empirique de la conflictualité au travail ?.....	163
1. Les conditions d'accès aux coulisses des conflits.....	165
1.1. Une disponibilité différenciée des dirigeants syndicaux et patronaux à se dévoiler.....	166
<i>La loyauté militante, source de résistance à l'objectivation sociologique.....</i>	<i>167</i>
<i>Les frontières mouvantes du dicible dans l'espace des luttes syndicales.....</i>	<i>170</i>
<i>Saisir, par la bande, des techniques d'action patronale dissimulées.....</i>	<i>174</i>
1.2. Le poids des conditions d'enquêtes.....	179
<i>Le jeu des ajustements des habitus entre enquêtés et enquêteur.....</i>	<i>179</i>
<i>Prendre le temps d'apprivoiser des univers militants.....</i>	<i>182</i>
<i>Les situations de conflit propices à la libération de la parole des militants d'entreprise.....</i>	<i>185</i>
2. Rendre intelligible la dynamique des grèves.....	189
2.1. Interpréter les discours en fonction des logiques de leur production.....	190
<i>Une réflexivité ajustée à la position du locuteur.....</i>	<i>191</i>
<i>Le filtre de la mémoire dans le contexte de l'entretien.....</i>	<i>193</i>
2.2. Combiner les instruments d'enquête pour élargir le champ d'analyse.....	197
<i>Ce(ux) qui ne se raconte(nt) pas.....</i>	<i>198</i>

<i>Comprendre la dynamique des engagements grévistes en les observant.....</i>	201
<i>Faire ce que l'on peut : des techniques d'enquête adaptées aux contraintes des configurations de luttes.....</i>	204

Conclusion : L'approche ethnographique de l'action collective à l'épreuve des grèves.....212

Partie 2. La grève dans l'économie des pratiques confédérales. Une approche par le prisme de la CGT.....219

IV. Les dynamiques conflictuelles d'institutionnalisation des cadres d'action confédéraux.....227

1. Les conditions politiques et syndicales de réhabilitation de la négociation dans les stratégies de la CGT.....232

1.1. Une conversion qui ne va pas de soi : les dilemmes de l'institutionnalisation.....	233
<i>Une autonomie d'action fragilisée.....</i>	234
<i>Des habitus militants en tensions.....</i>	238
1.2. Démobilisation collective et concurrence syndicale : les ressorts de l'aggiornamento stratégique.....	249
<i>Le « recentrage » de la CFDT, facteur d'isolement de la CGT.....</i>	249
<i>Un univers militant qui se délite.....</i>	255
1.3. La constitution d'un nouveau paradigme du couple lutte-négociation.....	260
<i>La départinisation des cadres de la lutte syndicale.....</i>	260
<i>Changer l'image du syndicat.....</i>	265
<i>La négociation comme instrument de remobilisation des salariés.....</i>	268

2. Les dynamiques institutionnelles de recomposition des stratégies de lutte.....272

2.1. L'imposition du recours à la contre-expertise comme technique de relégitimation de la contestation syndicale.....	273
<i>Repolitiser les enjeux de la négociation, asseoir la crédibilité des doléances.....</i>	274
<i>Neutraliser la mise en cause du conservatisme syndical.....</i>	278
2.2. Les mécanismes d'adaptation aux contraintes du jeu de la négociation.....	281
<i>Un horizon d'action façonné par l'emprise de la parole des experts.....</i>	281
<i>Contenir ses rivaux pour ne pas être mis à l'écart des négociations.....</i>	285
<i>Le plaisir de se sentir reconnu, condition d'un regard critique sur ses pratiques de lutte.....</i>	292

3. Les logiques concurrentielles de réinvestissement de la grève.....299

3.1. Un recours ultime dans la pratique réformiste de la CFDT.....	301
<i>La négociation comme ressource et posture distinctive.....</i>	301
<i>Eviter la grève pour tenir son rôle dans la négociation.....</i>	305
3.2 Un redéploiement sous contrôle du « syndicalisme de lutte » de la CGT.....	313
<i>La négociation comme résultat d'un rapport de force collectif.....</i>	314
<i>Des pratiques de mobilisation contraintes par l'injonction à l'unité syndicale.....</i>	316
<i>Se construire dans la lutte comme un syndicat négociateur.....</i>	320

Conclusion : Les processus d'institutionnalisation des usages confédéraux de la grève.....330

V. Les filtres organisationnels dans la dynamique des grèves (inter)professionnelles.....	339
1. Des dispositions militantes à l'interprofessionnel inégales.....	345
1.1. Les voies de l'intégration de « l'interpro » comme sens commun militant.....	346
<i>Des militants syndicaux politisés.....</i>	347
<i>Les legs d'une socialisation militante au syndicalisme.....</i>	349
1.2. Les logiques de désarticulation des niveaux de l'action syndicale.....	353
<i>La disjonction de la perception des espaces pertinents de mobilisation.....</i>	354
<i>Des logiques d'action syndicale dissonantes.....</i>	361
2. Une construction problématique de la réactivité militante.....	367
2.1. Le travail organisationnel de mise en cohérence des espaces multiples de l'action syndicale.....	369
<i>Rallier les militants à la cause.....</i>	370
<i>Unifier les revendications, élargir l'horizon d'action des adhérents.....</i>	379
2.2. Les difficultés à structurer les réseaux militants.....	387
<i>La fragilité des liens avec les militants.....</i>	388
<i>Des structures d'encadrement au pouvoir de mobilisation limité.....</i>	396
3. L'anarchie organisationnelle en mouvement : les conditions de coalescence des énergies militantes.....	401
3.1. Des champs d'action interprofessionnels et professionnels en tension.....	402
<i>Des difficultés à tout concilier.....</i>	402
<i>Des dynamiques de mobilisation concurrentes.....</i>	406
3.2. Des formes d'appropriation militante fluctuantes et différenciées des appels à la grève (inter)professionnelle.....	409
<i>Un réinvestissement problématique du mode d'action gréviste.....</i>	410
<i>Les conditions de l'agrégation de multiples logiques d'engagement locales.....</i>	419
4. L'économie organisationnelle des stratégies confédérales de la grève.....	427
4.1. Les contraintes internes à la radicalisation des luttes.....	428
<i>Un « trente tonne » difficile à manœuvrer.....</i>	428
<i>La mobilisation du privé, frein à la radicalisation des luttes confédérales.....</i>	440
4.2. La pluralité des logiques du recours à la grève (inter)professionnelle.....	450
<i>Une ressource collective pour la mobilisation des militants.....</i>	452
<i>Un instrument de socialisation militante.....</i>	458
4.3. Un enjeu de controverses internes.....	462
<i>Les stratégies de légitimation de la direction : organiser la masse avant de penser à la classe.....</i>	464
<i>Les logiques infra-organisationnelles des prises de position militantes.....</i>	469
Conclusion : ce que les grèves (inter)professionnelles nous apprennent des conditions d'activation des ressources organisationnelles.....	480

Partie 3. La grève dans la dynamique des conflits d'entreprise.....485

VI. Les logiques d'intégration de la grève dans le répertoire d'action des militants.....489

1. Les modalités d'insertion de la grève dans les savoir-faire syndicaux.....	493
1.1. Lorsque le syndicat n'apparaît d'aucun recours.....	495
<i>Un établissement sous tensions.....</i>	496
<i>L'exclusion de l'action syndicale de l'ordre du pensable.....</i>	499
1.2. Apprendre à tenir son rôle de syndicaliste et à revendiquer.....	508
<i>Savoir mobiliser les salariés.....</i>	509
<i>Savoir s'imposer face à son patron.....</i>	516
1.3. De la théorie à la pratique : les conditions de transmission des stratégies organisationnelles.....	526
<i>Des formes concurrentes de socialisation militante à la grève.....</i>	526
<i>Une pratique difficile à enseigner et à apprivoiser.....</i>	533
<i>Limites et ajustements du travail d'encadrement organisationnel.....</i>	540
2. Les stratégies managériales de prévention des grèves.....	552
2.1. Contenir les ressorts des mobilisations syndicales.....	555
<i>Contourner la médiation syndicale des problèmes des salariés.....</i>	556
<i>Anticiper, surveiller : les techniques de « l'observation sociale ».....</i>	561
2.2. La canalisation de l'action des représentants syndicaux.....	569
<i>La gestion des « meneurs » de l'action syndicale.....</i>	569
<i>Créer les conditions d'acceptation des décisions patronales par la négociation.....</i>	574
3. Micro-conflictualité gréviste : des logiques d'adaptation plurielles des stratégies de recours à la grève.....	581
3.1. Les conditions d'appropriation d'un instrument de pression économique.....	581
<i>La démonstration d'un pouvoir d'action en puissance.....</i>	582
<i>Un redéploiement sous contrainte d'un pouvoir de perturbation limité.....</i>	586
3.2. La rationalité combinée des grèves.....	596
<i>Des débrayages aux multiples usages tactiques.....</i>	597
<i>Micro-grèves et micro-cycles de mobilisation.....</i>	604
4. Les limites intériorisées par les militants syndicaux : la grève comme ultime recours.....	611
4.1. Un pouvoir de mobilisation contenu.....	612
<i>Des inhibitions professionnelles à la grève.....</i>	612
<i>Des syndicalistes « responsables et « raisonnables ».....</i>	615
4.2. Les logiques d'évitement de la grève dans un conflit pour l'emploi.....	621
<i>Quand la grève apparaît d'un recours illusoire.....</i>	623
<i>L'actualisation d'une configuration habitus et de pratiques militantes transformée.....</i>	628
<i>Adopter une stratégie alternative et distinctive dans l'espace des conflits.....</i>	633
<i>« Faire des vagues sans trop en faire » : des logiques de construction et de légitimation de l'action en tension.....</i>	638
Conclusion : La pluralité des logiques d'intégration de la grève dans les stratégies d'action des représentants syndicaux.....	649

VII. Les mécanismes de la grève.....	659
1. L'entrée dans la grève.....	662
1.1. De la résilience et de la résistance « ordinaire » à la grève : la dynamique des contextes..	665
<i>Des contextes de désenchantement de la relation salariale.....</i>	<i>665</i>
<i>La cristallisation d'une conflictualité larvée.....</i>	<i>676</i>
1.2. L'infrastructure organisationnelle de mobilisations « spontanées ».....	686
<i>Des ressources organisationnelles compensatoires.....</i>	<i>687</i>
<i>Les effets de réassurance de l'encadrement syndical.....</i>	<i>693</i>
<i>Rendre perceptible la possibilité de l'action.....</i>	<i>702</i>
1.3. Les ressorts dynamiques du passage à l'acte.....	709
<i>Des logiques d'engagement en interaction.....</i>	<i>710</i>
<i>L'activation de dispositions ouvrières à la grève hétérogènes.....</i>	<i>723</i>
2. L'organisation de la grève.....	736
2.1. Les conditions de l'engagement des soutiens militants.....	737
<i>Des intérêts militants multiples et fluctuants à s'investir dans la grève.....</i>	<i>738</i>
<i>La difficile activation des réseaux militants.....</i>	<i>747</i>
2.2. Structurer la mobilisation : l'inscription de la grève dans des registres d'action syndicaux.....	758
<i>Donner un cadre revendicatif à l'expression du mécontentement.....</i>	<i>758</i>
<i>Des formes de réappropriation différenciée des mots d'ordre syndicaux.....</i>	<i>768</i>
<i>Lutter contre l'inégale implication des grévistes pour transmettre un savoir-faire militant.....</i>	<i>776</i>
2.3. Gérer l'évolution du rapport des forces.....	784
<i>Le temps c'est de l'argent.....</i>	<i>785</i>
<i>Soutenir l'économie morale fluctuante des grévistes.....</i>	<i>791</i>
<i>Des pratiques de grève modelées par la judiciarisation des conflits.....</i>	<i>805</i>
<i>L'extériorisation de l'action : ressources, contraintes, et dilemmes</i>	<i>814</i>
<i>Savoir arrêter une grève.....</i>	<i>821</i>
 Conclusion : processus d'engagement dans la grève et dynamiques de construction de la mobilisation.....	 833
 Conclusion générale : contribution de l'étude de la grève à l'analyse des logiques de fonctionnement du répertoire de l'action collective.....	 843
<i>Un regard original sur les transformations de l'action protestataire.....</i>	<i>844</i>
<i>Pour une approche plurielle des conditions d'émergence des mobilisations collectives...850</i>	

BIBLIOGRAPHIE

1. Paradigmes d'analyse de la grève

L'approche économique

Acemoglu Daron, « Asymmetric Information, Bargaining, and Employment Fluctuations », *International Economic Review*, 36 (4), 1995, 1003-1024.

Andréani Edgar, *Les grèves et les fluctuations de l'activité économique de 1890 à 1914 en France*, Thèse de sciences économiques, Université de Paris, 1965.

Ashenfelter Orley, Johnson George, « Bargaining Theory, Trade Unions, and Industrial Strike Activity », *The American Economic Review*, 59 (1), 1969, p. 35-49.

Booth Alison, Cressy Robert, « Strikes with Asymmetric Information : Theory and Evidence », *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 52 (3), 1990, p. 269-291.

Bouvier Jean, « Mouvement ouvrier et conjoncture économique », *Le Mouvement Social*, 48, 1964, p. 3-30.

Card David, « Strikes and Bargaining : A Survey of the Recent Empirical Litterature », *The American Economic Review*, 80 (2), 1990, p. 410-415.

Colasanti Giuseppe, Floris Ruhai, « Strikes for expectations », in Colasanti Giuseppe, Perrone Luca (eds), *Scioperi e movimenti politici*, Casa del Libro editrice, Roma, 1982, p. 51-75.

Coutrot Thomas, « Une nouvelle période pour la conflictualité sociale ? », *Les Cahiers français*, 304, 2001, p. 46-51.

Cramton Peter, Tracy Joseph, « Unions, bargaining and strikes », in Addison John, Schanbel Claus (eds), *International Handbook of trade unions*, Edward Elgar Publishing, 2003, p. 86-117.

Franzosi Roberto, *The puzzle of strikes. Class and State Strategies in Postwar Italy*, Cambridge University Press, 1995.

Goetz-Girey Robert, *Le mouvement des grèves en France, 1919-1962*, Sirey, 1965.

Gurr Ted, *Why Men Rebel ?*, Princeton University Press, 1970.

Hansen Arvin , « Cycles of strike », *American Economic Review*, 11, 1921, p. 616-621.

Harbison Frederick, « Collective Bargaining and American Capitalism », in Kornhauser Arthur, Dubin Robert, Ross Arthur (eds), *Industrial Conflict*, McGraw Hill, New-York, 1954, p. 270-279.

Harrison Alan, Stewart Mark, « Strike duration and strike size », *Canadian Journal of Economics*, 36 (4), 1993, p. 830-849.

Hicks John, *The theory of wages*, MacMilan, London, 1963.

Ingham Mike, Ingham Hilary, « Strikes and Desindustrialization in the European Community : 1970-86 », *International Review of Applied Economics*, 1992, 6 (1), p. 93-113.

- Kaufman Bruce, « Bargaining Theory, Inflation, and Cyclical Strike Activity in Manufacturing », *Industrial and Labor Relations Review*, 34 (3), 1981, p. 333-355.
- Kaufman, Bruce « The Determinants of Strikes in the United States, 1900-1977 », *Industrial and Labor Relations Review*, 1982, 35 (4), p. 473-490.
- Kergoat Jacques, « Crise économique et combativité ouvrière », *Critiques de l'économie politique*, 7-8, 1979, p. 197-223.
- Korpi Walter, « Conflict, Power and Relative Deprivation », *The American Political Science Review*, 68 (4), 1974, p. 1569-1578.
- Martin Andrew, Dixon Marc, « Forgotten But Not Gone. Unions and Strike Activity Across U.S. States, 1984-2002 », *Communication, American Sociological Association*, 2008.
- Mauro Martin, « Strikes as a Result of Imperfect Information », *Industrial and Labor Relations Review*, 35 (4), 1982, p. 522-538.
- McConnell Sheena, « Cyclical Fluctuations in Strike Activity », *Industrial and Labor Relations Review*, 44 (1), 1990, p. 130-143.
- Munford Karen, « A Critical Comparison of Models of Strike Activity », *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 55 (3), p. 285-312.
- Paldam Martin, Perdesen Peder, « The Macroeconomic Strike Model: A Study of seventeen Countries, 1948-1975 », *Industrial and Labor Relations Review*, 35 (4), 1982, p. 504-521.
- Perrot Michelle, *Les ouvriers en grève, France 1871-1890*, Mouton, 1974.
- Rees Albert, « Industrial Conflict and Business Fluctuations », *The Journal of Political Economy*, 40 (5), 1952, p. 371-382.
- Rehfeldt Udo, « Cycle des grèves et cycle économique : approches théoriques et comparatives en débat », *Chronique Internationale de l'IREs*, 36, 1995, p. 47-51.
- Rist Martin, « La progression des grèves et leur valeur symptomatique », *Revue d'économie politique*, 1907, vol. XXI, p. 161-193.
- Robinson James, « Dynamic Contractual Enforcement : a Model of Strikes », *International Economic Review*, 40 (1), 1999, p. 209-229.
- Scardigli Victor, *Les grèves dans l'économie française*, CREDOC, 1974.
- Schor Juliet, Bowles Samuel, « Employment rents and the incidence of strikes », *The Review of Economics and Statistics*, 1987, 69 (4), p. 584-592.
- Screpanti Ernesto, « Long Cycles in Strike Activity : an Empirical Investigation », *British Journal of Industrial Relations*, 1987, 55 (1), p. 99-124.
- Segalla Michaël, « Industrial Conflict in Developed and Developing Countries. Extending a Western Strike Model », *Relations Industrielles*, 50 (2), 1995, p. 393-419.
- Shalev Michael, « Trade Unionism and Economic Analysis : The Case of Industrial Conflict », *Journal of Labor Research*, 1 (1), 1980, p. 133-173.
- Silver Beverly, *Forces of Labor. Workers' Movements and Globalization since 1870*, Cambridge University Press, 2003.
- Skeels Jack, « Measures of U.S. Strike Activity », *Industrial Labor Review*, 24 (4), 1971, p. 515-525.

Soskice David, « Strike Waves and Wage explosions, 1968-1970 : an Economic Interpretation », in Crouch Colin, Pizzorno Alessandro (eds), *The Resurgence of Class Conflict in Western Europe since 1968*, Holmes & Meier, New-York, 1978, p. 221-246.

Les dynamiques institutionnelles et politiques des grèves

Bachy Jean-Paul, « L'Etat et les conflits », *Revue Française des Affaires Sociales*, 34 (1), 1980, p. 123-176.

Badie Bertrand, *Stratégies de la grève*, Presses de la FNSP, 1976.

Batstone Eric, « International variations in strike activity », *European Sociological Review*, 1 (1), 1985, p. 46-64.

Bordogna Lorenzo, Cella Gian Primo, « Decline or Transformation? Change in industrial conflict and its challenge », *Transfer*, 8 (4), 2002, p. 597-599.

Borrel Monique, *Conflits du travail, changement social et politique en France depuis 1950*, L'Harmattan, 1996

Brike Peter, *Wilde Streiks im Wirtschaftswunder. Arbeitskämpfe, Gewerkschaften und soziale Bewegungen in der Bundesrepublik und Dänemark*, Campus Verlag, Hamburg, 2007.

Cézard Michel, Malan Anna, Zouary Patrick, « Conflits et régulation sociale dans les établissements », *Travail et Emploi*, 66, 1996, p. 19-38.

Clegg Hugh, *Trade Unionism under Collective Bargaining*, Blackwell, Oxford, 1976.

Clegg Hugh, *The Changing System of Industrial Relations in Great-Britain*, Basil Blackwell, 1979.

Coutrot Thomas, « How Do Institutional Frameworks Affect Industrial Relations Outcomes ? A Micro-Statistical Comparison of France and Britain », *European Journal Of Industrial Relations*, 1998, 4 (2), p. 177-205.

Dahrendorf Ralf, *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, Mouton, 1972, p. 243-283.

Dunlop John, *Dispute Resolution: Negotiation and Consensus Building*, Auburn House, 1984.

Durand Michelle, « La grève : conflit structurel, système de relations industrielles ou facteur de changement social », *Sociologie du Travail*, 21 (3), 1979, p. 274-296.

Elgar Jane, Simpson Bob, « The impact of the law on industrial disputes in the 1980s », in Metcalf David, Milner Simon (eds), *New perspectives on industrial disputes*, op. cit., p. 70-114.

Flanders Allan, *Management and Unions, The Theory and Reform of Industrial Relations*, Faber & Faber, 1970.

Groux Guy, *Le conflit en mouvement*, Hachette, 1996.

Groux Guy, *Vers un renouveau du conflit social ?*, Bayard, 1998.

Harbison Frederick, « Collective Bargaining and American Capitalism », in Kornhauser Arthur, Dubin Robert, Ross Arthur (eds), *Industrial Conflict*, McGraw Hill, New-York, 1954, p. 270-279.

- Hibbs Douglas « Industrial Conflict in Advanced Industrial Societies », *American Political Science Review*, 70 (4), 1976, p. 1033-1058.
- Hibbs Douglas, « On the Political Economy of Long-Run Trends in Strike Activity », *British Journal of Political Science*, 1978, 8, p. 153-175.
- Javillier Jean-Claude, *Les conflits du travail*, PUF, Que Sais-je ?, 1976.
- Kerr Clark, « Industrial Conflict and its Mediation », *American Journal of Sociology*, 60 (3), 1954, p. 230-245.
- Korpi Walter, « Unofficial Strikes in Sweden », *British Journal of Industrial Relations*, 19 (1), 1981, p. 66-86.
- Korpi Walter, Shalev Michael, « Strikes, industrial relations and class conflict in capitalist societies », *British Journal of Sociology*, 30 (2), 1979, p. 164-187.
- Korpi Walter, Shalev Michael, « Strikes, Power, and Politics in the Western Nations, 1900-1976 », *Political, Power and Social Theory*, 1, 1980, p. 301-334.
- McCammon Holly, « From Repressive Intervention to Integrative Prevention : The U.S. State's Legal Management of Labor Militancy, 1881-1978 », *Social Forces*, 71 (3), 1993, p. 569-601
- Mouriaux René, Capdevielle Jacques (dir.), « Approche politique de la grève en France (1966-1988), *Cahiers du CEVIPOF*, 3, 1988.
- Perrone Luca, « Positional Power, Strikes and Wages », *American Sociological Review*, 49 (3), 1984, p. 412-426.
- Pizzorno Alessandro, « Political Exchange and Collective Identity in Industrial Conflict », in Crouch Colin, Pizzorno Alessandro (eds), *The Resurgence of Class Conflict*, Mc Millan, 1978, p. 277-298.
- Reynaud Jean-Daniel, « Industrial Relations and Political Systems: Some Reflections on the Crisis in Industrial Relations in Western Europe », *British Journal of Industrial Relations*, 1977, 15 (3), p. 1-13.
- Reynaud Jean-Daniel, Adam Gérard, *Conflits du travail et changement social*, PUF, 1978.
- Reynaud Jean-Daniel, *Sociologie des conflits du travail*, PUF, 1982.
- Reynaud Jean-Daniel, *Le conflit, la négociation, la règle*, Octarès, 1995.
- Richardson Ray, Rubin Marcus, « The shorter working week in engineering: surrender without sacrifice? », in Metcalf David, Milner Simon (eds), *New perspectives on industrial disputes*, Routledge, London & New York, 1993, p. 194-234.
- Ross Arthur, Hartmann Paul, *Changing Patterns of Industrial Conflict*, Wiley, New-York, 1960.
- Saglio Jean, « La grève en crise », *Informations et commentaires*, 1994, 87, p. 6-10.
- Scheuer Steen, « A novel Calculus? Institutional Change, Globalization and Conflict in Europe », *European Journal of Industrial Relations*, 2006, 12 (2), p. 143-164.
- Sellier François, *Stratégie de la lutte sociale*, Les Editions ouvrières, 1961.
- Sellier François, *La confrontation sociale en France*, PUF, 1984.
- Shorter Edward, Tilly Charles, *Strikes in France*, Cambridge University Press, 1974.

Sirot Stéphane, « L'institutionnalisation du conflit industriel en Europe Occidentale, XIXe-XXe siècles. Les grandes étapes de la régulation de la grève ouvrière », *Revue Européenne d'Histoire Sociale*, 10, 2004, p. 6-21.

Snyder David, « Institutional Setting and Industrial Conflict : Comparative Analyses of France, Italy and the United-States », *American Sociological Review*, 40 (3), 1975, p. 259-278.

Sociologie des grèves et monographies de luttes

Abdelnour Sarah et alii, « Précarités et luttes collectives : renouvellement, refus de la délégation ou décalages d'expériences militantes ? », *Sociétés Contemporaines*, 74, 2009, p. 87-92

Adam Gérard, « Stratégies syndicales et types d'organisation », *RFSP*, 16 (5), 1966, p. 845-868.

Aminzade Ronald, « French Strike Development and Class Struggle. The Development of the Strike in Mid-Nineteenth-Century Toulouse », *Social Science History*, 4 (1), 1980, p. 57-79.

Aminzade Ronald, « Capitalist Industrialization and Patterns of Industrial Protest: a Comparative Study of Nineteenth-century France », *American Sociological Review*, 1984, 49, p. 437-453.

Baglioni Simone, « New or Old Protest ? The Mobilization of Workers at the Time of Flexibility. The case of Fiat-Melfi », Communication au colloque « Action collective et exclusion sociale en Europe », Lyon, 11-12 janvier 2008.

Batstone Eric et alii., *The Social Organization of Strikes*, Basil Blackwell, 1978.

Bérout Sophie, Mouriaux René (dir.), *Le souffle de décembre. Le mouvement de décembre 1995. Continuités, singularités, portée*, Syllepse, 1997.

Bérout Sophie, « Les opérations "Robin des Bois" au sein de la CGT Energie. Quand la cause des chômeurs et des « sans » contribue à la redéfinition de l'action syndicale », *RFSP*, 59 (1), p. 97-119.

Bérout Sophie, « Le renouveau des luttes : entre fragmentation et convergences anticapitalistes », in Bouffartigue Paul (dir.), *Le retour des classes sociales*, La Dispute, 2004, p. 231-247.

Bérout Sophie, « La décennie des "victoires défaites" (1995-2007) ou les effets du découplage entre mobilisations sociales et dynamiques syndicales », in Geay Bertrand, Willemez Laurent (dir.), *Pour une gauche de gauche*, Editions du Croquant, 2008.

Bérout Sophie, Denis Jean-Michel, Desage Guillaume, Giraud Baptiste, Péliasse Jérôme, *Entre grèves et conflits : les luttes quotidiennes au travail, Rapport de recherche du CEE*, 49, 2008.

Bérout Sophie et alii, *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Editions du Croquant, 2008.

Berthot Alain, « La grève dans tous ses états », *Futur Antérieur*, 33-34, 1996, p. 63-77.

- Biggs Michael, « Positive feedback in collective mobilization : The American Strike wave of 1886 », *Theory and Society*, 32, 2003, p. 217-254.
- Biggs Michael, « Strikes as Sequences of Interaction », *Social Science History*, 26 (3), 2002, p. 582-617.
- Bourdieu Pierre, « La grève et l'action politique », in *Questions de sociologie*, Les Editions de Minuit, 1984, p. 251-263
- Bouffartigue Paul, « Précarités et action collective : entre mobilisations autonomes et initiatives syndicales. Questions pour une recherche », *Communication aux Xe Journées Internationales de Sociologie du Travail, Rouen*, 24-25 novembre 2005.
- Bouffartigue Paul, Bérourd Sophie, *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, La Dispute, 2009.
- Brochard Delphine, « Conflits du travail, une analyse statistique », in Denis Jean-Michel, *Le conflit en grève ?* La Dispute, 2005, p. 97-119.
- Britt David, Galle Omer, « Industrial Conflict and Unionization », *American Sociological Review*, 37 (1), 1972, p. 46-57.
- Britt David, Galle Omer, « Structural Antecedents of the Shape of Strikes: a Comparative Analysis », *American Sociological Review*, 1974, 39, p. 642-651
- Borzeix Annie Maruani Margaret, *Le temps des chemises*, Syros, 1982.
- Buttigieg Donna et alii, « Union Mobilization: A Consideration of the Factors Affecting the Willingness of Union Members to Take Industrial Action », *British Journal of Industrial Relations*, 46 (2), 2008, p. 248-267.
- Camard Sophie, *Le patronage politique des conflits de l'emploi. Le cas de la Seine-Saint-Denis (1991-1994)*, Thèse pour le doctorat de science politique, Université Paris 1, 2001.
- Capdevielle Jacques, Dupoirier Elisabeth, Lorant Guy, *La grève du Joint Français*, Armand Colin, Presses de la FNSP, 1975.
- Capdevielle Jacques, *Modernité du corporatisme*, Presses de Sciences Po, 2001.
- Cartron Damien, « Engagement dans le travail et dans la grève chez McDonald's », in Jean-Michel Denis (dir.), *Le conflit en grève ?*, La Dispute, 2005, p. 251-268.
- Cohn Samuel, Eaton Adrienne, « Historical Limits on Neoclassical Strike Theories: Evidence from French Coal Mining », 1890-1935, *Industrial and Labor Relations Review*, 42 (4), 1989, p. 649-662.
- Cohn Samuel, *When Strikes make sense and Why. Lessons from third republic french coal univers*, Plenum Press, 1993.
- Collasanti Giuseppe et Perrone Luca (dir.), *Scioperi e movimenti sociali*, Casa del Libro editrice, Roma, 1982.
- Collovald Annie, Mathieu Lilian, « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire d'action syndical », *Politix*, 22 (86), 2009, p. 119-143.
- Conell Carol, Cohn Samuel, « Learning from Other People's Actions : Environmental Variation and Diffusion in French Coal Mining Strikes, 1890-1935 », *American Journal of Sociology*, 101 (2), 1995, p. 366-403.

Contamin Jean-Gabriel, « La grève : représentation savante et représentations indigènes », <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00416230/fr>.

Cornu Roger, « Grèves et syndicalisme », *Sociologie du travail*, 15 (4), 1973, p. 457-467.

Dassa Sami, « La durée des grèves en France. Etude des fiches de conflit du travail en 1976 », *Travail et Emploi*, 7, 1981, p. 59-77.

Dixon Marc, Roscigno Vincent, « Status, Networks, and Social Movement Participation : The Case of Striking Workers », *American Journal Of Sociology*, 108 (16), 2003, p. 1292-1327.

Dixon Marc, Roscigno Vincent, Hodson Randy, « Unions, Solidarity, and Striking », *Social Forces*, 83 (1), 2004, p. 3-33.

Dubois Pierre, « La grève en France », in Kesselman Mark (dir.), *Le mouvement ouvrier. Crise économique et changement politique, 1968-1982*, Les Editions Ouvrières, 1984.

Durand Claude, « Revendications explicites et revendications latentes », *Sociologie du Travail*, 15 (4), 1973, p. 394-409

Durand Claude, Dubois Pierre, *La grève*, Presses de la FNSP, 1975.

Durand Claude, *Chômage et violence*, Galilée, 1981

Durand Michelle, Autrant Anne, *Les conflits du travail : analyse sectorielle*, Centre de Recherches en Sciences Sociales du Travail, 1983.

Durand Michelle, « De l'analyse causale à l'analyse structurelle, la négociabilité des conflits », *Sociologie du Travail*, 4, 1977, p. 402-421.

Durand Pierre, Dubois Claude, Erbès-Seguin Sabine, *Grèves revendicatives ou grèves politiques Acteurs, pratiques et sens du mois de mai*, Anthropos, 1971.

Edwards Paul, Scullion Hugh, *The Social Organization of Industrial Conflict*, Basil Blackwell, 1982.

Erbès-Seguin Sabine, « Le déclenchement des grèves de mai: spontanéité des masses et rôle des syndicats », *Sociologie du Travail*, 12, 1970, p. 179.

Erbès-Seguin Sabine, *Syndicats et relations de travail dans la vie économique française*, Presses Universitaires de Lille, 1985.

Fantasia Rick, *Cultures of Solidarity. Consciousness, Action, and Contemporary Workers*, University of California Press, 1988.

Furjot Daniel, « De la participation au conflit. Point de vue et pratiques des institutions représentatives du personnel en matière de relations professionnelles », *Document d'Etudes de la DARES*, 64, 2002.

Geay Bertrand, « Réapprendre l'égalité. Les luttes enseignantes du printemps 2003 », in Cour-Salies Pierre, Lojkine Jean, Vakaloulis Michel (dir.), *Nouvelles luttes de classe*, PUF, 2006, p. 193-207.

Hassenteufel Patrick « Les automnes infirmiers (1988-1992) : dynamiques d'une mobilisation », in Fillieule Olivier (dir.), *Sociologie de la protestation*, L'Harmattan, 1993, p. 93-120.

Kergoat Danièle (dir.), *Les infirmières et leur coordination*, Lamarre, 1992.

Kergoat Danièle, *Bulldozor ou l'histoire d'une mobilisation ouvrière*, Seuil, 1973.

- Knowles K.G.J.C., *Strikes, A Study in Industrial Conflict*, Oxford, Basil Blackwell, 1952.
- Knowles K.G.J.C, « "Strike-Proneness" and its Determinants », *The American Journal of Sociology*, 40 (3), 1954, p. 213-229.
- Kerr Clark, Siegel Abraham, « The Inter-industry Propensity to Strike », in Kornhauser Arthur, Dubin Robert, Ross Arthur (eds), *Industrial Conflict*, McGraw Hill, 1954, p. 189-212.
- Krumnow Fredo, *Quatre grèves significatives*, EPI, 1972.
- Lefébure Pierre, Lagneau Eric, « La spirale de Vilvorde : médiatisation et politisation de la protestation. Un cas d'européanisation des mouvements sociaux », *Cahiers du Cevipof*, 22, 1999, p. 91-117
- Les Cahiers de RESSY* « Des luttes dans le privé... », 1, 1997
- Lepley Benoît, « Gestion des conflits dans les petites entreprises », in Denis Jean-Michel (dir.), *Le conflit en grève ? La Dispute*, 2005, p. 229-249.
- Marginson Paul, « The Distinctive Effects of Plant and Company Size on Workplace Industrial Relations », *British Journal of Industrial Relations*, 22 (1), 1984, p. 1-14.
- Martin Andrew, Dixon Marc, « Forgotten But Not Gone. Unions and Strike Activity Across U.S. States, 1984-2002 », *Communication, American Sociological Association*, 2008.
- Mercier Nicole, Segrestin Denis, « "L'effet territoire" dans la mobilisation ouvrière. Essai d'analyse de situation complexe », *RFS*, 24 (1), 1983, p. 61-79.
- Morel Christian, *La grève froide*, Octarès, 1994, p. 27-102, (2^e ed.).
- Morris Theresa, « Unionization Matters: An Analysis of Post-World II Strikes », *Sociological Inquiry*, 73 (2), 2003, p. 245-264.
- Polac Catherine, « Protestation et crédibilité des agents de Finances : analyse de la grève de mai à novembre 1989 », in Fillieule Olivier (dir.), *Sociologie de la protestation*, L'Harmattan, 1993, p. 67-92.
- Politix*, « conflits du travail », 22 (86), 2009.
- Poupeau Frank, *Contestations scolaires et ordre social. Les enseignants de Seine-Saint-Denis en grève*, Syllepse, 2004.
- Pernot Jean-Marie, « Conflits du public, conflits du privé », in Denis Jean-Michel (dir.), *Le conflit en grève ?*, La Dispute, 2005, p. 149-153.
- Pizzorno Alessandro (eds), *The Resurgence of Class Conflict*, Mc Millan, 1978.
- Rubin Beth, « Class Struggle American Style: Unions, Strikes and Wages », *American Sociological Review*, 1986, 51 (5), p. 618-631
- Schwarz Olivier, « Sur la question corporative dans le mouvement social de décembre 1995 », *Sociologie du travail*, 39 (4), 1997, p. 449-471.
- Ségrestin Denis, « Les communautés pertinentes de l'action collective. Canevas pour l'études fondements sociaux des conflits du travail en France », *RFS*, 21 (1), p. 171-202.
- Shorter Edward, Charles Tilly, *Strikes in France*, Cambridge University Press, 1974.
- Sinigaglia Jérémy, « Le mouvement des intermittents du spectacle : entre précarité démobilisatrice et précaires mobilisateurs », *Sociétés contemporaines*, 2007, 65, p. 27-54.

Snyder David, Tilly Charles, « Hardship and Collective Violence in France », *American Sociological Review*, 37 (5), 1972, p. 520-532.

Snyder David, « Early North American Strikes: a Reinterpretation », *Industrial and Labor Relations Review*, 30 (3), 1977, p. 325-340.

Sociologie du Travail, « Les grèves », 15 (4), 1973.

Sociologie du Travail, « Grèves, automne 1995 », 39 (4), 1997.

Spitaels Guy (dir.), *Les conflits sociaux en Europe. Grèves sauvages, contestation, rajeunissement des structures*, Marabout, 1971.

Tarrow Sidney, *Democrazia e Disordine. Movimenti di protesta e politica in Italia 1965-1975*, Laterza, Roma, 1990.

Vakaloulis Michel (dir.), *Travail salarié et conflit social*, PUF, 1999.

Vanommeslaghe Laurence, « Deux formes d'opposition ouvrière à la délocalisation de Levi's », *RFSP*, 51 (5), 2001, p. 739-762.

Visier Laurent, Frybes Marcin, « De l'expérience infirmière à la mobilisation », *Revue de l'IRE*, 5, 1991, p. 97-121.

Weiss Dimitri, « Notes sur les grèves », *Revue Française des Affaires Sociales*, 31 (4), 1977, p. 37-58.

Zetka James, « Bureaucratic Strikes and the Rationalization of Factory Conflict: The Case of the U.S. Automobile Industry, 1962-1979 », *Social Problems*, 43 (1), p. 39-56.

Dynamiques historiques de la grève

Adam Gérard, *Histoire des grèves*, Bordas, 1981.

Bérout Sophie, Mouriaux René, « Continuités et évolution de la conflictualité sociale », in Denis Jean-Michel (dir.), *Le conflit en grève ? La Dispute*, 2005, p. 121-144

Bérout Sophie, Mouriaux René, « Violence et sabotage dans les grèves en France », in Larose Christian et alii., *Cellatex, quand l'acide a coulé*, Syllepse, 2001, p. 139-167.

Bordogna Lorenzo, Cella Gian Primo, « Decline or Transformation ? Change in industrial conflict and its challenges », *Transfer*, 8 (4), 2002, p. 585-607

Bouquin Stephen, « Visibilité et invisibilité des luttes sociales : question de quantité, de qualité ou de perspective ? », Cour-Salies Pierre, Lojkine Jean, Vakaloulis Michel (dir.), *Nouvelles luttes de classe*, PUF, 2006, p. 103-112.

Brécy Robert, *La grève générale en France*, Etudes et Documentation Internationales, 1969.

Courty-Valentin Marie-Renée, *Les grèves de 1947 en France*, Thèse pour le doctorat d'Histoire, IEP de Paris, 1981.

Didry Claude, *Naissance de la convention collective*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 2002.

Fridenson Patrick, « Le conflit social », in Burguière André, Revel Jacques (dir.), *Histoire de la France. L'Etat et les conflits*, Le Seuil, 1990.

- Friedman Gerald, « Strike Success and Union Ideology: The United States and France, 1880-1914 », *The Journal of Economic History*, 48 (1), 1988, p. 1-25.
- Hatzfeld Nicolas, Laubet Jean-Louis, « Les conflits Talbot, du printemps syndical au tournant de la rigueur (1982-1984) », *Vingtième Siècle*, 84, 2004, p. 151-160.
- Hatzfeld Nicolas, Lomba Cédric, « La grève de Rhodioceta en 1967 », in Damamme Dominique et alii. (dir.), *Mai-Juin 68*, Editions de l'Atelier, 2008, p. 102-113.
- Julliard Jacques, « Théorie syndicaliste révolutionnaire et pratique gréviste », *Mouvement Social*, 1968, 65, p. 55-69.
- Julliard Jacques, *Autonomie ouvrière, études sur le syndicalisme d'action directe*, Gallimard, 1988.
- Lefranc Georges, *Grèves d'hier et d'aujourd'hui*, Aubier, 1970.
- Mencherini Robert *Guerre froide, grèves rouges. Parti communiste, Stalinisme et luttes sociales en France. Les grèves « insurrectionnelles » de 1947-1948*, Syllepse, 1998.
- Noiriel Gérard, *Les ouvriers dans la société française*, Seuil, 2002 (nouvelle ed.).
- Pénissat Etienne, « Les occupations de locaux dans les années 1960-1970 : processus sociohistoriques de "réinvention" d'un mode d'action », *Genèses*, 59, 2005, p. 71-93.
- Perrot Michelle, *Les ouvriers en grève, France 1871-1890*, Mouton, 1974
- Pitti Laure, « Une matrice algérienne ? Trajectoires et recompositions militantes en terrain ouvrier, de la cause de l'indépendance aux grèves d'OS des années 1968-1975 », *Politix*, 19 (76), p. 143-166.
- Prost Antoine, *Autour du Front Populaire. Aspects du mouvement social au XXe siècle*, Seuil, 2006.
- Ribeill Georges, « L'hiver de grève des cheminots », *Vingtième Siècle*, 16, 1987, p. 21-29.
- Sirot Stéphane, *La grève en France. Une histoire sociale (XIXe-XXe siècle)*, Odile Jacob, 2002.
- Shorter Edward, Tilly Charles, « The Shape of Strikes in France. 1830-1960 », *Comparative Studies in Society and History*, 13 (1), 1971, p. 60-86.
- Shorter Edward, Tilly Charles, « Le déclin de la grève violente en France de 1890 à 1935 », *Le Mouvement social*, 76, 1971, p. 95-118.
- Tilly Charles, Shorter Edward, « Les vagues de grèves en France, 1890-1968 », *Annales ESC*, 28 (4), 1973, p. 857-887.
- Vigna Xavier, *L'insubordination ouvrière dans les années 1968. Essai d'histoire politique des usines*, PUR, 2007.

Synthèses théoriques

- Caire Guy, *La grève ouvrière*, Les Editions Ouvrières, 1978.
- Cronin James, « Theories of strikes: Why can't they explain the British Experience ? », *Journal of Social History*, 12 (2), 1978, p. 194-220.
- Denis Jean-Michel (dir.), *Le conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, La Dispute, 2005.
- Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne– 2009

Dubois Pierre, « Recherches statistiques et monographiques sur les grèves », *Revue Française des Affaires Sociales*, 1980, 34 (2), p. 29-55.

Edwards Paul, « Industrial Conflict : Themes and Issues in Recent Research », *British Journal of Industrial Relations*, 30 (3), 1992, p. 386-395.

Edwards Paul, Collinson David, Della Rocca Giuseppe, « Workplace Resistance in Western Europe : a Preliminary Overview and a Research Agenda », *European Journal of Industrial Relations*, 1 (3), 1995, p. 283-313.

Edwards Paul, Hyman Richard, « Strikes and Industrial Conflict : Peace in Europe ? », in Hyman Richard, Ferner Anthony (eds), *New Frontiers in European Industrial Relations*, Blackwell, Oxford & Cambridge, p. 250-280.

Eschstruth Ian, « La France, pays des grèves ? Etude comparative internationale sur la longue durée (1900-2004) », *Les Mondes du Travail*, 3-4, 2007, p. 51-62.

Franzosi Roberto, *The puzzle of strikes Class and State Strategies in Postwar Italy*, Cambridge University Press, 1995.

Gall Gregor, Alsop David, « Labor Quiescence Continued ? Recent Strike Activity in Western Europe », in *Proceedings of the 59th Annual Meeting*, Labor and Employment Relations Association Series, 2007, p. 51-71

Giraud Baptiste, « Des conflits du travail à la sociologie des mobilisations : les apports d'un décloisonnement empirique et théorique », *Politix*, 22 (86), 2009, p. 13-29.

Groux Guy, Pernot Jean-Marie, *La grève*, Presses de la FNSP, 2008, p.75-77.

Hyman Richard, *Strikes*, Fontana Paperbacks, 1984 (3^e ed.).

Kelly John, Nicholson Nigel, « The Causation of Strikes: A Review of Theoretical Approaches and the Potential Contribution of Social Psychology », *Human Relations*, 33 (12), 1980, p. 853-883.

Kelly John, *Rethinking Industrial Relations*, Routledge, London & New-York, 1998.

Metcalf David, Milner Simon (eds), *New perspectives on industrial disputes*, Routledge, London & New York, 1993.

Mouriaux René, Bérout Sophie, « Cinquante ans de lutte sociale en France », in Bérout Sophie, Mouriaux René (dir.), *Le souffle de décembre*, Syllepse, 1997, p. 7-30.

2. Sociologie du travail et des relations professionnelles

Actes de la Recherche en Sciences Sociales, « Les nouvelles formes de domination et d'encadrement dans le travail », 114 et 115, 1996

Adam Gérard, *Les relations sociales, année zéro*, Bayard Editions, 2000.

Alter Norbert, *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, PUF, 1996.

Anteby Michel, « La perruque en usine : approche d'une pratique marginale, illégale et fuyante », *Sociologie du Travail*, 45 (4), 2003, pp. 453-471.

Baudelot Christian, Gollac Michel, *Travailler pour être heureux ? Le travail et le bonheur en France*, Fayard, 2003.

Beaud Stéphane, Pialoux Michel, *Retour sur la condition ouvrière*, Fayard, 1999.

Beaud Stéphane, Pialoux Michel, « Jeunes ouvrier(e)s à l'usine », *Travail, Genre et Société*, 8, 2002, p. 73-103.

Beaud Stéphane, Pialoux Michel, *Violences urbaines, violence sociale*, Fayard, 2003.

Benvenuti Jean-Claude, « Les salariés de McDonalds », in Pierre Cours-Salies, Stéphane Le Lay (dir.), *Le bas de l'échelle. La construction sociale des situations subalternes*, Erès, 2006, p. 41-52.

Bernoux Philippe, *La sociologie des entreprises*, Seuil, 1999.

Bevort Antoine, Jobert Annette, *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, Armand Colin, 2008.

Bidet Alexandra (dir.), *Sociologie du travail et activité*, Octarès, 2006.

Bouffartigue Paul, « Précarités professionnelles et action collective. La forme syndicale à l'épreuve », *Travail et Emploi*, 116, 2008, p. 33-35.

Bouquin Stéphen, *La valse des écrous. Travail, capital et action collective dans l'industrie automobile*, Syllepse, 2006.

Bouquin Stephen (dir.), *Résistances au travail*, Syllepse, 2008.

Bourque Reynald, Thuderoz Christian, *Sociologie de la négociation*, La Découverte, 2002.

Boyer Robert, Freyssenet Michel, *Les modèles productifs*, La Découverte, 2000.

Burawoy Michael, *Manufacturing Consent*, The University of Chicago Press, 1979

Caire Guy, « Forces et faiblesses de l'approche française des relations industrielles : mise en perspective historique », in Murray Gregor, Morin Marie-Laure, Da Costa Isabel (dir.), *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche*, Les Presses de l'Université de Laval et Octarès, 1996, p. 24-63

Capdevielle Jacques, Meynaud Hélène, Mouriaux René, *Petits boulots et grand marché européen. Le travail démobilisé*, Presses de la FNSP, 1990.

Coutrot Thomas, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?* La Découverte, 1998.

Crozier Michel, Friedberg Ehrard, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977.

- De Banville Etienne, *L'usine en douce. Le travail en perruque*, L'Harmattan, 2001
- Dubet François, *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*, Seuil, 2006
- Dubois Pierre, *Les ouvriers divisés*, Presses de la FNSP, 1981.
- Dubois Pierre, *Le sabotage dans l'industrie*, Calman Levy, 1976
- Dufour Christian, Hege Adelheid, « The Transformation of French Industrial Relations : Glorification of the Enterprise and Disaffection on the Streets », *European Journal Of Industrial Relations*, 1999, 3 (3), p. 333-356.
- Dugué Bernard (dir.), *Le travail de négociation. Regards sur la négociation collective d'entreprise*, Octarès, 2005.
- Dunlop John, Hyman Richard, « La théorie des relations industrielles : une analyse matérialiste », *Sociologie du Travail*, 1979, 4, p. 418-438.
- Durand Claude, *Sociologie du travail*, Octarès, 2000.
- Durand Claude, *Chômage et violence*, Galilée, 1981
- Durand Marcel, *Grain de sable sous le capot. Résistance et contre-culture ouvrière : les chaînes de montage de Peugeot (1972-2003)*, Agone, 2006 (2^e ed).
- Durand Jean-Pierre, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Seuil, 2004.
- Durand Jean-Pierre, Linhart Danièle, « Les transformations de la sociologie du travail depuis vingt ans », in Durand Jean-Pierre, Linhart Danièle (dir.), *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Octarès, 2005, p. 1-13.
- Durand Jean-Pierre, Le Floch Marie-Christine (dir.), *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, L'Harmattan, 2006 .
- Eckert Henri, *Avoir vingt ans à l'usine*, La Dispute, 2006
- Erbès-Seguin Sabine, *La sociologie du travail*, La Découverte, 1999.
- Freyssinet Michel, « Quels acteurs et quels niveaux pertinents de représentation dans un système productif en restructuration ? », *Revue de l'IREs*, 47, 2005, p. 319-336.
- Friedberg Erhard, « La théorie des organisations et la question de l'anarchie organisée », in CURAPP, *Désordre(s)*, PUF, 1997, p. 271-291.
- Furjot Daniel, « Enquête sur les comités d'entreprise : des pratiques à leurs représentations », *Travail et Emploi*, 79, 1999, p. 59-70.
- Goetschy Janine, Rosenblatt Patrick, « France : The Industrial Relations System at a Turning Point ? », in Ferner Anthony, Hyman Richard (eds.), *Industrial Relations in the New Europe*, Blackwell, 1992, p. 404-444.
- Goussard Lucie, « Le consentement limité au travail. Résistances et consentement des salariés dans l'ingénierie automobile », *Traces*, 14 (1), 2008, p. 175-194
- Hyman Richard, « A la recherche de la mobilisation perdue », in Pouchet Amélie (dir.), *Sociologie du travail : quarante ans après*, 2001, Elsevier, p. 35-50.
- Jobert Annette, *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires*, Octarès, 2002

- Jobert Annette, Saglio Jean, « Ré-institutionnaliser la négociation collective », *Travail et Emploi*, 100, 2004, p. 113-127.
- Lallement Michel, *Travail et emploi. Le temps des métamorphoses*, L'Harmattan, 1994 University Press, Princeton, 1977
- Lallement Michel, *Sociologie des relations professionnelles*, La Découverte, 1995.
- Lallement Michel, *Le travail, une approche contemporaine*, Folio, 2007.
- Linhart Danièle, *La modernisation des entreprises*, La Découverte, 1994.
- Linhart Danièle, *Travailler sans les autres ?*, Seuil, 2009, p. 185-190.
- Mallet Serge, *La nouvelle classe ouvrière*, Seuil, 1969.
- Pélisse Jérôme, *A la recherche du temps gagné. Sens et usages sociaux des règles autour des 35 heures*, Thèse de sociologie, Université de Marne-la-Vallée, 2004,
- Pélisse Jérôme, « A-t-on conscience du droit ? Autour des « *Legal Consciousness Studies* » », *Genèses*, 59, 2005, p. 114-130.
- Pélisse Jérôme, « Judiciarisation ou juridicisation ? Usages et réappropriation du droit dans les conflits du travail », *Politix*, 86 (22), 2009, p. 73-96.
- Pillon Thierry, Vatin François, *Traité de sociologie du travail*, Octarès, 2003.
- Pinto Vanessa, Cartron Damien, Burnod Guillaume, « Etudiants en fast-food : les usages sociaux d'un "petit boulot" », *Travail et Emploi*, 83, 2000, p. 137-156.
- Puech Isabelle, « Le temps du remue-ménage. Conditions d'emploi et de travail des femmes de chambre », *Sociologie du Travail*, 46, 2004, p. 150-167.
- Rot Gwenaëlle, *Sociologie de l'atelier*, Octarès, 2006.
- Roy Donald, « Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop », *American Journal of Sociology*, 57 (5), 1952, p. 427-442.
- Roy Donald, *Un sociologue à l'usine*, La Découverte, 2006.
- Saglio Jean, « Les relations professionnelles entre négociation et consultation », in Pouchet Amélie (dir.), *Sociologie du Travail : quarante ans après*, 2001, Elsevier, p. 233-248.
- Sainsaulieu Renaud, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la FNSP et Dalloz, 1987.
- Ségrestin Denis, *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin, 1992.
- Tanguy Lucie, « Questions sur le travail de sociologue », in Amélie Pouchet (dir.), *Sociologie du travail : quarante ans après*, 2001, Elsevier, p. 325-334.
- Terressac (De) Gilbert (dir.), *La théorie de la régulation sociale*, La Découverte, 2003.
- Tixier Pierre-Eric, « Les mutations de la négociation collective. Le cas de la France », *Négociations*, 8, 2007, p. 105-119.
- Thuderoz Christian, *Sociologie des entreprises*, La Découverte, 1996.
- Thuderoz Christian, Giraud-Héraud Annie, *La négociation sociale*, PUF, 2000
- Villette Michel, « Psychologie d'entreprise et rééducation morale », *ARSS*, 4, 1976, p. 47-65
- Weber Hélène, *Du ketchup dans les veines. Pourquoi les salariés adhèrent-ils à l'organisation chez McDonald's ?*, Erès, 2005

3. Sociologie du syndicalisme et du patronat

Adam Gérard, *Le pouvoir syndical*, Dunod, 1983.

Amadiou Jean-François, « Une interprétation de la crise du syndicalisme. Les enseignements de la comparaison internationale », *Travail et Emploi*, 42, 1989, p. 46-59.

Amadiou Jean-François, *Les syndicats en miettes*, Seuil, 1999.

Andolfatto Dominique, Labbé Dominique, « La transformation des syndicats français », *RFSP*, 56 (2), 2006 p. 281-297

Andolfatto Dominique, Labbé Dominique, *Sociologie des syndicats*, La Découverte, Coll. Repères, 2000.

Andolfatto Dominique, Labbé Dominique (dir.), *Les syndiqués en France*, Rueil-Malmaison, Editions Liaisons Sociales, 2007.

Andolfatto Dominique, Labbé Dominique, *Toujours moins ! Déclin du syndicalisme à la française*, Gallimard, 2009

Bergounioux Alain et alii. (dir.), *La parole syndicale. Etude du vocabulaire confédéral des centrales ouvrières françaises*, PUF, 1982.

Bérout Sophie, « Le syndicalisme construit par la science politique », in Chambarlhac Vincent, Ubbiali Georges (dir.), *Epistémologie du syndicalisme*, L'Harmattan, 2005, p. 13-34

Bérout Sophie, Lefèvre Josette, « Vers une démocratie économique et sociale ? Redéploiement et banalisation du discours syndical », *Mots*, 83, 2007, p. 37-51.

Bérout Sophie, « La rébellion salariale », in Crettiez Xavier, Sommier Isabelle (dir.), *La France rebelle*, Michalon, 2006, p. 249-305.

Bevort Antoine, Labbé Dominique, *La CFDT : organisation et audience depuis 1945*, La Documentation Française, 1992.

Bibes Geneviève, Mouriaux René (dir.), *Les syndicats européens à l'épreuve*, Presses de la FNSP, 1990.

Boltanski Luc, Chiapello Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

Branciard Michel, *Histoire de la CFDT*, La Découverte, 1990.

Brugidou Mathieu, « Le discours syndical français contemporain dans les éditoriaux de la presse syndicale (1996-1998) », *RFSP*, 5-6, 2000, p. 967-992.

Bunel Jean, Saglio Jean, *L'action patronale*, PUF, 1979, p. 195-216.

Caille Marcel, *Les truands du patronat*, Editions Sociales, 1977.

Chevallier Jacques, « Le syndicalisme et l'Etat, entre l'autonomie et l'intégration », in CURAPP, *L'actualité de la Charte d'Amiens*, 1987, PUF, p. 65-120.

Contamin Jean-Gabriel, « Les grèves de décembre 1995 : un moment fondateur ? », in Agrikoliansky Eric, Mayer Nonna, Fillieule Olivier (dir.), *L'altermondialisme en France : la longue histoire d'une nouvelle cause*, Flammarion, 2004, p. 233-263.

Contamin Jean-Gabriel, Delacroix Roland, « Les transformations des formes d'engagement au prisme du local. L'exemple de la CGT du Nord », *Politix*, 22 (85), 2009, p. 81-104.

Contrepois Sylvie, *Syndicats, La nouvelle donne*, Syllepse, 2003

Baptiste Giraud – « Faire la grève » - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne – 2009

- Corcuff Philippe, « Le catégoriel, le professionnel et la classe », *Genèses*, 3, 1991, p. 56.
- Cristofalo Paula, « Les missions de productivité dans les années 1950 : une tentative pour importer en France une fonction d'expertise syndicale », *Travail et Emploi*, 116, 2008, p. 69-81.
- Cristofalo Paula, « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 126, 2009, p. 81-98.
- Defaud Nicolas, "*L'adaptation" de la CFDT. Sociologie d'une conversion politique (1970-1995)*", Thèse de science politique, Université de Paris Dauphine.
- Denis Jean-Michel, *Les coordinations. Recherche désespérée d'une citoyenneté*, Syllepse, 1996.
- Denis Jean-Michel, *Le Groupe des Dix, un modèle syndical alternatif?*, La Documentation Française. 2001
- Denis Jean-Michel, « Dans le nettoyage, on ne fait pas du syndicalisme comme chez Renault », *Politix*, 22 (85), 2009, 105-126.
- Dreyfus Michel, *Histoire de la CGT*, Editions Complexes, 1995.
- Drigeard Gabrielle, Mouriaux René, « Bibliographie sur le vocabulaire et le discours syndical français contemporain », *Mots*, 14 (14), 1987, p. 199-202.
- Dubois Pierre, « La résistance des délégués du personnel aux moyens de pression patronaux », *Sociologie du Travail*, 12, 1970, p. 15-32.
- Durand Jean-Pierre (dir.), *Le syndicalisme au futur*, Syros, 1996.
- Duriez Bruno, Sawicki Frédéric, « Réseaux de sociabilité et adhésion syndicale », *Politix*, 16 (63), 2003 p. 17-51.
- Fantasia Rick et Voss Kim, *Des syndicats domestiqués*, Raisons d'Agir, 2003.
- Fantasia Rick, Stepan-Norris Judith, « The Labor Movement in Motion », in Snow David A., Soule Sarah A, Kriesi Hanspeter, eds., *The Blackwell Companion to Social Movements*, Blackwell, 2004, p. 551-575.
- Favre Didier, *Ni rouges, ni jaunes. De la CGSI à la CSL*, Editions Minuit moins le quart, 1998.
- Gagnon Mona-José, « Le syndicalisme : du mode d'appréhension à l'objet sociologique », *Sociologie et sociétés*, 23 (2), 1991.
- Geay Bertrand, « Espace social et « coordinations ». Le mouvement des instituteurs de l'hiver 1987 », *ARSS*, 86-87, 1991, p. 2-24.
- Georgi Frank, « Le monde change, changeons notre syndicalisme. La crise vue par la CFDT (1973-1988) », *Vingtième Siècle*, 84, 2004, p. 93-105.
- Giraud Baptiste, « Le syndicalisme saisi par le management », *Politix*, 20 (79), 2007, p. 125-147.
- Gobin Corinne, *L'Europe Syndicale*, Editions Labor, 1997.
- Groux Guy, Mouriaux René, *La CGT, crises et alternatives*, Economica, 1992.
- Guillaume Cécile, Pochic Sophie, « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation de la CFDT ? », *Politix*, 22 (85), 2009, p. 31-56.

Hassenteufel Patrick, « Pratiques représentatives et construction identitaire. Une approche des coordinations », *RFSP*, 41 (1), 1991, p. 5-27.

Hetzl Anne-Marie et alii., *Le syndicalisme à mots découverts*, Syllepse, 1998.

Hilal Nadia, *L'eurosyndicalisme par l'action : cheminots et routiers en Europe*, L'Harmattan, 2007.

Karila-Cohen Pierre, Wilfert Blaise, *Leçons d'histoire sur le syndicalisme en France*, PUF, 1998.

Labbé Dominique, « La crise du syndicalisme français », *La Revue de l'IRES*, 16, 1994,

Labbé Dominique, *Syndicats et syndiqués en France depuis 1945*, L'Harmattan, 1996.

Labbé Dominique, Croizat Maurice, *La fin des syndicats ?* L'Harmattan 1992

Labbé Dominique, *Syndicats et syndiqués en France depuis 1945*, L'Harmattan, 1996.

Labbé Dominique, Andolfatto Dominique, *La CGT, Organisation et audience depuis 1945*, La Découverte, 1997.

Labbé Dominique, Nezosi Gilles, « Négociation collective, paritarisme et démocratie sociale », in Andolfatto Dominique (dir.), *Les syndicats en France*, La Documentation Française, 2004, p. 111-137.

Labbé Dominique, Andolfatto Dominique « Les syndicats français sont-ils toujours des vecteurs de mobilisation sociale ? », *Communication au 2^e Congrès International des associations francophones de science politique*, Université de Laval (Canada), 25-26 mai 2007.

« Les syndicats à l'épreuve de l'Europe », *Politique Européenne*, 27, 2009.

Lojkin Jean, *Le tabou de la gestion : la culture syndicale entre contestation et proposition*, Editions de l'Atelier, 1996

Mouriaux René, *La CGT*, Seuil, 1982.

Mouriaux René, *Le syndicalisme dans la société française*, Presses de la FNSP, 1983.

Mouriaux René, *Les syndicats dans la société française*, Presses de Sciences-Po, 1983.

Mouriaux René, *Syndicalisme et politique*, Les Editions Ouvrières, 1985.

Mouriaux René, *Syndicalisme et politique*, Editions Ouvrières, 1985.

Mouriaux René, « Stratégies syndicales et manifestations de rue », in Favre Pierre (dir.), *La manifestation*, Presses de Science-Po, 1990, p. 304-328.

Mouriaux René, *Crises du syndicalisme français*, Montchrestien, 1998.

Mouriaux René, Bérout Sophie, « L'état de la négociation collective en France », *Regards sur l'actualité*, 1999, 247, p. 29-40.

Offerlé Michel, *Sociologie des organisations patronales*, La Découverte, 2009.

Pernot Jean-Marie, *Syndicats : lendemain de crise ?*, Folio, 2005.

Pernot Jean-Marie, *Dedans, dehors. La dimension internationale dans le syndicalisme français*, Thèse de science politique, Université Paris X, 2001.

Perrin Evelyne, *Chômeurs et précaires au cœur de la question sociale*, La Dispute, 2004.

Perrot Hélène, « Syndicaliste et savant, si loin, si proche. Les militants SUD-PTT et leurs rapports avec les sciences sociales », in Hammam Philippe et alii (dir.), *Discours savants, discours militants : mélange des genres*, L'Harmattan, 2002, p. 177-198.

Piotet Françoise, « La CGT, une anarchie (plus ou moins) organisée ? », *Politix*, 22 (85), 2009, p. 9-30.

Poirmeur Yves, « Activité politique et organisations syndicales », in CURAPP, *L'actualité de la Charte d'Amiens*, 1987, PUF, p. 37-64.

Rabier Marion, « Revue de littérature : organisations patronales en France en Europe », *Documents d'Etudes de la DARES*, 130, 2007.

Renou Gildas, « Désappareiller le politique. Syndicalisme de contre-pouvoir et dévaluation du politique », in Arnaud Lionel, Guionnet Christine (dir.), *Les frontières du politique*, PUR, 2005.

Rimbert Pierre, Crespo Sébastien, « Devenir syndicaliste ouvrier », *ARSS*, 155, 2004, p. 38.

Robert Jean-Louis, Boll Friedhelm, Prost Antoine, *L'invention des syndicalismes. Le syndicalisme en Europe Occidentale à la fin du XIXe siècle*, Publications de la Sorbonne, 1997.

Rozenblatt Patrick, « La forme coordination : une catégorie sociale révélatrice de sens », *Sociologie du Travail*, 23 (2), 1991, p. 239-254.

Sainsaulieu Ivan, *La contestation pragmatique dans le syndicalisme autonome. La question du modèle SUD-PTT*, L'Harmattan, 1999.

Sainsaulieu Ivan, « Syndicalisme contestataire et pratiques de mobilisation », *Cellule GRIS*, 11, 2005, p. 71-80.

Schwarz Olivier, « Sur la question corporative dans le mouvement social de décembre 1995 », *Sociologie du travail*, 39 (4), 1997, p. 449-471.

Siblot Yasmine, « Blanchisseurs et blanchisseuses de l'hôpital public. La transmission d'un syndicalisme d'ouvrier à statut », *Communication aux XIe Journées Internationales de Sociologie du Travail*, Londres, 20-22 juin 2007.

Thomas Adrien, *Une privatisation négociée. La CGT à l'épreuve de la modification du régime de retraite des agents d'EDF-GDF*, L'Harmattan, 2006.

Tixier Pierre-Eric, *Déclin ou mutation du syndicalisme ? Le cas de la CFDT*, PUF, 1992. p. 75-101.

Tixier Pierre-Eric, « Management participatif et syndicalisme », *Sociologie du Travail*, 3, 1986, p. 353-371

Thomas Adrien, *Entre démocratie militante et efficacité managériale. Rationalisation syndicale et création de fédérations syndicales multibranches en France et en Allemagne*, Thèse de science politique, Université Paris 1, 2008.

Touraine Alain, *La conscience ouvrière*, Seuil, 1966.

Touraine Alain, Wieworka Michel, Dubet François, *Le mouvement ouvrier*, Fayard, 1984.

Ubbiali Georges, « syndicalisme en crise, syndicalismeen mutation », *Politix* 23, 1993, p. 84-101.

Visser Jelle, « Syndicalisme et désyndicalisation », *Le Mouvement social*, 162, 1993, p. 17-40

Wagner Anne-Catherine, «Syndicalistes européens. Les conditions sociales et institutionnelles de l'internationalisation des militants syndicaux», *ARSS*, n°155, 2004, p 13-33.

Wagner Anne-Catherine, *Vers une Europe syndicale. Une enquête sur la confédération européenne des syndicats*, Editions du Croquant, 2005.

Wagner Anne-Catherine, « L'expertise syndicale européenne. L'imbrication des lexiques de l'expertise et du discours militant chez les syndicalistes européens », *Mots*, 88, 2008, p. 53-65.

Weber Henri, *Le parti des patrons*, Seuil, 1986.

Yon Karel, *Retour sur les rapports entre syndicalisme et politique : le cas de la CGT-FO. Eléments pour la sociologie d'un « monde de pensée »*, Thèse de science politique, Université Paris 1, 2008.

Yon Karel, « Quand le syndicalisme s'éprouve hors du lieu de travail. La production du sens confédéral à Force Ouvrière », *Politix*, 22 (1), 2009, p. 57-79.

4. Sociologie des mouvements sociaux

Agrikolianski Eric, Sommier Isabelle (dir.), *Radiographie du mouvement altermondialiste*, La Dispute, 2005.

Agrikolianski Eric, Fillieule Olivier, Mayer Nonna (dir.), *L'altermondialisme en France. La longue histoire d'une nouvelle cause*, Flammarion, 2005

Agrikoliansky Eric, Sommier Isabelle (dir.), *Radiographie du mouvement altermondialiste*, La Dispute, 2005.

Aminzade Ronald, McAdam Doug, « Emotions and Contentious Politics », in Aminzade Ronald et alii (eds), *Silence and Voice in the Study of Contentious Politics*, Cambridge University Press, 2001, p. 14-50

Aminzade Ronald, Gladstone Jack, McAdam Doug (eds), *Silence and Voice in the Study of Contentious Politics*, Cambridge University Press, 2001.

Bajoit Guy, « Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement », *Revue Française de Sociologie*, 29 (2), 1988, p. 325-345.

Barkan Steven, « Strategic, Tactical and Organizational Dilemmas of the Protest Movement against Nuclear Power », *Social Problems*, 27 (1), 1979, p. 19-37.

Béland Daniel, Marier Patrick, « Protest Avoidance : Labor Mobilization and Social Policy Reform in France », *Mobilization*, 11 (3), 2006, p. 297-311.

Benford Robert, « An Insider's Critique of the Social Movement Framing Perspective », *Sociological Inquiry*, 67, 1997, P. 409-340.

Benford Robert, Snow David, « Framing Process and Social Movements: An Overview and Assessment », *Annual Review of Sociology*, 26, 2000, p. 611-639.

Benford Robert, Hunt Scott, « Cadrages en conflit. Mouvements sociaux et problèmes sociaux », in Cefaï Daniel, Trom Danny (dir.), *Les formes de l'action collective*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 2001, p. 163-194.

Bennani-Chraïbi Mounia, Fillieule Olivier (dir.), *Résistances et protestations dans les sociétés musulmanes*, Presses de Sciences Po, 2003.

Broqua Christophe, Fillieule Olivier, « Act Up ou les raisons de la colère », in Traïni Christophe (dir.), *Emotions... Mobilisation !*, Presses de Sciences-Po, 2009, p. 141-167.

Cadiou Stéphane, Dechezelles Stéphanie, Roger Antoine (dir.), *Passer à l'action : les mobilisations émergentes*, L'Harmattan, 2007, p. 225-248.

Cefaï Daniel, Trom Dany (dir.), *Les formes de l'action collective : mobilisations dans des arènes publiques*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 2001.

Cefaï Daniel, *Pourquoi se mobilise-t-on ? Les théories de l'action collective*, La Découverte, 2007.

Champagne Patrick, *Faire l'opinion. Le nouveau jeu politique*, Les Editions de Minuit, 1990.

Chazel François (dir.), *Action collective et mouvements sociaux*, PUF, 1993.

Collovald Annie, Lechien Marie-Hélène, Rozier Sabine, Sabine Willemez Sabine (dir.), *L'humanitaire ou le management des dévouements*, PUR, 2002.

Collovald Annie, « Pour une sociologie des carrières morales des dévouements militants », in Collovald Annie (dir.), *L'Humanitaire ou le management des dévouements*, PUR, 2002., p. 179-188.

Contamin Jean-Gabriel, *Contribution à une sociologie des usages pluriels des formes de mobilisation. L'exemple de la pétition en France*, Thèse de science politique, Université Paris 1, 2001.

Contamin Jean-Gabriel, « Le choix des armes : les dilemmes pratiques d'un mouvement de doctorants et le modèle des avantages comparatifs », *Genèses*, 59, 2005, p. 4-24.

Contamin Jean-Gabriel, « La perspective du cadrage au révélateur du pétitionnement : pour une conception pluraliste du pétitionnement », communication au 8^e congrès de l'AFSP, Lyon, 14-16 septembre 2005.

Cox Robert Henry, « The Social Construction of an Imperative: Why Welfare Reform Happened in Denmark and the Netherlands But Not in Germany », *World Politics*, 53, p. 463-498.

Champagne Patrick, « La construction médiatique des malaises sociaux », *ARSS*, 90, 1991, p. 64-75.

Darras Eric, « Pour une lecture réaliste des formes non conventionnelles d'action politique », in CURAPP, *La politique ailleurs*, PUF, 1998, p. 5-36.

Dechezelles Cadiou Stéphane, Stéphanie, « La problématique de l'émergence pour l'étude des mobilisations collectives : pistes et repères », in Stéphane Cadiou et alii (dir.), *Passer à l'action : les mobilisations émergentes*, L'Harmattan, 2007, p.

Dobry Michel, « Calcul, concurrence et gestion de sens », in Favre Pierre (dir.), *La manifestation*, Presses de Siences-Po, 1990, p. 357-386.

Dobry Michel, *Sociologie des crises politiques*, Presses de la FNSP, 1992 (nouvelle ed.).

- Edwards Bob, McCarthy John, « Resources and social Movement Mobilization », in Snow David et alii (eds), *The Blackwell Companion to Social Movement*, Blackwell Publishing, 2004, p. 116-151.
- Ennis James, « Fields of Action : Structure in Movements' Tactical Repertoires », *Sociological Forum*, 1987, 2 (3), p. 520-533.
- Earl Jennifer, « Methods, Movements and Outcomes », *Research in Social Movements, Conflicts and Change*, 22, 2000, p. 3-25.
- Favre Pierre (dir.), *La manifestation*, Presses de la FNSP, 1990
- Favre Pierre, « Les manifestations de rue entre espace privé et espaces publics », in François Bastien, Neveu Erik (dir.), *Espaces publics mosaïques*, PUR, 1999, p. 135-152.
- Felstiner William, Abel Richard, Sarat Austin, « The emergence and transformation of disputes : naming, blaming, claiming... », *Law and Society Review*, 15 (3-4), 1980, 631-654.
- Fillieule Olivier, Péchu Cécile, *Lutter ensemble. Les théories de l'action collective*, L'Harmattan, 1993.
- Fillieule Olivier, *Stratégies de la rue. Les manifestations en France*, Presses de Science Po, 1997.
- Fillieule Olivier, *Stratégies de la rue*, Presses de Sciences-Po, 1997.
- Fillieule Olivier, « Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel », *RFSP*, 51 (1), 2001, p. 199-215.
- Fillieule Olivier (dir.), *Le désengagement militant*, Belin, 2005.
- Fillieule Olivier, Della Porta Donatella (dir.), *Police et manifestants. Maintien de l'ordre et gestion des conflits*, Presses de Sciences Po, 2006.
- Fillieule Olivier, « On n'y voit rien. Le recours aux sources de presse pour l'analyse des mobilisations protestataires », in Favre Pierre et alii (dir.), *L'atelier du politiste. Théories, actions représentations*, La Découverte, 2007, p. 215-240 ;
- Fox Frances, Cloward Richard, « Normalizing Collective Protest », in Morris Aldon, Mc Clurg Mueller Carol, (eds.), *Frontiers in Social Movement Theory*, Yale University Press, 1992, p. 301-325.
- Freeman Jo, « Resource Mobilization and Strategy : a Model for Analyzing Social Movement Organization Actions », in Zald Mayer, McCarthy John (eds), *The Dynamics of Social Movements : resource mobilization, social control, and tactics*, Wintrop Publishers, 1979, p. 167-189.
- Gamson William, Schmeilder Emilie, « Organizing the Poor », *Theory and Society*, 13 (4), 1984, p. 567-585
- Gamson William, *Talking Politics*, Cambridge University Press, 1992.
- Gaxie Daniel, in « Rétributions du militantisme et paradoxe de l'action collective », *RFSP*, 27 (1), 1977, p. 157-188.
- Gaxie Daniel, *Le cens caché*, Seuil, 1978.
- Gaxie Daniel « Economie des partis et rétributions du militantisme », *Revue suisse de science politique*, 11 (1), 2005, p. 123-154.

Giugni Marco, *Entre stratégie et opportunité. Les nouveaux mouvements sociaux en Suisse*, Editions Seismo, 1995.

Goldstone Jack, Tilly Charles, « Threat (and opportunity) : popular action and state response in the dynamics of contentious action », in Aminzade Ronald et alii (eds), *Silence and Voice in the Study of Contentious Politics*, Cambridge University Press, 2001, p. 179-194.

Goodwin Jeff, « The libidinal constitution of a high-risk social movement : affectual ties and solidarity in the huk rebellion, 1946 to 1954 », *American Sociological Review*, 62 (1), 1997, p. 53-69.

Goodwin Jeff, Jasper Jeff, Poletta Francesca (eds), *Passionate Politics : Emotions and Social Movements*, University Press of Chicago, 2001.

Goodwin Jeff, Jasper James, *Rethinking Social Movements : Structure, Meaning and Emotion*, Rowman and Littlefield Publishers, 2004.

Gurr Ted, *Why Men Rebel ?*, Princeton University Press, 1970.

Henry Emmanuel, « Militer pour le statu quo. Le comité permanent amiante ou l'imposition réussie d'un consensus », *Politix*, 18 (70), 2005, p. 29-50.

Henry Emmanuel, « Le droit comme vecteur de publicisation des problèmes sociaux. Effets publics du recours au droit dans le cas de l'amiante », in Liora Israël et alii (dir.), *Sur la portée sociale du droit. Usages et légitimité du registre juridique*, PUF, 2005. p. 188-200.

Hirschmann Albert, *Défection et prise de parole*, Fayard, 1995.

Inglehart Ronald, *The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles Among Western Democracies*, Princeton University Press, 1977

Imig Doug, Tarrow Sidney, « La contestation politique dans l'Europe en formation », in Balme Richard, Chabanet Didier, Wright Vincent (dir.), *L'action collective en Europe*, Presses de Science Po, 2002, p. 195-223.

Ion Jacques, *La fin des militants ? L'Atelier*, 1997.

Ion Jacques, Franguiadakis Spyros, Viot Pascal, *Militer aujourd'hui*, Editions Autrement, 2005.

Jennings Kent, Andersen Ellen, « Support for Confrontational Tactics among AIDS Activists : A Study of Intra-Movement Divisions », *American Journal of Political Science*, 40 (2), 1996, p. 311-344.

Klandermans Bert, « Mobilization and Participation : Social-Psychological expansions of Resource Mobilization Theory », *American Sociological Review*, 49, 1984, p. 583-600.

Klandermans Bert, Oegema Dirk, « Potential, networks, motivations and barriers: steps towards participation in social movements », *American Sociological Review*, 52, 1987, p.519-31

Kriesi Hanspeter, « The Political Opportunity Structure of New Social Movement », in Jenkins Craig, Klandermans Bert (di.), *The Politics of Social Protest: comparative perspectives on states and social movements*, UCL, 1995, p. 167-198.

Lagroye Jacques, « L'institution en pratiques », *Revue Suisse de Science Politique*, 8 (3-4), 2002, p. 114-128.

Lagroye Jacques, « Les processus de politisation », in Lagroye Jacques (dir.), *La politisation*, Belin, 2003.

- Latté Stéphane, *Les "victimes". La formation d'une catégorie sociale improbable et ses usages dans l'action collective*, Thèse de science politique, ENS, 2008
- Lefranc Sandrine et Sommier Isabelle, « Les émotions et la sociologie des mouvements sociaux », in Christophe Traïni (dir.), *Emotions... Mobilisation*, Presses de Sciences-Po, 2009, p. 273-293.
- Mann Patrice, « Les manifestations dans la dynamique des conflits », in Favre Pierre (dir.) *La manifestation*, Presses de Science Po, 1990, p. 271-303.
- Mathieu Lilian, « Les nouvelles formes de la contestation sociale », *Regards sur l'actualité*, 251, 1999, p. 33-44.
- Mathieu Lilian, *Mobilisations de prostituées*, Belin, 2001
- Mathieu Lilian, « Rapport au politique, dimensions cognitives et perspectives pragmatiques dans l'analyse des mouvements sociaux », *RFSP*, 52 (1), 2002, p. 76-84.
- Mathieu Lilian, « Des mouvements sociaux à la politique contestataire : les voies tâtonnantes d'un renouvellement de perspective », *RFS*, 45 (3), 2004, p. 561-580.
- Mathieu Lilian, *Comment lutter ?*, Textuel, 2004.
- Mathieu Lilian, « L'espace des mouvements sociaux », *Politix*, 20 (77), 2007, p. 131-151.
- Matonti Frédérique, Poupeau Frank, « Le capital militant. Essai de définition », *ARSS*, 155, 2004, p. 5-11.
- Maurer Sophie, *Les chômeurs en action*, L'Harmattan, 2001, p. 61-103.
- McAdam Doug, *Political Process and the Development of Black Insurgency 1930-1970*, University Press of Chicago, 1982.
- McAdam Doug, « Tactical Innovation and the Pace of Insurgency », *American Sociological Review*, 1983, 48, p. 735-754.
- McAdam Doug, « Micromobilization Contexts and Recruitment to Activism », *International Social Movement Research*, 1, 1988, p. 125-154.
- McAdam Doug, Paulsen Ronelle, « Specifying the Relationship between Social Ties and Activism », *American Journal of Sociology*, 99 (3), 1993, p. 640-667.
- McAdam Doug, « "Initiator" and "Spin-off" Movements : Diffusion Processes in Protest Cycles » in Marc Traugott (eds.), *Repertoires and Cycles of Collective Action*, Duke University Press, 1995, p. 217-239.
- McAdam Doug et alii (eds.), *Comparative Perspectives and Social Movements*, Cambridge University Press, 1996.
- McAdam Doug, Tarrow Sidney, Tilly Charles, *The Dynamics of Contention*, Cambridge University Press, 2001.
- McAdam Doug, Sewell William, « It's About Time : Temporality in the Study of Social Movements and Revolutions », in Ronald Aminzade et alii (eds.), *Silence and Voice in the Study of Contentious Politics*, Cambridge University Press, 2001, p. 89-125
- McAdam Doug, « Pour dépasser l'analyse structurale de l'engagement », in Filleule Olivier (dir.), *Le désengagement militant*, Belin, 2005, p. 49-73.
- McCarthy John, Zald Mayer, « Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory », *The American Journal of Sociology*, 82 (6), 1977, p. 1212-1241.

« Militantismes Institutionnels », *Politix*, 70, 2005.

Mouchard Daniel, *Etre représenté*, Economica, 2009.

Neveu Erik, « Engagement et distanciation. Le journalisme local face à un mouvement social », in Cefaï Daniel, Pasquier Dominique (dir.), *Les sens du public : publics politiques, publics médiatiques*, PUF, 2003, p. 443-468.

Neveu Erik, « Médias, mouvements sociaux et espaces publics », *Réseaux*, 17 (98), 1999, p. 28-30.

Neveu Erik, *Sociologie des mouvements sociaux*, La Découverte, Repères, 2000.

Neveu Erik, « Trend Report : The Contentious French » , *Mobilization*, 7(3), 2002, p. 325-334.

Obserschall Anthony, *Social Conflict and Social Movement*, Prentice Hall, 1973.

Rayner Hervé, « Quelle place accorder au "contexte" dans l'analyse de l'action collective ? Le poids des perceptions du possible dans l'émergence et le déclin des "rondes citoyennes" en Italie (2002-2003) », *Communication au 8^e Congrès de l'AFSP, Lyon*, 14-16 septembre 2005.

Oegema Dirk, Klandermans Dirk, « Why Social Movement Sympathizers don't Participate : Erosion and Nonconversion of Support », *American Sociological Review*, 59 (5), 1994, p. 703-722.

Offerlé Michel, « Descendre dans la rue. De la "journée" à la "manif" », in Favre Pierre (dir.), *La manifestation*, Presses de Sciences-Po, 1990, p. 90- 122.

Offerlé Michel, *Sociologie des groupes d'intérêt*, Monchrestien, 1998.

Offerlé Michel, « Périmètres du politique et coproduction de la radicalité à la fin du XIX^e siècle », in Colloval Annie, Gaïti Brigitte (dir.), *La démocratie aux extrêmes. Sur la radicalisation politique*, La Dispute, 2006, p. 247-268.

Offerlé Michel, « Retour critique sur les répertoires de l'action collective (XVIII^e-XIX^e), *Politix*, 81, 2008, p.181-202.

Ollitrault Sylvie, « Science et militantisme : les transformations d'un échange circulaire. Le cas de l'écologie française », *Politix*, 1996, 9 (36), p. 141-162

Passy Florence, Giugni Marco, « Social Networks and Individual Perceptions: Explaining Differential Participation in Social Movements », *Sociological Forum*, 16 (1), 2001, p. 123-146.

Péchu Cécile, « « Laissez parler les objets ! ». De l'objet des mouvements sociaux aux mouvements sociaux comme objets », in Pierre Favre, Olivier Fillieule, Fabien Jobard (dir.), *L'atelier du politiste. Théories, actions représentations*, La Découverte, 2007.

Pénissat Etienne, « Les occupations de locaux dans les années 1960-1970 : processus sociohistoriques de "réinvention" d'un mode d'action », *Genèses*, 59, 2005, p. 71-93.

Piven Frances, Cloward Richard, *Poor People's Movements*, Vintage Books, 1979.

Piven Frances, Cloward Richard, « Power Repertoires and Globalization », *Politics and Society*, 28 (3), 2000, p. 424.

Royall Frédéric, « Social Movement Theory and Poor People's Movements : A Critical Review », *Communication au colloque Action collective et exclusion sociale en Europe*, Lyon, 11-12 janvier 2008.

- Rucht Dieter, « The Strategies and Action Repertoires of New Movements », in Dalton Russel, Kuechler Manfred (eds), *Challenging the Political Order*, Oxford University Press, 1990, p. 156-175.
- Rucht Dieter, « Movement Allies, Adversaries and Third Parties », in Snow David et alii (dir.), *The Blackwell Companion to Social Movements*, Wiley Blackwell, 2003, p. 197-216.
- Rucht Dieter, « Appeal, Threat and Press resonance : Comparing Mayday Protests in London and Berlin », *Mobilization*, 10 (1), 2005, p. 163-182.
- Sawicki Frédéric, Siméant Johanna, « Décloisonner la sociologie de l'engagement militant. Note critique sur quelques tendances récentes des travaux français », *Sociologie du Travail*, 51 (1), 2009, p. 97-125.
- Scott James, *The Weapons of the Weak. Everyday Forms of Peasants Resistance*, Yale University Press, 1985.
- Scott James, *Domination and the Arts of Resistance*, Yale University Press, 1990.
- Siméant Johanna, *La cause des sans-papiers*, Presses de Sciences-Po, 1998.
- Siméant Johanna, « Friches, hybrides et contrebandes : sur la circulation et la puissance militante des discours savants », in Hamman Philippe, Méon Jean-Mathieu, Verrier Benoît (dir.), *Discours savants, discours militants : mélange des genres*, L'Harmattan, 2002, p.17-53
- Snow David, Rochford Burke, Worden Steven, Benford Robert, « Frame Alignment Processes, Micromobilization and Movement Participation », *American Sociological Review*, 51 (4), 1986, p. 787-801.
- Snow David, Zurcher Louis, Ekland-Olson Sheldon, « Social Networks and Social Movements : A Microstructural Approach to Differential Recruitment », *American Sociological Review*, 1980, 45, p. 787-801.
- Snow David and alii, « Frame alignment Processes, Micromobilization, and Movement Participation », *American Sociological Review*, 51 (4), 1986, p. 464-481.
- Snyder David, Tilly Charles, « Hardship and Collective Violence in France », *American Sociological Review*, 37 (5), 1972, p. 520-532.
- Sommier Isabelle, *La violence politique et son deuil. L'après 1968 en France et en Italie*, PUR, 1998
- Sommier Isabelle, *Le renouveau des mouvements contestataires à l'heure de la mondialisation*, Flammarion, 2003.
- Staggenborg Suzanne, « Coalition work in the pro-choice movement : organizational and environmental opportunities and obstacles », *Social Problems*, 33 (5), 1986, p. 374-390.
- Steinberg Marc, « The Roar and the Crowd: Repertoires of Discourse and Collective Action among Spitalfields Silk Weavers in Nineteenth-Century London », in Traugott Mark (dir.), *Repertoires and Cycles of Collective Action*, Duke University Press, 1995, p. 57-87.
- Tartakowsky Danielle, *La manif en éclats*, La Dispute, 2004.
- Tarrow Sidney, *Democrazia e disordine. Movimenti di protesta e politica in Italia. 1965-1975*, Laterza, 1990.
- Tarrow Sidney, *Power in Movement, Social Movements, Collective Action and Politics*, Cambridge University Press, 1994.

- Taylor Verta, Van Dyke Nella, « "Get up, Stand up": Tactical Repertoires of Social Movements », in David Snow et alii (eds.), *The Blackwell Companion to Social Movements*, Blackwell Publishing, 2004, p. 277-278.
- Tilly Charles, « Getting in Together in Burgundy, 1675-1975 », *Theory and Society*, 4 (4), 1977, p. 479-504.
- Tilly Charles, *From Mobilization to Revolution*, Random House, 1978.
- Tilly Charles, « Les origines du répertoire de l'action collective contemporaines en France et en Grande-Bretagne », *Vingtième Siècle*, 4, 1984, p. 89-108.
- Tilly Charles, « Contentious Repertoires in Great Britain, 1758-1834 », in Traugott Mark (dir.), *Repertoires*
- Tilly Charles, Tilly Louise, Tilly Richard, *The Rebellious Century 1830-1930*, Harvard University Press, 1975.
- Tilly Charles, *La France conteste de 1600 à nos jours*, Fayard, 1986.
- Thompson Edward, « The Moral Economy of the English Crowd in the Eighteenth Century », *Past and Present*, 50, 1971, p. 76-136.
- Touraine Alain, « Les nouveaux conflits sociaux », *Sociologie du travail*, 1, 1975, p.307-325.
- Uysal Aysen, *Le répertoire d'action de la politique dans la rue : les actions protestataires et leur gestion étatique en Turquie dans les années 1990*, Thèse de science politique, Université Paris 1, 2005

5. Méthodologie générale et dans l'analyse grève

- Bachir Myriam, Bussat Virginie, « L'entretien en actes », in CURAPP, *Les méthodes au concret*, PUF, 2000, p. 31-58.
- Baudelot Christian, Establet Roger, *Durkheim et le suicide*, PUF, 1984.
- Beaud Stéphane Weber, Florence, *Guide de l'enquête de terrain*, La Découverte, 1998.
- Beaud Stéphane, « L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'"entretien ethnographique" », *Politix*, 35, 1996, p. 226-257.
- Becker Howard, « Biographie et mosaïque scientifique », *ARSS*, n° 62-63, 1986, p. 103-110
- Becker Howard, « Inférence et preuve en observation participante. Fiabilité des données, validité des hypothèses », in Cefaï Daniel (dir.), *L'enquête de terrain*, La Découverte, 2003, p. 350-362.
- Bizeul Daniel, « Le récit des conditions d'enquête : exploiter l'information en connaissance de cause », *RFS*, 39 (4), 1998, p. 751-787.
- Bizeul Daniel, « Que faire des expériences d'enquête ? Apports et fragilité de l'observation directe », *RFSP*, 57 (1), p. 81-83.
- Blee Kathleen.M.Taylor Verta, « Semi-structured Interviewing in Social Movement Research », in Klandermans Bert, Staggenborg Suzanne (dir.), *Methods of Social Movement Research*, University of Minnesota Press, p. 92-117.

- Bongrand Philippe, Laborier Pascale, « L'entretien dans l'analyse des politiques publiques : un impensé méthodologique ? », *RFSP*, 55 (1), 2005, p. 73-111.
- Boumaza Magali, Campana Aurélie, « Enquêter en milieu difficile. Introduction », *RFSP*, 57 (1), 2007, p. 5- 25
- Bourdieu Pierre, Chamboredon Jean-Claude, Passeron Jean-Claude, *Le métier de sociologue*, Mouton, 1973.
- Bourdieu Pierre, « L'illusion biographique », *ARSS*, 1986, 62 (62-63), p. 69-72.
- Briquet Jean-Louis, *La tradition en mouvement : clientélisme et politique en Corse*, Belin, 1997.
- Brochard Delphine, « Evaluation des statistiques administratives sur les conflits du travail », *Documents d'Etudes de la DARES*, n°79, 2003
- Bruneteaux Patrick, Lanzarini Corinne, « Les entretiens informels », *Sociétés Contemporaines*, 30, 1998, p. 157-180.
- Camard Sophie, « Comment interpréter les statistiques des grèves ? », *Genèses*, 47, 2002, p. 117-121.
- Carlier Alexandre, « Mesurer les grèves dans les entreprises : des données administratives aux données d'enquête », *Document d'Etudes de la DARES*, n°139, 2008.
- Cefaï Daniel (dir.), *L'enquête de terrain*, La Découverte, 2003.
- Chamboredon Hélène et alii, « S'imposer aux imposants : à propos de quelques obstacles rencontrés par des sociologues débutants dans la pratique et l'usage de l'entretien », *Genèses*, 16, 1994, p. 114-132.
- Darmon Muriel, « Le psychiatre, le sociologue et la boulangère : analyse d'un refus de terrain », *Genèses*, 58, 2005, p. 98-112.
- Donatella della Porta, Michael Keating (eds.), *Approaches and Methodologies in the Social Sciences*, Cambridge University Press, 2008, p. 198-223.
- Erickson Christopher, Mitchel Daniel, « Information on Strikes and Union Settlements: Patterns of Coverage in a Newspaper of Record », *Industrial and Labor Relations Review*, 49 (3), 1996, p. 582-607.
- Furjot Daniel, *L'information sur les conflits collectifs du travail, étude comparée des données recueillies au niveau régional parla presse et les fiches de conflit*, Rapport de Synthèse, Service des études et de la statistique, Ministère du Travail, 1980.
- Gallenga Ghislaine, « Une ethnologue dans la grève », *Ethnologie Française*, 37 (2), 2005, p. 723-732.
- Gobo Giampetro, « Il disegno della ricerca nelle indagini qualitative », in Melucci Alberto (dir.), *Verso una sociologia riflessiva. Ricerca qualitativa e cultura*, Il Mulino, 1998, p. 79-102.
- Johnston Hank, « Verification and Proof in Frame and Discourse Analysis », in Klandermans Bert, Staggenborg Suzanne (dir.), *Methods of Social Movement Research*, op. cit., p. 62-9
- Gold Raymond, « Jeux de rôles sur le terrain. Observation et participation dans l'enquête sociologique », traduit in Cefaï Daniel (dir.), *L'enquête de terrain*, La Découverte, 2003, p. 340-349.

Grawitz Madeleine, *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, 2001.

Héritier Adrienne, « Causal explanation », in Della Porta Donatella, Keating Michael (eds), *Approaches and Methodologies in the Social Sciences*, Cambridge University Press, 2008, p. 61-79.

Klandermans Bert, Staggenborg Suzanne (eds), *Methods of Social Movements Research*, University of Minnesota Press, 2002, p. 146-172.

Lagneau Eric, « Comment étudier la médiatisation des conflits sociaux ? », in Denis Jean-Michel (dir.), *Le conflit en grève ?* La Dispute, 2005, p. 59-95.

Legavre Jean-Baptiste, « La "neutralité" dans l'entretien de recherche. Retour personnel sur une évidence », *Politix*, 35, 1996, p. 207-225.

Laurens Sylvain, « "Pourquoi" et "comment" poser les questions qui fâchent ? Réflexions sur les dilemmes récurrents que posent les entretiens avec des "imposants" », *Genèses*, 69, 2007, p. 118-122.

Lomba Cédric, « Avant que les papiers ne rentrent dans les cartons : usages ethnographiques des documents d'entreprise », in Arborio Anne-Marie et alii., *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*, La Découverte, 2008, p. 29-44

Martin Andrew, « Addressing the Selection Bias in Media Coverage of Strikes : a Comparison of Mainstream and Specialty Print Media », *Research in Social Movements, Conflicts and Change*, 26, 2005, p. 143-178.

Mauger Gérard, « Enquêter en milieu populaire », *Genèses*, 6, 1991, p. 125-143.

Mouriaux René, « Retour sur l'usage scientifique des entretiens avec les dirigeants syndicaux », in Cohen Samy, *L'art d'interviewer les dirigeants*, PUF, 1999, p. 235-244.

Pénéff Jean, *La méthode biographique*, Armand Colin, 1990.

Pénissat Etienne, « Mesure des conflits, conflits de mesure. Retour sur l'histoire des outils de quantification des grèves », *Politix*, 22 (86), 2009, p. 51-72.

Piette Albert, *Ethnographie de l'action*, Métailié, 1996.

Pinçon Michel, Pinçon-Charlot Monique, *Voyage en grande bourgeoisie*, PUF, 2002.

Pudal Bernard, « Du biographique entre science et fiction. Quelques remarques programmatiques », *Politix*, 1994, 27, p. 5-24.

Ranci Costanzo, « Relazioni difficili. L'interazione tra ricercatore et attore sociale », in Melucci Alberto (dir.), *Verso una sociologia riflessiva. Ricerca qualitativa e cultura*, Il Mulino, 1998, p. 33-54.

Renahy Nicolas, « "L'œil de Moscou". Devenir porte-parole d'un groupe illégitime », *Ethnographiques.org*, 11, 2006.

Sardan (De) Jean-Pierre Olivier, « La politique du terrain », *Les terrains de l'enquête*, 1, 1995, p. 71-109

Sawicki Frédéric, « Les politistes et le microscope », in CURAPP, *Les méthodes au concret*, PUF, 2000, p. 143-164.

Shalev Michael, « Lies, Damned Lies, and Strike Statistics : the Measurement of Trends in Industrial Conflict », in Crouch Colin, Pizzorno Alessandro (eds.), *The Resurgence of Class Conflict in Western Europe*, MacMillan, 1978.

Skeels Jack, McGrath Paul, Arshanapalli Gangadha, « The importance of strike size in strike research », *Industrial and Labor Relations Review*, 41 (4), 1988, p. 582-592.

Snyder David, Kelly William, « Conflict Intensity, Media Sensivity, and the Validity of Newspaper Data », *American Sociological Review*, 42, 1977, p. 105-123.

Spire Alexis, « Histoire et ethnographie d'un sens pratique : le travail bureaucratique des agents de contrôle de l'immigration », in Arborio Anne-Marie et alii, *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*, La Découverte, 2008, p. 61-76.

Stern Robert, « Methodological Issues in Quantitative Strike Analysis », *Industrial Relations*, 17 (1), 1978, p. 32-42.

Sunder Shyam, « Strike statistics : Conceptual Issues », *Economic and Politic Weekly*, 29 (5), 1994, p. 257-266.

Ubbiali Georges, « Quelques remarques sur l'entretien avec les dirigeants syndicaux », in UTINAM, *Autour de Michel Verret*, L'Harmattan, 1993, p. 193-206.

Weber Florence, « Journal de terrain, journal de recherche et auto-analyse », *Genèses*, 2, 1990, p. 138-147.

Terrains d'enquêtes

Nous ne reviendrons pas ici sur les logiques de constitution de notre protocole de recherche, que nous avons déjà expliquées dans le chapitre 3. Nous nous contenterons donc, ici, d'en rassembler les différents éléments qui le constituent. Comme nous l'avons explicité, et comme le lecteur aura pu aisément s'en rendre compte, notre dispositif d'enquête a laissé une part centrale à l'observation ethnographique des acteurs dans leurs pratiques. Et c'est dans ce cadre que beaucoup d'entretiens ont été réalisés. Pendant les grèves, dans l'Union Syndicale du commerce et des services de la CGT à Paris comme au niveau de « l'espace revendicatif » confédéral de cette même organisation, notre matériau de recherche s'est constitué à partir des discussions impromptues, informelles mais ô combien instructives que nous pouvions entretenir avec les acteurs observés, dans le feu de leur activité. Impossible – et sans doute inutile – d'en rendre compte ici de manière exhaustive. Nous avons pris soin d'indiquer au lecteur, au fil de l'exposition de nos résultats, des circonstances (dates et moments) de ces multiples entretiens « informels » réalisés.

Ce n'est donc ici *qu'une partie* de notre dispositif d'enquête que nous restituons ici, en rappelant l'ensemble des lieux et des activités militantes (ou professionnelles) particulières qui ont fait l'objet d'une observation ethnographique, ainsi que les différents *entretiens enregistrés* qui ont complété ces dispositifs d'observation des pratiques des acteurs. Nous en avons réalisés environ 150. Parmi eux, une centaine a véritablement contribué, *in fine*, de manière directe ou indirecte (y compris par ce que nous avons appris de « l'échec » de certains d'entre eux) à nourrir notre réflexion, même s'ils ne sont pas tous directement cités dans le corps de la thèse. Ce sont donc uniquement ces derniers que nous évoquerons ici. La date indiquée renvoie au jour de passation de l'entretien.

Confédérations syndicales :

Dirigeants de la CGT :

Descoins Monique, responsable de l'espace revendicatif, issue de l'UD de Seine-Saint-Denis, 1^{er} mars 2005 et 31 janvier 2006. (Part à la retraite à la fin de notre enquête).

Isabey Mijo, conseillère confédérale, spécialisée sur le dossier de la retraite. Issue de la fédération du commerce, 53 ans, 12 juillet 2004 et 21 décembre 2005.

Iuterrioz Marie-Pierre, conseillère confédérale, 40 ans. Ancienne militante de La Poste, puis agent contractuel au Ministère du Travail, à la sous-direction des conflits et de la négociation collective. Nouvellement arrivée à l'espace revendicatif pendant l'enquête, en remplacement de Roland Metz, pour le suivi de la négociation collective. 29 mars 2005 et 6 juin 2005.

Le Bot Agnès, conseillère confédérale, issue de la fédération du Nord, dont elle était encore permanente à mi-temps à son arrivée dans l'espace revendicatif, pendant l'enquête. 38 ans, 21 février 2005.

Maroni Marie-Jo, en charge de la mise en œuvre du dispositif confédéral de suivi des luttes à l'espace. Issue de la fédération du commerce, 25 juin 2004.

Metz Roland, conseiller confédéral, issu de la fédération des impôts, en charge de la négociation collective, 31 mars 2005. Part à la retraite pendant notre enquête.

Prada Daniel, membre de la commission exécutive, en charge du dossier de la sécurité sociale, 12 juillet 2004.

Tord Jacques, conseiller confédéral, en charge des questions de l'emploi. Ancien secrétaire du syndicat de SKF à Ivry, 58 ans, 30 juin 2004.

Alezard Gérard, 65 ans, ancien membre du bureau exécutif de la CGT, représentant de la confédération au Conseil Economique et Social (CES), 10 avril 2006.

Brovelli Lydia, ancienne membre du bureau confédéral de la CGT (1985-2001), 5 janvier 2006. A quitté toute responsabilité syndicale.

Kadri Rachid, 45 ans, Responsable de l'action revendicative dans l'UD du Val-de-Marne, animateur du dispositif confédéral de suivi des luttes, 4 octobre 2004.

Larose Christian, ancien secrétaire de la fédération du textile, et membre de la commission exécutive confédérale jusqu'en 2003, actuellement président de la section du Travail au CES, 7 février 2006

Petit Jean-Michel, 48 ans, secrétaire de la fédération de la chimie, 13 décembre 2006.

Rahbi Mourad, secrétaire de la fédération du textile, membre du bureau exécutif, en charge de la négociation de l'assurance chômage (2005), 6 janvier 2006

Thibault Jacques, responsable du secteur confédéral de la formation, 8 juillet 2004.

Observations :

- plusieurs réunions hebdomadaires de l'espace revendicatif confédéral,
- journées de formation et d'études confédérales relatives à :
 - la formation professionnelle après la validation par la CGT de l'accord. interprofessionnel du Droit Individuel à la Formation.(DIF), 9 juin 2004
 - la réforme de l'assurance maladie, dans le cours de la négociation et de la (fabile) mobilisation, 30 juin 2004
 - la négociation collective et le dialogue social, à Bobigny, 12 octobre 2004
 - la mise en œuvre du dispositif confédéral de suivi des luttes (deux réunions de présentation et un stage de formation)

De même, nous avons suivi une réunion de préparation au 48^e congrès de la CGT, le 8 mars 2006, organisée par l'UL du 12^e arrondissement de Paris, à laquelle participaient B. Thibault, Didier Le Reste (secrétaire général de la fédération des cheminots), ainsi que les permanents de l'US du commerce et des services de Paris, que nous suivions par ailleurs.

Dirigeants de la CFDT : (entretiens exclusivement) :

Collot Céline, secrétaire confédérale en charge du suivi de l'emploi des seniors. A participé aux négociations sur la réforme des retraites. Diplômée en ressource humaine, et recrutée sans expérience militante préalable dans l'organisation, 34 ans, 11 janvier 2007.

Gaudeul Sophie, 21 mars 2006, chargée d'étude par la CFDT dans le cadre des enquêtes Travail en Question (TEQ) conduites par la confédération, 21 mars 2006. Aujourd'hui secrétaire confédérale.

Godet Jean-Luc, secrétaire confédéral en charge du suivi du dossier de la formation professionnelle, 45 ans, ancien permanent de l'Union Régionale de Picardie. 11 janvier 2007

Jacquet Stanley, 48 ans, responsable du secteur confédéral Travail, emploi, formation, 15 novembre 2006

Jalmain Michel, secrétaire national de la CFDT de 1995 à 2004, en charge de la politique revendicative et de l'UNEDIC. Membre de la délégation de la CFDT pendant les négociations sur les retraites en 2003. Il en fut d'ailleurs le président entre 2001 et 2003. 25 avril 2005. Retiré de ses responsabilités syndicales.

Khelif Jacques, ancien secrétaire de la fédération de la chimie. A depuis quitté toute responsabilité syndicale, 21 avril 2005.

Moreau Jacques, ancien secrétaire national de la CFDT, auteur du rapport « Moreau » en 1978, qui a scellé le recentrage de la CFDT, 23 mars 2005. Retiré de ses responsabilités syndicales.

Toullisse Jean-Marie, ancien secrétaire national de la CFDT (1988-2006). En charge de la question des retraites auprès de sa confédération, il en fut le principal négociateur lors de la réforme des retraites en 2003. Il est désormais président du groupe CFDT au Conseil Economique et Social. 2 mai 2007

Autres :

Michèle Biaggi, secrétaire confédérale au secteur de l'organisation et des conventions collectives, 21 mars 2005. Négociatrice dans le cadre de la négociation de la réforme du système de retraite en 2003.

Jean Jayet, secrétaire confédéral à la formation de FO, 9 octobre 2005

Jean-François Veysset, vice-président de la CGPME, chef de délégation de son organisation pour la négociation de l'UNEDIC.

Permanents syndicaux des structures intermédiaires

Bazoge Annie, 48 ans, secrétaire de l'UL CGT du 19^e arrondissement de Paris, 27 février 2006, secteur concerné par la grève des salariés de PizzaRapido.

Battigni Jean-Marie, 50 ans, militant du syndicat de la fonction publique CGT et responsable d'une UL à Marseille, entretien du 16 janvier 2005.

Brody Patrick, ≈ 50 ans, ancien secrétaire du SYCOPA (CFDT), désormais permanent de la fédération du commerce de la CGT - après un passage par l'US – où il est responsable de la syndicalisation, 3 juillet 2006.

Fustec Stéphane, 37 ans, permanent de l'US, responsable du secteur Hôtel-Café-Restaurant. Il représente la fédération dans le cadre de certaines des branches d'activité concernées, 16 mars 2005 et 10 novembre 2005. Il s'occupera tout particulièrement du conflit de Nuidor.

Gay Nicole, 58 ans, responsable de l'activité revendicative de l'Union Départementale du Rhône de la CGT, et membre de la commission exécutive de la fédération du commerce, le 5 septembre 2004 à Lyon.

Ghazi Karl, 40 ans, ancien militant du SYCOPA, secrétaire général de l'US, membre de la commission exécutive de la fédération du commerce, 22 octobre 2004, 27 octobre 2005.

Guivarch' Olivier, 34 ans, secrétaire général du syndicat du commerce de la CFDT en Ile de France, 22 juin 2006.

Hariri Saïd, ≈ 50 ans, permanent du syndicat CFDT du commerce et des services de Lyon, 5 septembre 2005.

Le Loader Anne, ≈ 45 ans, responsable de l'activité revendicative de l'UD de Paris, 17 mars 2005. Investie à ce titre dans l'organisation du soutien à la lutte des salariés de Nuidor.

Meynent Denis, ancien permanent de la fédération du commerce, en charge de l'animation de l'activité revendicative. Devenu membre de « l'espace Europe » de la confédération, 23 juin 2006.

Mertan Diven, 53 ans, secrétaire de l'UL du 2^e arrondissement de Paris, travaille en étroite relation avec les militants de l'US. Soutien le débrayage de SportAdict, 2 février 2006. Issu du secteur bancaire.

Perrin Patrick, ≈ 50 ans, agent EDF de profession membre de l'exécutif de l'UL du 8^e arrondissement de Paris, secteur de l'hôtel Nuidor, 28 juin 2006. A remplacé Jean-Marc Siol à la responsabilité de secrétaire général de l'UL pendant notre enquête.

Picot Rémi, 47 ans, permanent à mi-temps de l'US CGT du commerce et des services, et de l'UD de Paris, 3 mai 2005. S'occupera plus précisément de la grève des salariés de Chaussure.

Siol Jean-Marc, secrétaire de l'UL du 8^e arrondissement de Paris, pendant la grève des salariés de Nuidor.

Militants et conflits d'entreprise

*Militants rencontrés dans le cadre de l'Union syndicale du commerce et des services de la CGT*¹. Ils ont pour caractéristique commune de s'être engagé pendant notre enquête ou peu avant dans l'organisation d'un débrayage, qui était au cœur de notre questionnement.

Lionel P., secrétaire de la section du magasin de sport SportAdict, délégué du personnel (DP), délégué syndical (DS) et élu au comité d'entreprise (CE), 32 ans. Il s'agit de son premier débrayage, 3 mars 2006.

Alexandra M., secrétaire de la section d'une agence de voyages, 37 ans, DP et élue au CE CGT, le 6 juillet 2006. Il s'agit également de sa première expérience de grève.

Isabelle B., ≈ 50 ans, secrétaire de la section d'une librairie, élue DP, militante plus expérimentée, quoique très faiblement implantée (trois adhérents), 17 février 2005

Fernando P., 29 ans, militant de la section du magasin de sport, Magsport, 28 février 2005. Issu d'une famille de militants cégétistes.

Rudi T., 30 ans, secrétaire de la section de Magsport, 26 février 2005. A participé à l'une des premières grèves d'un McDonald's parisien (Saint-Germain), dont il était employé.

Gérard L., ≈ 45 ans, secrétaire d'un syndicat CGT dans une entreprise de BTP et délégué du personnel, à Villeneuve-Saint-Georges, 7 février 2006.

Georges P., 40 ans, délégué CGT d'une entreprise de métallurgie de la périphérie lyonnaise, janvier 2006.

Moustapha B., 39 ans, secrétaire du syndicat CGT, usine pétrochimique de la périphérie lyonnaise, 6 mars 2008.

Rosine S., 45 ans, militante active de la LCR, secrétaire du syndicat CGT de la sécurité sociale à Marseille, 16 janvier 2006.

Les militants syndicaux ont été rencontrés et observés dans leurs activités *via* notre immersion dans l'Union Syndicale CGT du commerce et des services de Paris et la participation régulière aux assemblées générales des militants de cette structure, ainsi qu'aux réunions du collectif hôtel-café-restaurant mis en place (signalées dans l'analyse).

En outre, à l'intérieur de cette organisation, comme d'autres de ses concurrentes, nous avons participé à différents stages de formation, permettant de saisir au plus prêt les modalités de transmission des techniques militantes

Stage « Conflit et négociation », UL du 19^e arrondissement de Paris, janvier 2005, deux jours. Formation pour les DP, US CGT du commerce et des services de Paris, février 2005, deux jours.

¹ Nous avons, dans notre étude, présenté beaucoup plus en détails les profils militants différenciés de ces responsables syndicaux, qui se prêtent mal à être ici résumés en quelques mots. On se contente donc de rappeler ici l'ensemble des militants syndicaux rencontrés dans le cadre de l'US. Nous rappelons que nous n'évoquons ici que les entretiens enregistrés, et que n'apparaissent donc pas tous ceux que nous avons pu évoquer dans notre travail.

Stage de formation de la CFDT, « Pratique de la négociation », Union Régionale de Paris, mars 2005, quatre jours.

Stage « Découverte de FO et moyens du syndicat », UD de Puteau, 1^{er} décembre 2005 (nouveaux adhérents).

Stage « Négociations collectives », US CGT, avril 2006, deux jours. Centré sur les NAO.

Stage « Rédaction de tract », US CGT, mai 2006, deux jours.

Conflits/monographies d'entreprises, angle de questionnement

Ces monographies, plus approfondies par rapport à l'étude des militants de l'US, s'organisent autour d'un double axe de questionnement commun à celui qui a sous-tendu et orienté notre intérêt pour les actions de débrayage de ces premiers militants : les facteurs qui font obstacle au redéploiement de la grève et les conditions de leur dénouement.

Les premières monographies renvoient à ce titre prioritairement à un questionnement sur les mécanismes qui freinent l'apparition de la grève dans des établissements où le contexte et/ou la configuration syndicale semblaient y être favorables.

Body : établissement de métallurgie, situé dans la périphérie lyonnaise. Emploie une cinquantaine de salariés, l'immense majorité ouvriers. Niveau de qualification différent selon les postes, mais globalement peu élevé. La plupart des ouvriers rencontrés n'ont pas atteint le niveau du baccalauréat. Cet établissement est l'un des cinquante que compte cette entreprise sur le territoire français, spécialisée dans le traitement thermique des pièces métalliques. Rachetée au début des années 1990, elle appartient à une holding financière gérant des fonds de pension anglais.

Deux syndicats sont représentés dans cet établissement : la CGT et la CFDT, laquelle se réduit cependant au secrétaire du syndicat. Activité syndicale globalement très limitée.

Au moment de notre enquête, cet établissement se caractérise par de fortes tensions entre les salariés et leur hiérarchie, qui ne débouchent cependant sur aucune action collective.

Observation ethnographique de trois jours, en janvier 2006, par immersion dans l'entreprise, complétée de quatre longs entretiens avec les représentants syndicaux actuels ou anciens :

Christian, 35 ans, ouvrier, secrétaire du syndicat CGT de Body, depuis trois ans.

Jean-Jacques, chef d'atelier, ancien secrétaire de la CFDT, 52 ans.

Christophe, ouvrier, délégué du personnel CGT de Body et élu au comité d'entreprise, 1^{er} mandat, 37 ans.

Abdel, 40 ans, chef d'équipe, ancien représentant de la CGT dans un autre établissement de l'entreprise.

Alcool¹ : entreprise de fabrication de champagne, située à Epernay, parmi les plus prestigieuses des « maisons » du champagne. Appartient à un grand groupe depuis son rachat au début des années 1990. La configuration syndicale y est très différente de la précédente : quatre des cinq organisations syndicales représentatives de salariés y sont représentées (seule manque la CFTC). La CGT domine nettement, et historiquement, l'ensemble. Activité militante des élus du personnel intense et soutenue, qui se traduit par l'apparition de

¹ Monographie réalisée en collaboration en partie avec Jérôme Pélisse, avec lequel nous collaborions dans le cadre de la post-enquête REPONSE sur les conflits du travail. A laquelle ont également collaboré Sophie Bérout, Jean-Michel Denis et Guillaume Desiage.

débrayages réguliers, mais qui ne se prolongent pas sous forme de grève plus longue (au cours, du moins, des dernières années précédant l'enquête). Entretiens réalisés entre juin et juillet 2006, auprès des différents représentants des organisations syndicales, entre juin et juillet 2006 :

Bruno B., secrétaire de la CGT et du CE. Son grand-père était déjà le secrétaire de la CGT de l'entreprise, ≈ 50 ans. Egalement secrétaire du comité de groupe.

Yves S., ouvrier de la production, élu DP CGT, ≈ 55 ans.

Benoît L., employé dans le secteur administratif de l'entreprise, élu DP et CE CGT.

Anne B., employé dans le secteur administratif de l'entreprise, 35 ans, déléguée DP FO et élue au CE.

Régis. C. (50 ans) et Marie Carpentier (47 ans), cadres, élus CGC, 26 juin 2006.

Frédéric G., ouvrier de la production, délégué syndical de la CFDT, élu DP et au CE.

Stora Enso : papèterie située à proximité de Douai, confrontée à un plan de suppression de plus la moitié de ses emplois, soit près de 500 sur 900, après l'annonce de l'arrêt de deux des trois lignes de production. A l'exception de la CGC, l'ensemble des autres organisations syndicales représentatives est implanté dans l'entreprise. La configuration est dominée, de façon équilibrée, par la CFDT (qui contrôle le CE) et FO. La CGT, qui a dominé historiquement l'entreprise jusque dans les années 1990 est aujourd'hui nettement en retrait. Et la CFTC plus encore. Dans le contexte de l'arrêt programmé d'une grande partie de l'activité de l'entreprise, l'action des syndicalistes prend cependant une tournure singulière, puisqu'ils décident de créer une association visant à créer les conditions d'un projet de reprise industrielle du site. En contrepartie, ils éviteront de recourir à la grève, jusqu'aux derniers instants de la négociation, quand ils se heurteront à un ultime refus de la direction de céder les machines. Nous avons réalisé des entretiens avec les quatre représentants des organisations constitutives de l'intersyndicale qui ont déterminé et conduit de concert cette stratégie d'action. Nous les avons rencontrés chacun à deux reprises, une première fois entre le 24 et le 26 avril 2006. Puis, à nouveau fin juin 2006. Quelques jours auparavant, nous avons pu rencontrer l'ancien DRH de l'entreprise, parti en retraite quelques semaines seulement avant l'engagement de la restructuration. A l'exception du représentant de la CFTC qui occupe un poste dans la hiérarchie intermédiaire de l'entreprise (l'équivalent de contremaître), les trois autres syndicalistes sont ouvriers.

Daniel M., secrétaire de la CFDT et du CE. Membre de l'exécutif de la fédération de la papèterie de son syndicat, il participe à la délégation de son organisation dans les réunions de négociation collective de la branche.

Raymond P., secrétaire de la CGT, 52 ans, élu DP et CE

Bruno P., secrétaire de FO, le plus récemment engagé dans l'action syndicale (cinq ans) 24 avril 2006.

Michel R., secrétaire de la CFTC, 24 avril 2006.

Michel O., ancien DRH de l'entreprise, 18 avril 2006. Au moment de l'entretien, Michel O. était parti en retraite depuis quatre mois.

Hewlett-Packard : conflit pour la défense de l'emploi dans l'entreprise après l'annonce de la suppression de plusieurs centaines de postes dans les établissements français du groupe, dans

le cadre d'un plan de restructuration concernant le groupe à l'échelle mondiale (septembre-décembre 2005). Organisation de débrayages pendant le conflit, qui avaient cependant pour intérêt de nous permettre de poser directement la question de l'utilité du recours à ce mode d'action, dès lors que ces arrêts de travail ne généraient concrètement aucune gêne pour le fonctionnement de l'entreprise. Ce terrain d'étude nous offrait à ce titre un point de comparaison intéressant, pris dans un univers professionnel très différent, aux actions de débrayage menées par les militants de l'US. L'entreprise s'organise en France à partir de trois principaux sites : Grenoble, Les Ulis et Issy-les-Moulineaux (commerciaux). Présence de tous les syndicats représentatifs. La CGC et la CFTC arrivent en tête, au coude à coude, aux élections professionnelles. La CFTC était alors un syndicat de création récente, dont les élus étaient pour beaucoup d'anciens élus non-syndiqués. Nous avons rencontré l'ensemble des représentants syndicaux, à l'exception de ceux de FO (- de 5% aux élections professionnelles) :

Jean-Paul V., DS CFTC, élu au CE, haut cadre, ancien responsable de l'entreprise au niveau du directoire européen, 13 novembre 2005.

Patrick N., représentant de la CGC, élu DP et CE, cadre, 21 novembre 2005.

François G., secrétaire de la section CFDT, 29 novembre 2005.

Christian B., élu DP CGT à Grenoble (à la différence des précédents élus, travaillant tous sur l'un des deux sites parisiens).

Les quatre derniers conflits ont pour caractéristique commune de s'intéresser plus précisément aux conditions de retournement de « l'improbable », c'est-à-dire aux conditions de déclenchement de mouvements de grèves et de leur inscription dans la durée :

Citroën : ce conflit se distingue des trois suivants, par le secteur professionnel qu'il concerne (l'industrie), et plus spécifiquement par les conditions dans lesquelles se déploient l'action syndicale : grand établissement (5000 salariés sur le site) et tradition d'action syndicale bien ancrée, portée notamment à la CGT par des militants syndicaux politisés, très aguerris. L'usine se trouve sur le site d'Aulnay-sous-Bois, créé en 1972, pour prendre la suite du site historique de Javel. L'usine se compose de quatre unités : l'emboutissage, le ferrage, la peinture et le montage (trois chaînes).

Grève de mars 2005 pour exiger le paiement intégral des salaires pendant la période de vingt jours de chômage technique imposé pendant la direction, qui prévoyait initialement de payer ses salariés à hauteur de 60 % de leur salaire.

Cette monographie se distingue des suivantes également par le dispositif d'enquête mis en œuvre. A la différence des autres, il n'a pas pu être procédé à une observation de la grève elle-même, notamment parce qu'il était impossible de rentrer dans l'usine. En outre, si nous avons rencontré des grévistes et certains des représentants syndicaux pendant la grève (à l'occasion notamment de leurs actions extérieures, et de leur participation à la manifestation interprofessionnelle du 10 mars 2005), les contacts ont été longs à s'établir plus précisément avec eux. Nous avons donc procédé à partir d'entretiens rétrospectifs, courant juin et juillet 2005, pour l'essentiel. Nos entretiens se sont concentrés, concernant les représentants syndicaux, sur les élus CGT et SUD, qui ont été les plus investis dans l'organisation de la grève. Puis sur de (jeunes) salariés qui, pour certains, n'étaient pas syndiqués au moment de la grève. D'autres entretiens ont été réalisés, de façon informelle, pendant la manifestation du 10 mars 2005, ainsi qu'à l'occasion de la fête estivale du syndicat de la CGT :

Michel, moniteur dans l'unité de montage, non-syndiqué, 28 mars 2005 (rencontré directement pendant la manifestation du 10 mars 2005), 48 ans.

Karine, opératrice au ferrage, non syndiquée, 31 mars 2005 (mêmes conditions de rencontre), 42 ans.

Christian B. secrétaire du syndicat CGT jusqu'en 2003, 5 mai 2005.

Philippe J., secrétaire du syndicat CGT, 53 ans, 9 juin 2005.

Roger G., militant SUD de l'usine PSA, opérateur au montage, 6 juin 2005.

Mohammed K., secrétaire du syndicat SUD, opérateur au ferrage, 7 juillet 2005,

Ahmed, opérateur peinture, 35 ans, adhère à SUD, 6 juin 2007,

Mohamed, ouvrier au montage, 32 ans, syndiqué DP SUD, 3 juillet 2005.

Ahmed, ouvrier syndiqué CGT, 5 juillet 2005.

Amidou, opérateur au montage, adhère après la grève de 2005, 29 ans, 10 juillet 2005

Ahmed, 27 ans, adhère à la CGT pendant la grève, 8 juillet 2005.

Rodolphe,

Hôtel Nuidor : pour cette grève (février-juillet 2005), comme pour celles qui suivent, notre dispositif d'enquête a reposé de façon beaucoup plus centrale sur l'observation de la grève en train de se faire. Les entretiens constituent certes un instrument d'enquête important. Mais l'observation, via notre présence régulière sur la participation directe aux différentes activités a été sans doute encore plus décisive pour comprendre les mécanismes de la grève, nous entretenir avec des salariés peu disposés pour beaucoup à se confier dans le cadre d'entretiens ou encore élargir notre regard en observant ceux qui n'avaient qu'un investissement limité dans la grève.

Dans l'hôtel Nuidor (80 employés), la CGT est la seule organisation syndicale constituée, affiliée à l'US. La grève regroupe neuf femmes de chambres, puis trois équipiers des cuisines. Elle se déclenche contre les modifications de l'organisation du travail imposée par la direction.

Marie-Chantal, secrétaire de la section CGT de l'hôtel, 22 février 2005.

Ephilie, élue DP CGT, 22 février 2005.

Margharet, aide-gouvernante, 3 mars 2005. Participe à la grève, en « soutien », pendant deux jours.

Aminata, femme de chambre, 38 ans, avril 2005.

Sabrina, femme de chambre gréviste, environ 40 ans, mai 2005.

Eloy, militant de l'US CGT du commerce et des services de Paris, 23 juin 2006. Travaille également dans l'hôtellerie. Fut l'un des rares militants présent aux rassemblements organisés devant l'hôtel, en soutien aux grévistes, d'un bout à l'autre du conflit.

Stéphane Kadri, avocat de l'US, qui défend les grévistes pendant la grève, 6 juillet 2005.

Catherine Chambaud, inspectrice du travail, sur le secteur concerné, intervenue en médiation pour la résolution du conflit, 24 octobre 2005.

Conflit PizzaRapido : grève pendant un mois (janvier-février 2006), contre la mise sous franchise du magasin. Pas de représentation syndicale à l'intérieur du magasin :

Sabrina, équipière, employée au standard, étudiante, 8 février 2006.

Joseph, équipier à la production, étudiant, 4 février 2006.

Kader, équipier à la production, lycéen, 6 février 2006.

Mahmadou, livreur, lycéen, 8 février 2006.

Abdel M., représentant de la CGT de PizzaRapido Abdel, 26 janvier 2006.

Khalid P., représentant de la CGC de PizzaRapido, manager d'un autre magasin à Paris, 10 février 2006

Gianni S., militant libertaire, animateur du collectif de soutien aux luttes des salariés précaires. Mobilisé dans la grève des salariés de PizzaRapido, comme de celle de Nuidor, 22 février 2006

Catherine L., militante CGT du secteur bancaire, membre des collectifs de soutien aux luttes des salariés précaires, également investie activement dans ces deux conflits, 24 février 2006.

Bernard A, militant SUD-PTT, appartient aux réseaux de militants de ces collectifs de soutien (participé par exemple au soutien à la grève du Mc Donald's de Strasbourg Saint-Denis), mais non engagé pendant le conflit de PizzaRapido ou de Nuidor, 8 février 2006.

Grève de l'entrepôt de l'entreprise Chaussure : conflit de quinze jours dans le cadre des négociations annuelles obligatoires, qui cristallise des relations très conflictuelles avec le chef de l'entrepôt. Revendications en faveur d'une intégration d'une partie de la prime d'objectif dans le salaire fixe. Les employés y effectuent un travail de manutention, très peu qualifié. Aucun d'entre eux n'a d'ailleurs le bac. Comme pour les précédentes grèves, nous avons procédé à partir d'une observation intense du conflit. Pendant toute sa durée, nous avons été présents presque tous les jours à l'entrepôt, sur le piquet de grève. La section CGT, affiliée à l'US, est la seule organisation syndicale présente dans l'entreprise. Aucun des salariés interrogés n'est syndiqué (paradoxalement, c'est avant tout à l'extérieur de l'entrepôt qu'elle a recruté les 50 adhérents que la secrétaire du syndicat revendique) :

Frédérique, secrétaire du syndicat CGT de l'entreprise Chaussure, femme de service, 19 juin 2006 et 28 juin 2006.

Christian, 52 ans, 29 juin 2006.

Benhamid, 55 ans, 28 juin 2006

Mohamed, ≈ 30 ans, 28 juin 2006.

Jean-Pierre, 45 ans, 28 juin 2006.

Enfin, notre dernier terrain d'enquête renvoie aux stages de formation sur la gestion et la prévention des conflits du travail organisé, en direction des DRH et des directions d'établissements par des cabinets de consultant. Trois stages ont été directement observés, organisés par des cabinets concurrents à Paris :

Stage proposé par Groupe Management Social, animé par Hubert Landier et Daniel Labbé (ancien syndicaliste CFDT de Renault Billancourt)¹, le 25 novembre 2004.

¹ Pour une analyse des mécanismes de conversion de militants syndicaux dans ce travail d'ingénierie sociale, et plus généralement des trajectoires de ces différents acteurs, voir Baptiste Giraud, « Le syndicalisme saisi par le management », *Politix*, 20 (79), 2007, p. 125-147.

Stage inscrit dans l'offre de stages du groupe Liaisons Sociales, animé par Jean-Louis Birien, (ancien DRH, disposant de son propre cabinet), les 8 et 9 février 2005.

Stage offert par Entreprise et Personnel, animé par Alain Boulanger (ancien DRH) et Jean Kaspar (ancien secrétaire national de la CFDT), 28-29 novembre 2006.

L'observation de ces stages a été complétée par des entretiens avec les consultants concernés, et d'autres de leurs collègues ou concurrents :

Jean-Louis Birien, le 14 mai 2005.

Hubert Landier, le 13 octobre 2006.

Alain Boulanger, le 14 mai 2006 et Jean Kaspar, le 11 janvier 2007.

Henri Vacquin, ancien militant de l'Union des Etudiants Communiste, qui disposait à l'époque de son propre cabinet de consultant, 6 octobre 2004.

José Froissart, cabinet ID Consultants, ancien inspecteur du travail, 3 mai 2006.

Raphaëlle Baïetto, cabinet Entreprise et Personnel, directement recrutée après avoir été diplômée de l'IEP de Paris, spécialisée dans les techniques d'observation sociale, 15 mai 2006.