

# Dialogue social ou soliloque ? Quand se formalisent les négociations collectives en PME

Par Marie-Rachel JACOB

emlyon business school

et David SANSON

ENS Lyon / emlyon business school

La réforme du code du travail souhaite étendre la modalité de négociation collective à l'ensemble des entreprises et à celles de petite taille en particulier. L'objectif est double : améliorer la compétitivité des entreprises dans le contexte de concurrence mondiale et favoriser le progrès social en associant les salariés à la définition des règles du travail et de l'emploi. Or, la littérature sur la négociation collective indique une articulation entre négociation et conflit qui suppose un conflit fondamental entre l'employeur et ses salariés. Cet article propose, au travers du cas d'une PME industrielle, d'étudier l'articulation entre conflit et négociation, à la fois dans la logique pragmatique de l'organisation productive et dans la logique antagoniste des rapports sociaux entre dominants et dominés.

## Introduction

« Pour la première fois, une réforme du code du travail donne la priorité aux TPE et PME. Les ordonnances rendent la négociation simple et accessible à toutes les entreprises », affirme le Ministère du Travail au sujet de la réforme du droit du travail<sup>(1)</sup>. Deux mesures en particulier cherchent à installer le dialogue social comme pratique managériale dans toutes les entreprises : la possibilité de conclure un accord collectif entre la direction et un représentant élu du personnel et la possibilité de négocier sur tous les sujets, y compris en l'absence de représentant élu. Le cadre est fixé, mais comment ces TPE et PME pourraient-elles réellement le mettre en pratique ? En effet, à l'inverse de ce qui se passe dans les grandes entreprises, les pratiques de dialogue social dans les PME restent peu formalisées (Barel et Fremeaux, 2013) et les conflits s'y expriment sous des formes moins collectives et plus individualisées (Borisova et Rey, 2014 ; Beroud *et al.*, 2008). En particulier, la littérature sur le conflit atteste que la division des salariés et l'individualisation des pratiques de gestion des ressources humaines qui ont généralement cours dans les entreprises de taille modeste seraient de nature à empêcher l'émergence de conflits collectifs. Or, dans le cas de la PME industrielle

que cet article étudie, ce sont bien l'individualisation des rémunérations et la division des salariés qui sont à l'origine du conflit collectif déclenché par le personnel de production. Le recours à la théorie de la mobilisation et des mouvements sociaux permet ici de comprendre comment le sentiment d'injustice se construit progressivement et collectivement au sein de cette population de salariés alors même qu'une analyse objective des niveaux de rémunérations indique, globalement, des salaires au-dessus des moyennes du secteur pour les salariés qui ont déclenché la grève. À partir de cette mobilisation collective énigmatique, l'article s'attache à étudier les dynamiques conflictuelles au sein de l'entreprise tout en illustrant ce qu'impliquent les modalités requises du dialogue social tel que l'envisage la nouvelle réforme du droit du travail. La compréhension fine des multiples rapports de force entre salariés, représentants du personnel et la direction est ainsi nécessaire pour saisir la nature et les conditions sociales de ce « dialogue ».

## Éléments de théorie de la négociation collective et spécificités des PME

Deux perspectives théoriques permettent de penser l'articulation entre conflit et négociation au niveau collectif : une approche pragmatique et une plus antagoniste. Pour saisir les spécificités de la négociation collective en PME, la théorie des mouve-

<sup>(1)</sup> <http://travail-emploi.gouv.fr/grands-dossiers/renforcement-dialogue-social/article/la-priorite-aux-tpe-et-pme>

ments sociaux offre une grille d'analyse fine sur les conditions de la mobilisation, y compris dans le contexte peu propice de la petite entreprise.

### Articulation entre conflit et négociation dans le champ d'étude des relations professionnelles : deux perspectives

Depuis les travaux fondateurs de John T. Dunlop sur la conceptualisation d'un système de relations professionnelles (*Industrial Relations System*, Dunlop, 1958), le champ anglo-saxon des *Industrial Relations* s'est affirmé autour des questions de la régulation du travail et de l'emploi par les acteurs collectifs tels que l'État, l'entreprise et les syndicats. Jean-Daniel Reynaud a repris ces travaux fondateurs pour les diffuser en France et dresser les contours, avec d'autres sociologues, des systèmes de relations professionnelles (Reynaud, Eyraud, Paradeise, Saglio, 1990). Reynaud, dont l'analyse s'est axée sur les syndicats et le patronat en tant qu'institutions de la négociation collective, partage en particulier avec Dunlop l'hypothèse fondamentale d'une autonomie du système des relations professionnelles dans la société. Cette hypothèse a été vivement critiquée par l'école d'Aix-en-Provence (Lallement, 1996), qui, cherchant à ré-encadrer les relations professionnelles dans le monde social, privilégie une approche articulant l'étude des processus d'interaction sur plusieurs échelles d'observation, et l'analyse des manières dont se sont constitués les rapports sociaux et les relations entre acteurs collectifs (Maurice, Sellier, Sylvestre, 1979a,b).

Dans cette optique, les travaux de Dunlop puis de Reynaud reposent sur une vision des rapports de pouvoir qui s'éloigne significativement de la pensée marxiste de la lutte des classes, en ce qu'ils insistent sur la finalité intrinsèquement coopérative des conflits et de la négociation. En effet, Adam et Reynaud (1978) envisagent tout conflit comme « la poursuite de la négociation par d'autres moyens » (Adam et Reynaud, 1978, p. 126). Toutefois, et dans la lignée de l'école d'Aix-en-Provence, une perspective ancrée dans la théorie des mouvements sociaux et l'étude de la conflictualité intrinsèque entre groupes sociaux s'est affirmée aujourd'hui dans le champ des relations professionnelles (Rehfeldt, 2018). Bérout *et al.* (2008), et Giraud, Pelisse et Pénissat (2014) notamment, analysent les conflits et les pratiques de négociation au travail aussi bien au regard des relations sociales asymétriques entre groupes aux ressources inégalement réparties, que des dispositions locales qui contribuent à en façonner les contours au sein de chaque organisation. En privilégiant ainsi l'étude combinée du conflit et de la négociation, une des conclusions de leurs nombreuses enquêtes empiriques montre que, contrairement aux conceptions univoques et enchantées de la négociation, l'entreprise, ancrée dans la société, demeure un lieu politique et conflictuel où négociations et conflits s'articulent plus qu'ils ne s'opposent. Ces modalités varient en fonction de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité et de la présence ou non de forces syndicales. Dans cette continuité, Pelisse et Pénissat (2014) ont plus récem-

ment ouvert de nouvelles perspectives d'analyse invitant à étudier les modalités locales de négociation et les logiques plurielles de conflictualités en organisation à l'aune des stratégies menées par les directions d'entreprise.

Si les hypothèses théoriques diffèrent entre les travaux de Reynaud et ceux, plus récents, issus de la théorie des mouvements sociaux, un principe leur est néanmoins commun : celui de l'articulation entre conflit et négociation. Alors que l'approche de Reynaud insiste sur l'importance de la coopération dans le conflit et la négociation, et ne met pas nécessairement au centre de l'analyse les relations hiérarchiques (Thuderoz, 2015), Giraud (2009) propose une perspective qui met l'accent sur l'antagonisme entre groupes sociaux, et insiste au contraire sur l'engagement des salariés et des représentants syndicaux contre les politiques de la direction. Ainsi, deux perspectives se dessinent autour, d'une part, d'une approche *pragmatique* du conflit consistant essentiellement en une manière d'imposer sa façon de travailler dans le cadre de relations contraintes au travail (Thuderoz, 2015), et, d'autre part, d'une approche des relations professionnelles intrinsèquement *antagonistes* où conflits et négociations sont les produits de rapports de force globaux dont les modalités au sein de chaque organisation dépendent des dispositions et des configurations locales (Giraud, 2009). Malgré ces divergences, ces deux perspectives ont en commun d'insister sur l'importance de l'analyse des dispositifs de négociation en entreprise et des conflits qu'ils peuvent engendrer. Néanmoins, une théorisation de ces analyses reste à conduire, en mobilisant notamment la théorie des mouvements sociaux (Kelly, 1998).

### L'apport de la théorie des mouvements sociaux pour une étude des relations professionnelles : un débat en chantier

Soulignant le manque de théorisation des analyses portant sur les relations professionnelles, Kelly (1998) a tenté de comprendre la participation des individus à des actions collectives en mobilisant des concepts jusqu'alors confinés aux études portant sur les mouvements sociaux. Si le rapprochement des organisations syndicales avec ce type de mouvements est sujet à débat (Fantasia et Stephan-Norris, 2004), Kelly (1998) s'en inspire néanmoins pour souligner l'importance de la « libération cognitive » dans l'acte de mobilisation, qui suppose, pour une organisation syndicale comme pour n'importe quel mouvement social, d'être capable de (re)formuler les griefs perçus par les individus comme les sources d'une injustice.

Si cette utilisation des théories de la mobilisation dans le cadre des relations professionnelles est heuristique, Snow et Benford (1992) et Gall (2003) ont souligné que cet emprunt restait toutefois partiel et ne permettait pas de rendre compte théoriquement de la nature dynamique et processuelle de la mobilisation collective, qui suppose souvent de la part des individus qui s'y engagent un apprentissage « chemin faisant ». De fait, des auteurs comme Gahan et Pekarek (2013) ont souhaité étendre et systématiser ce rapproche-

ment en démontrant l'intérêt théorique des concepts issus de ces études dans le cadre d'analyses portant sur les relations professionnelles et le syndicalisme. À ce titre, les auteurs accordent une attention particulière à quelques notions théoriques fondamentales régulièrement mobilisées par les analystes des mouvements sociaux, telles que celle de « tramage » (*framing* en anglais), qui permet de mieux comprendre comment, par exemple, des organisations syndicales peuvent réussir (ou non) à recruter des militants, à mobiliser des sympathisants, ou à progressivement réunir des salariés autour de discours mobilisateurs défendant une vision du monde allant à l'encontre de celle portée par des acteurs sociaux « adverses » (directions d'entreprise, médias...).

Si l'activité de tramage des actions collectives (*collective action framing*) repose sur la construction d'un sentiment d'injustice et nécessite une capacité à monter en généralité permettant de passer de simples problèmes individuels à des schèmes d'interprétation du monde plus globaux, la nature de ces trames (*frames*), leur caractère mobilisateur et l'engagement plus ou moins fort des différents acteurs dépendent beaucoup des dispositions sociales des militants qui les produisent, des salariés qui s'en saisissent, ainsi que des contextes sociaux et organisationnels dans lesquels elles sont tissées. Il s'agit désormais de s'intéresser plus spécifiquement au contexte des entreprises de petite et moyenne taille pour saisir les formes particulières de conflits que leurs caractéristiques impliquent, et les potentielles difficultés à y instaurer un dialogue social sous forme institutionnalisée, tel qu'il existe dans les grandes entreprises.

### Les spécificités du dialogue social en PME : individualisation, informalité et participation directe des salariés

Si les grandes entreprises sont généralement caractérisées par des négociations régulières et formalisées au travers d'institutions représentatives du personnel et par de fortes tensions entre le(s) collectif(s) de salariés et la direction (Giraud *et al.*, 2014), les petites entreprises sont le plus souvent caractérisées par l'absence de collectifs de travail autonomes, la faiblesse des instances représentatives du personnel ainsi qu'un moindre recours à la négociation, débouchant sur une « conflictualité sourde », aux formes moins visibles (Borivosa et Rey, 2014).

Les petits établissements en particulier sont caractérisés par des modes de gestion plus domestiques et individualisés des relations professionnelles, impliquant des formes de conflits et de négociations elles-mêmes plus inter-individuelles et informelles. Les modalités de négociation et les formes de conflits qui ont cours dans ces établissements de taille modeste proviennent d'une même politique d'individualisation des rapports sociaux (Giraud *et al.*, 2014). Dans ce type de structure, la force des liens d'interconnaissance, couplée à une forte proximité spatiale, et parfois sociale, contribue à rendre possibles les échanges directs et personnels avec les salariés. Ces modes d'arrangements plus informels permettent au management d'éviter l'émergence

de conflits ou de revendications collectives. L'informalité et l'individualisation de la négociation à travers laquelle se gèrent les désaccords au quotidien entrent ainsi en cohérence avec un type de fonctionnement plus général basé sur un système d'arrangements et d'accommodements. En particulier, la prégnance des politiques salariales de primes et d'augmentations individuelles implique des conflits de nature plus individuelle et interpersonnelle (Giraud *et al.*, 2014). Dans un tel contexte, l'engagement des salariés dans des actions revendicatives à la fois plus conflictuelles et collectives semble difficile tant ces dernières reviendraient à compromettre la préservation des multiples petits accords individuels (Lepley, 2005).

Le cas de la PME industrielle étudié dans cet article est particulièrement intéressant en ce qu'il fait état d'une grève déclenchée par une partie du personnel dans un contexte de « franchissement de seuil », où les salaires sont individualisés et où règne encore une gestion informelle des relations sociales. En effet, dans ce type de contexte, la littérature prédit plutôt des conflits individuels et des arrangements informels que des conflits collectifs.

### Une enquête sur le site d'une PME industrielle

Parce que l'étude des rapports de force entre ces groupes nécessite de s'intéresser à des dynamiques collectives dans l'entreprise, la méthodologie consiste ici en une enquête qualitative, dans une démarche compréhensive (Dumez, 2013a,b).

Le matériau a été récolté sans idée théorique préconçue puisqu'il s'agissait de comprendre le cas de cette PME qui venait de connaître le premier mouvement de grève de sa jeune histoire. Les entretiens ne portaient pas explicitement sur la question du dialogue social, ce qui permet de limiter le risque de circularité entre la théorie et le matériau (Dumez, 2013a,b). À partir des opinions des salariés sur la constitution du comité d'entreprise puis de la grève de novembre 2013, les auteurs ont codé le matériau dans une approche multi-thématique (Dumez, 2013a), en combinant les codes tirés de la théorie et du matériau puis en procédant par allers et retours successifs pour affiner l'analyse.

### Récolte des données

La recherche menée repose sur une enquête qualitative de trois mois conduite de mars à mai 2014 sur le site d'une PME industrielle créée en 2003. La direction a donné l'accès aux auteurs pour conduire des entretiens et réaliser des observations sur le site. Sur la cinquantaine de salariés présents dans l'entreprise, 27 ont été interviewés en fonction de leur date d'arrivée dans l'entreprise et du poste occupé. Des salariés anciens et récents, occupant des postes dans chacune des grandes fonctions de l'entreprise ont pu être interrogés. Ce sont 45 heures d'entretien qui ont été retranscrites. Pour compléter ce matériau, des notes d'observation ont été rédigées suite aux

10 jours passés sur site. Les auteurs ont pu observer l'activité de l'usine, les différents postes en production, les pauses des salariés de production et des salariés travaillant à la journée. Quatre réunions ont été tenues avec la direction pour négocier les conditions de l'enquête et discuter des résultats. Enfin, la direction a fourni des documents internes comme les rémunérations individuelles pour pouvoir confronter les perceptions des salariés avec les éléments objectifs de rémunération.

### Analyse : apprentissage du conflit collectif et expression des antagonismes

L'analyse des données a été produite par allers et retours successifs entre le matériau et la théorie à partir de catégories qui ont émergé de manière inductive. En effet, l'analyse des entretiens a permis la création d'un premier code sur l'apprentissage du conflit collectif à la fois chez les salariés et les dirigeants. Ensuite, la confrontation entre les discours des acteurs sur les antagonismes entre personnel de jour et personnel posté et les observations réalisées par les chercheurs a amené le code sur la construction d'antagonismes sociaux et la cristallisation d'antagonismes locaux. L'analyse de l'apprentissage du conflit collectif donne lieu à trois points : la montée revendicatrice lors de la mise en place du comité d'entreprise ; la libération cognitive qui fait suite à la mise en visibilité des différences salariales permise par la liste d'attribution des bonus des salariés ; et l'apprentissage des techniques de grève. Le second thème identifié sur les antagonismes produit également trois dimensions : le *tramage* de la lutte des classes comme force de mobilisation ; la division du personnel entre salariés postés et salariés de jour ; et la difficulté du dialogue en l'absence de compétence de négociation des dirigeants.

### Le contexte d'une entreprise en situation de transition organisationnelle et managériale

L'usine « sort de terre » en 2003, et le premier cycle de production se déroule en mars 2004. Des installations techniques complexes nécessitent l'appui de la maison-mère, un grand groupe international spécialisé dans les équipements. Sa filiale industrielle lance des études pour implanter une usine en France sur un procédé déjà testé. Le lancement du site est vécu comme une aventure collective où un directeur industriel, rompu aux démarrages de site, donne sa chance à une équipe jeune et ambitieuse. Ces jeunes travailleurs sont pour la plupart restés dans l'entreprise et occupent aujourd'hui les postes d'agent de maîtrise posté, de responsable production et de directeur d'usine.

Sur la trentaine de personnes qui ont participé au lancement, encore vingt-et-une sont salariées de l'entreprise en 2014. Certaines ont bénéficié de promotion interne, d'autres non. Au moment de l'enquête, la société compte cinquante personnes et cherche à se structurer désormais comme une entreprise arrivée à maturité.

Le site sur lequel l'usine est construite a pour particularité d'être d'une taille très réduite par rapport aux sites du même secteur. La proximité spatiale est en conséquence très forte entre les équipes de production travaillant en 3x8 et les équipes travaillant à la journée sur les projets de développement industriel, la qualité et l'administration. Les salariés postés représentent moins de la moitié des salariés du site et du fait de l'organisation des postes, ils ne côtoient les collègues travaillant le jour qu'une semaine par mois<sup>(2)</sup>. Cette organisation traditionnelle du travail dans l'industrie prend une forme particulière dans cette petite usine du fait de la grande proximité physique qui existe entre les différentes catégories de travailleurs. Si ces différentes catégories de salariés se côtoient plus rarement dans les sites de grande taille, ici, les salariés se retrouvent généralement en réunion de production le matin et se croisent dans la journée à proximité de la salle de commande. Les salariés de jour ne peuvent alors s'empêcher de remarquer l'agent de maîtrise et l'opérateur en charge des installations assis dans un bureau à côté des écrans de contrôle des machines. Un second poste d'opérateur complète l'équipe postée sur un rôle de manutention et conditionnement du produit. Si ce second opérateur a un poste très physique pour lequel l'ensemble des salariés s'accorde à dire que c'est « le poste le plus difficile et pénible » dans l'entreprise, en revanche, les salariés travaillant à la journée ne comprennent pas ce qu'il y a de difficile dans le travail de l'agent de maîtrise et de l'opérateur, dont l'activité consiste en une « simple » surveillance derrière leurs écrans en salle de commande. À ces critiques, les agents de maîtrise et les opérateurs concernés répondent que le rythme du travail en poste constitue sa première complexité.

En 2011, l'entreprise connaît une période de transition managériale. Le Directeur du site, B.S., recruté au démarrage, prend sa retraite et réalise une passation avec G., ingénieur production qui était rapidement devenu le « second au niveau du site ». B.S. a marqué l'entreprise par sa personnalité autoritaire et « charismatique ». Les salariés parlent d'une « ère B.S. » (P., technicien de laboratoire) pendant laquelle « la structure c'était lui » (F., agent de maîtrise production). Il dirigeait les opérations d'une main de fer, sans forcément tenir compte des attributions formelles : « BS, il disait : "toi tu fais ça, toi tu fais ça" » (F., agent de maîtrise production). Le directeur actuel est plus discret dans son comportement mais il reste marqué par le style de son prédécesseur. « B.S. a formé G. à sa méthode » (F.C., Directrice administrative et Ressources humaines). F.C., la Directrice administrative et RH, a intégré l'entreprise en tant que responsable administrative puis est devenue directrice financière et a repris les attributions liées aux Ressources humaines qui étaient gérées par l'ancien directeur de site. Le directeur actuel

<sup>(2)</sup> Les salariés « postés » ont des horaires de travail atypiques et cycliques, alternant les rythmes suivants selon un roulement préétabli : poste du matin (4h-12h), de l'après-midi (12h-20h) et de nuit (20h-4h).

de l'usine, G., et la Directrice Administrative et RH (« DRH » dans la suite de l'article), F.C., partagent la direction opérationnelle de l'entreprise, en lien avec le vice-président de la filiale Europe de la maison-mère. Ces trois personnes prennent ensemble les décisions liées à la stratégie et à la politique de gestion du personnel.

Cette transition managériale est couplée à une transition organisationnelle dans laquelle se produit une routinisation de la production et un ralentissement des opportunités de mobilité professionnelle pour les agents de maîtrise postés (AMP). En effet, en 2010, l'activité se stabilise après avoir pris de plein fouet la crise de 2007. Différents recrutements sont réalisés à la fois en production et en ingénierie et procédés. Une activité d'Hygiène Sécurité Environnement se structure, donnant naissance à une équipe de trois personnes. Un ingénieur de *process* est recruté pour former une équipe technique avec le nouveau directeur technique envoyé par la maison-mère. Ces équipes commencent à piloter les projets de développement de l'usine alors que les équipes de production continuent de faire tourner les installations existantes avec le sentiment progressif que « l'entreprise se fait désormais hors de la production ». Notons que trois agents de maîtrise sur les six en poste aujourd'hui sont arrivés au démarrage et sont encore agents de maîtrise postés dix ans après.

## Dialogue ou soliloque dans la PME ?

Les résultats de l'enquête s'articulent autour de deux axes : dans un premier temps, l'apprentissage du conflit collectif et les difficultés de négociation, puis la construction d'antagonismes sociaux et la cristallisation d'antagonismes locaux.

### Apprentissage du conflit collectif et difficultés de négociation

L'analyse de la manière dont l'entreprise a franchi le seuil des 50 salariés, ce qui implique l'organisation d'élections pour la constitution d'un comité d'entreprise, montre comment l'informalité des relations professionnelles a été finalement dénoncée par les salariés postés. De manière concomitante, un incident lié à l'oubli de la liste d'attribution des bonus des salariés postés rend visibles les pratiques de rémunération individualisées qui deviennent perçues comme étant injustes par les intéressés. Enfin, l'analyse du mouvement de grève amorcé par les agents de maîtrise permet de mettre en lumière le mimétisme des grévistes et les errements de la direction rendant la négociation collective très difficile pour l'une et l'autre des parties.

### D'un « bon » dialogue empreint d'informalité aux revendications en voie de formalisation ?

Dans les dix années d'existence de l'usine, des conflits individuels se sont déjà produits, avec des dénouements parfois violents. Les salariés témoignent notamment de relations conflictuelles entre B.S., l'ancien directeur et certains salariés : « B.S., il avait ses

têtes et s'il n'aurait pas quelqu'un, c'était mort pour lui » (F.B., agent de maîtrise posté). Néanmoins, jusqu'au moment de l'enquête, aucun conflit collectif ne s'était encore produit. À cette époque, des délégués du personnel étaient en activité et se réunissaient tous les deux mois au gré d'une « réunion d'échange » au cours de laquelle la direction, composée de G. et F.C., informait les salariés sur les données financières et la vie de l'entreprise. Un audit externe demandé par la direction en 2012 atteste déjà la faible formalité des pratiques de négociations au sein du site, en soulignant particulièrement l'atypisme du fonctionnement des délégués du personnel sur le site. Au lieu de réunir, mensuellement et de manière formelle, les délégués du personnel et le management du site (comme la législation le préconise), la direction avait préféré mettre en place une réunion d'échange bimestrielle, qui ne servait pas uniquement à répondre aux questions des élus mais qui impliquait également l'ensemble du personnel. Cette gestion des relations sociales, directe et informelle, était présentée comme une gestion « en bon père de famille », qui satisfaisait à la fois la direction et les représentants des salariés.

Une certaine conflictualité s'est cependant cristallisée lors du « franchissement de seuil » et la mise en place du comité d'entreprise en 2013. En effet, alors que les effectifs de l'établissement passent le seuil décisif –du point de vue de la loi– des 50 salariés, le directeur d'usine et la DRH valident avec la maison-mère la création d'un Comité d'Entreprise avec délégation unique du personnel et d'un Comité Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail. La modification du paysage de la négociation avec la création de ces deux instances donne lieu à un renouvellement des représentants : des deux délégués du personnel qui assuraient jusqu'ici la représentation des salariés –le responsable maintenance et un ancien agent de maîtrise posté devenu responsable HSE–, le premier ne souhaite pas se représenter tandis que le second demande à être seulement suppléant. Par ailleurs, deux collègues sont désormais introduits : un collègue pour les cadres et agents de maîtrise, et un collègue pour les personnels d'exécution (opérateurs et employés).

Les salariés postés vont particulièrement s'investir dans ces élections : sur cinq nouveaux représentants élus lors de ce scrutin, quatre sont des salariés postés. Ceux-ci expliquent leur candidature par une même motivation : être véritablement représentés en tant que « postés » auprès de la direction, estimant que leur catégorie ne l'avait pas été suffisamment par le passé. Du côté des managers, la DRH et le Directeur d'usine s'accordent à dire que la Direction est restée en dehors des candidatures ce qui, selon eux, expliquerait l'absence de candidats dans les salariés travaillant à la journée. Le Directeur de site en exprime même des regrets : « J'ai loupé le coche, j'ai une part de responsabilité [...] les équipes jour ont pas souhaité y aller par peur de manquer de temps [...] Les postés, je pense qu'il y avait quelque chose de latent, et ils ont pris cette opportunité. [...] j'ai un tort, je n'ai pas assez communiqué » (G., Directeur d'usine).

Ce « laisser-faire » est d'ailleurs d'autant plus amer pour la direction qu'il a donné l'occasion aux salariés postés d'occuper la majorité des postes d'élus du personnel et ainsi de siéger au comité d'entreprise et au CHSCT, où ces derniers vont tirer avantage de leur surreprésentation et des nouvelles exigences législatives pour y développer leurs revendications et les entériner sous forme d'accords formalisés. La DRH F.C. fait état d'une « mauvaise surprise » d'autant plus étonnante que, jusqu'alors informel, « le dialogue était bon ». En effet, la DRH affirme : « Ça complique beaucoup le dialogue social parce qu'ils ont des revendications... [...] je dis pas qu'on ne l'avait pas entendu avant [...] mais on a toujours réussi à en parler » (F.C., DRH).

De fait, si les managers interrogés nous confiaient essayer d'articuler les relations informelles habituelles de « confiance » avec les nouveaux prérequis de « conformité » formelle, pensant que les exigences de formalisation du dialogue ne changeraient pas fondamentalement les manières locales de négocier ni le style de management labile propre à cette usine, les représentants du personnel nous affirment au contraire avoir saisi cette opportunité pour dénoncer des pratiques qualifiées d'« amateurs », en insistant dès lors sur le besoin de formaliser les échanges et les accords, pour s'assurer du suivi et du respect des engagements du management. En effet, les salariés et leurs représentants trouvent dans les nouvelles exigences de formalisation une opportunité de contraindre la direction à expliciter les décisions, à formuler et à acter les compromis. À l'encontre des pratiques informelles de la négociation telles qu'elles se déroulaient jusqu'alors, le recours aux pratiques professionnalisées et scripturales de la négociation à travers l'investissement des IRP est désormais pensé comme un moyen de contraindre le management à expliciter et à étayer ses prises de décisions, et à justifier, le cas échéant, le non-respect de ce qui a été négocié.

En effet, ce « nouveau » dialogue social se caractérise localement par une professionnalisation des rôles des représentants et des managers, ainsi que par une formalisation accrue des négociations et des interactions qui étaient jusqu'alors pratiquées dans une grande informalité. À l'inverse des processus de formalisation classiques au cours desquels les demandes de réglementations proviennent des directions, les pressions à la formalisation viennent ici des plus bas échelons de l'organisation, et non des managers, ces derniers souhaitant garder le système informel des petits arrangements individuels qui fonctionnait très bien jusqu'alors. Cette rupture au regard des manières de faire habituelles révèle et accentue elle-même les clivages dans l'usine, mettant au jour pour la première fois un certain nombre de désaccords ou de dysfonctionnements qui étaient jusqu'à présent dissimulés derrière l'« amateurisme » des pratiques de relations sociales.

De fait, les salariés postés semblent avoir stratégiquement saisi la formalisation de la négociation comme un moyen d'acter certaines requêtes et d'élaborer des revendications collectives. C'est précisément cette

« montée revendicatrice » inédite car collective qui est pointée du doigt par le management qui s'estime trahi par un tel manque de « confiance » des salariés revendiquant une nouvelle manière, plus formelle, plus procédurale, de penser et d'organiser les échanges et les rapports sociaux afin de se préserver ou de se protéger de l'arbitraire managérial.

#### **La liste « oubliée » de répartition des bonus des salariés de la production : preuve de pratiques individualisées jugées injustes**

Cette instrumentalisation de la formalisation des négociations par les salariés postés ne peut se comprendre qu'à l'aune de certains événements récents qui avaient contribué à « mettre le feu aux poudres » à une situation de conflictualité latente.

Notons tout d'abord que la politique de rémunération de l'entreprise repose sur une individualisation importante des salaires de base, auxquels peut s'ajouter un « bonus », dont l'attribution peut être décidée lorsque le résultat d'exploitation est satisfaisant. Ce bonus versé aux salariés est laissé à la discrétion de la direction, qui peut décider d'attribuer un montant différent à chacun, sur la base de critères non divulgués aux salariés.

Le déclenchement d'un conflit, inédit sur le site, entre les agents de maîtrise postés et la direction, se produit suite à un incident survenu pendant un poste de nuit. Un vendredi, un document laissé par le responsable de production est trouvé en salle des commandes, sur lequel figure « tous les salaires de la maîtrise et le bonus » (G., directeur), et ce, « avec le montant et le commentaire » (F.C., DRH). La DRH le déplore : « Sur le montant c'est pas un souci, le plus ennuyeux c'est le commentaire qui pouvait être mal compris ». Et de fait, les opérateurs et les agents de maîtrise trouvent le document et sont effectivement surpris : « [La feuille] s'est égarée en salle de contrôle. Tout le monde l'a vue, [...] on sait pas si c'est volontaire, ou c'est pas fait exprès, donc on voit un peu comment le bonus a été réparti, sur quels critères » (Y., opérateur et délégué).

Les salariés en poste ce jour-là ont donc pu voir les salaires et les primes de chacun de leurs collègues de la production. Ils prennent en photo le document et font circuler les informations aux collègues qui ne sont pas en poste. Les esprits s'échauffent en raison des différences de montants attribués, que beaucoup ne s'expliquent pas : « On voit des choses assez ahurissantes [...] ça commence un peu à bouillir » (Y.). Le document de travail est récupéré le lundi suivant alors que les salariés postés ont tourné sur les trois postes du samedi et du dimanche et sont ainsi nombreux à l'avoir vu : « La Direction, elle arrive, reprend la feuille, donc comme si de rien n'était... » (Y.)

Cet incident est l'élément déclencheur d'une crise sans précédent sur ce site. Certes, le principe de l'individualisation des rémunérations était connu de tous les salariés de l'usine : « Le truc, c'est qu'il y a toujours eu cette culture de l'individualité. [Quand] j'ai été embauché, ils m'ont dit : "De toute manière, une personne, un salaire" [...]. Peu importe que les

personnes aient la même fonction, il peut y avoir de très gros écarts... » (F.B., agent de maîtrise posté). Mais l'objectivation des situations individuelles que permet la lecture de cette liste, et notamment la prise de conscience des écarts qu'elle donne à voir, transforme ce consentement (par méconnaissance) aux différences, en une sensation d'inégalité qui en fait alors un objet de mécontentement : « Donc là, on avait toute la grille de salaire. Donc là, on pouvait plus dire quoi que ce soit » (F.B., agent de maîtrise posté).

En effet, en donnant à voir très concrètement, aux yeux de tous, les conséquences de cette « culture de l'individualité », la diffusion interne de cette grille a provoqué une prise de conscience des inégalités permises par ce système discrétionnaire, et a suscité, dès lors, cette « perte de confiance » des salariés envers les managers, que ces derniers déplorent. Cet événement est essentiel pour comprendre pourquoi, alors que l'informalité est habituellement pour les salariés un moyen de se protéger de procédures managériales intrusives de contrôle du travail ou comme la possibilité de s'aménager des marges de liberté en leur laissant une certaine amplitude quant à leurs manières de faire, elle est cependant, et étonnamment, devenue ici synonyme d'injustice et d'arbitraire.

Ce sentiment d'injustice causé par les dirigeants pose un acte de libération cognitive (Kelly, 1998) préalable à tout mouvement social.

#### **L'apprentissage du conflit collectif : entre mimétisme des grévistes et errements de la direction**

À la suite de cette (re)découverte de l'individualisation salariale, les agents de maîtrise et les opérateurs vont se mobiliser, mais de manière séparée entre les deux collèges de salariés.

Alors que les opérateurs se mobilisent progressivement lors d'activités communes réalisées en dehors du cadre du travail : « C'est une équipe de copains, [...] ils vont en boîte, ils font des choses en dehors... » (G., Directeur), les agents de maîtrise, qui se sentent particulièrement mal traités, initient la protestation par la rédaction d'un courrier à la direction. F.B., agent de maîtrise posté, témoigne : « On s'est fait passer le mot de dire : "voilà, tel jour faudrait qu'on soit le maximum pour pouvoir remettre la lettre" ». Ils décident alors de donner une semaine à la direction pour leur répondre : cette dernière n'ayant pas réagi au terme de l'échéance, ils décident donc, pour la première fois, de se mettre en grève. Les opérateurs suivent le mouvement de grève qui aura duré 6 jours.

Pour la plupart des salariés engagés dans ce mouvement, il s'agit là de leur première grève : par manque d'expérience et de savoir-faire, certains se renseignent sur la manière de mener ce type d'action collective auprès de salariés du grand groupe voisin. D'après le directeur, un des délégués des agents de maîtrise fait d'ailleurs usage de ses « bons contacts CGT » en-dehors pour recevoir des conseils. Et de fait, les grévistes sont aidés de l'extérieur : R., opérateur, explique par exemple qu'un ancien collègue passé dans le site industriel voisin, un grand groupe, est venu les soutenir : « [II] est venu nous voir devant le

portail [...] pour nous soutenir, surtout ils nous transmettaient des documents de chez [grand groupe] qui permettaient de voir les grilles de salaires ». P., opérateur et délégué suppléant, confirme que d'autres personnes du même grand groupe ont soutenu la grève : « on a pris contact avec certaines personnes [...] pour poser des questions, parce que comme on était plus ou moins novices dans la chose, [...] parce qu'ils ont une grosse expérience de ça, pour se rassurer aussi ».

Sans repères du passé sur lesquels s'appuyer, les salariés décident alors d'organiser un piquet de grève devant l'usine pour « montrer qu'[ils font] grève » reproduisant ainsi là les représentations qu'ils ont de cette forme d'action collective. Les agents de maîtrise fabriquent des banderoles, apportent des pneus et font brûler des palettes, l'important étant que cela ressemble à une grève « classique », afin de bien se faire comprendre de la direction : « Donc les banderoles, tout ça, donc une grève classique, des palettes brûlées... c'est quelque chose de courant dans une grève hein, se montrer, montrer qu'on est en grève. [...] Qu'on n'est pas contents quoi. [...] Se montrer et dire qu'on est en colère, voilà. » (S., agent de maîtrise et délégué). Ces moments d'exaltation collective sont ainsi l'occasion de reproduire toutes les représentations sociales qu'ils se font sur la grève : « c'est une grève donc les grèves, généralement, les gens se mettent devant, et ils font un feu, ils mettent des barbecues, et des pancartes devant le travail » (Y., opérateur et délégué).

Cette action collective est essentiellement portée par les agents de maîtrise postés (AMP) qui agissent comme de véritables entrepreneurs de la grève sur le site, comme l'illustre la reprise d'une certaine rhétorique : « Ils avaient mis une affiche, c'était marqué : "[Nom du directeur] : 0, AMP : 1", [...] c'était pas mal de petites blagues là-dessus, et ils ont beaucoup rigolé là-dessus » (R., opérateur).

C'est alors qu'une première friction se manifeste parmi les salariés du site : malgré leur volonté de montrer eux-aussi leur mécontentement, les salariés non-grévistes (essentiellement des salariés à la journée) reprochent précisément cette attitude « hilare » de leurs collègues grévistes (majoritairement le personnel posté), comme en témoigne A., ingénieur procédé : « Ils disent : "ouais, non, ça nous fait pas rire [de faire la grève]", mais ce qui est surprenant, c'est que l'autre jour, quand ils sortaient de remettre leur préavis de grève, ils étaient tous hilares dehors quoi, donc ils disent ça, et en même temps, on les voit hilares. Sur la photo [de l'article du journal local] de quand il y a eu la grève ils étaient tout souriants, on se dit : "ils étaient pas si mal, en fait, quoi"... ».

Si les salariés se sont montrés débutants dans la manière de mener leur première action collective, il s'agit également de la première grève que la direction ait eue à gérer sur le site : tout comme le personnel, cette dernière est donc peu habituée à ces modalités. Le directeur notamment hésite sur le processus de négociation à enclencher : « J'ai voulu négocier trop rapidement, j'aurais dû les laisser continuer leur mouvement avant de leur demander ce

qu'ils voulaient » (G., directeur), et fait appel au vice-président Europe pour l'aider.

La gestion « post-grève », et notamment le problème du paiement des jours de grève, va venir prolonger les tensions issues de cette action collective, tout en illustrant le problème posé par cette récente formalisation de la négociation dans un site où l'informalité permettait jusqu'alors au management de se préserver une certaine souplesse, comme celle de pouvoir revenir sur ses décisions s'il le jugeait nécessaire. En pleine transition liée au franchissement de seuil, les pratiques de négociations alternent encore entre le formalisme d'accords posés par écrit, et l'informalité de promesses évoquées sans véritables garanties.

Y, opérateur et délégué opérateur, témoigne : « Avant de signer l'accord, on leur dit : "voilà, on aimerait bien que les gens de grève soient payés, pour ceux qui ont pas d'argent, tout ça, ou sinon, si vous voulez pas les payer, que les gens puissent poser des congés, ceux qui ont pas beaucoup d'argent quoi", donc ils ont dit : "oui, oui, on va étudier la question, on vous donnera une réponse assez rapidement". En gros, c'était : "oui", [...] donc à la fin, on signe l'accord, et on reçoit une note des délégués comme quoi [nom entreprise] ne paierait pas les gens de grève, et interdisait que les gens posent des jours dessus parce que la grève n'était pas en phase avec la mentalité du groupe [nom de l'entreprise] qui est basée sur le dialogue et sur le consensus... ».

Considérant la conflictualité latente comme opposée à l'esprit de discussion apaisée qui prévalait jusqu'alors (et la grève comme antinomique), la direction souhaitait avant tout punir les grévistes, qui de leur côté envisageaient cette action non pas comme la fin du dialogue, mais précisément comme un moyen d'être « enfin » entendus et de peser davantage sur le jeu des négociations. Comme le souligne RC., opérateur : « Ils [la direction] disent : "oui, vous comprenez, c'est le dialogue, on dialogue, c'est pas normal de faire grève". Mais bon, en fait on a été obligés de leur mettre la pression de leur dire, "maintenant on fait grève pour qu'il y ait du changement" [...] parce qu'en fait, on avait l'impression qu'on n'était pas écoutés ».

En d'autres termes, si, pour la direction, la grève marque la rupture du dialogue, les grévistes pensent ce mouvement précisément comme une volonté d'expression, un moyen d'établir le début d'une discussion tant attendue qui prenne enfin en considération leur point de vue.

### La construction d'antagonismes sociaux et la cristallisation d'antagonismes locaux

Le mouvement de grève ne peut se comprendre qu'à la lumière d'un tramage de diagnostic (Gahan & Pekarek, 2013) mêlant en l'occurrence le répertoire de la lutte des classes à l'attribution aux deux directeurs d'un avantage en nature ostentatoire. De plus, la cristallisation de la division du personnel entre les postés et les salariés travaillant à la journée vient compliquer la négociation avec la direction. Néanmoins, les deux catégories de personnel s'accordent à dire que la

direction ne détient pas les compétences nécessaires à la conduite de la négociation collective.

### La construction d'antagonismes sociaux : inégalité de classe et injustice sociale

Une des banderoles affichées pendant la grève atteste l'effet catalyseur engendré par la découverte de la grille des rémunérations : « Pour vous des c... en or, pour nous des nouilles encore ». Le directeur d'usine et la DRH expriment lors des entretiens leur « choc » par rapport à de tels propos, qu'ils ne comprennent pas au regard des écarts de rémunération actuels sur le site.

L'analyse des rémunérations établit que les écarts de rémunération entre les personnels de production et la direction ne sont pas, objectivement, démesurés : le rapport entre le plus bas salaire et le salaire de G., le directeur, est de 1 à 3, et le rapport entre le plus bas salaire et le plus haut (un expert en fin de carrière) est de 1 à 5. La direction interprète alors ces banderoles comme une réaction à l'obtention par F.C. et G. d'un avantage en nature symboliquement fort : une voiture de fonction haut de gamme chacun, qu'ils justifient avoir négocié au départ du directeur général pour avoir repris certaines de ses attributions sans avoir eu d'augmentation de salaire. Cet avantage, particulièrement visible, laisserait penser aux salariés que l'entreprise a beaucoup d'argent à dépenser, mais que celui-ci est réservé pour les commodités de la direction. Il y aurait donc des favorisés et des laissés pour compte, selon la position hiérarchique occupée dans l'entreprise.

Cette différence dans l'attribution des avantages est perçue comme une injustice et présentée comme une inégalité de traitement lors du mouvement de grève, au cours duquel les représentants des salariés déroulent le tramage de la lutte des classes (Snow, 2004) afin de mobiliser le personnel. Développant en effet une rhétorique mobilisatrice axée sur le sentiment d'injustice de classe, et diffusant par là des clés de compréhension du monde social insistant sur les antagonismes sociaux, les agents de maîtrise postés tout particulièrement, convertis en entrepreneurs de grève, permettent aux opérateurs de contextualiser leurs problèmes individuels et de donner sens à des impressions d'iniquité qui étaient jusqu'alors vécues de manière éparse, sans grille de lecture interprétative plus cohérente et générale. L'usage de cette attribution discrétionnaire des voitures de fonction est alors utilisé comme « tramage de diagnostic » (*diagnostic frame*, Gahan et Pekarek, 2013), i.e. comme un exemple révélateur de l'inégalité intrinsèque entre groupes sociaux orchestrée ou reproduite par la direction.

Dans la lignée de cette trame explicative légitimant le mouvement de grève, les salariés grévistes avaient insisté sur le fait que certaines personnes étaient prélevées sur paie pour des versements de pension alimentaire ou dans le cadre de saisies pour remboursement de crédits. Considérant cette situation injuste au regard du niveau de revenu perçu des membres de la direction, les revendications d'augmentation salariale qui ont pris naissance lors de la grève sont également pensées pour « rattraper » une partie de ces pertes et pour ainsi compenser des inégalités de niveaux de vie

liées à des positions sociales différenciées. Or, c'est précisément cette trame interprétative et justificatrice qui est rejetée par une grande partie du personnel à la journée, à commencer par les salariés les plus proches de la direction, comme l'illustre par exemple A., ingénieur procédé : « [...] après, si certains ont des difficultés... ce n'est pas parce qu'on a des difficultés dans sa vie qu'on mérite un plus gros salaire, c'est pas lié ».

Le fort sentiment d'injustice concernant les avantages et rémunérations, qui se cristallise parmi une grande partie des salariés postés, s'accompagne ainsi d'une prise de conscience progressive, encore mal formulée mais latente, de rapports sociaux de classes : il s'agit, face aux favorisés décriés proches du capital, de défendre les défavorisés prolétarisés, dont les situations personnelles doivent être prises en compte par la direction. Cette dernière aurait notamment le devoir de compenser leurs difficultés vécues hors de la sphère du travail en ce qu'elle en serait, finalement, partiellement responsable. Cette appropriation progressive de la trame des classes nous permet d'ailleurs de comprendre pourquoi le seul agent de maîtrise posté (sur les six) ayant refusé de prendre part à la revendication collective a été, symboliquement, fortement sanctionné par ses collègues, qui se réfèrent à lui avec une grande violence, mobilisant la rhétorique du social-traître, en utilisant « les petites remarques : "mange merde" » (R., agent de maîtrise posté) et en contrecarrant son projet de mobilité : « Il y a eu des échos comme quoi il y a certains agents de maîtrise postés, ils ont dit : "ben on fera tout pour que R. il n'ait pas sa place en journée quoi". Et puis, ils y sont arrivés » (R., agent de maîtrise posté).

De fait, cette grille de lecture interprétative ne s'accorde pas avec les dispositions de l'ensemble des salariés, qui n'en partagent donc pas tous la symbolique, y compris parmi les postés. Le tramage de l'antagonisme de classe a, notamment, d'autant plus de difficultés à réunir l'ensemble du personnel que celui-ci est lui-même divisé entre différentes catégories de salariés, qui s'estiment chacune moins bien traitée que l'autre. Loin d'avoir réussi à réunir l'ensemble du personnel afin de constituer un front uni face à la direction, le mouvement de grève porté par les postés a eu au contraire pour effet de renforcer et de cristalliser l'antagonisme catégoriel local entre postés et personnel de jour.

#### **La cristallisation d'antagonismes locaux : la division du personnel entre « postés » et « jour »**

Si toute industrie organisée en travail posté fait état d'une frontière entre les salariés postés et les salariés travaillant à la journée, ou entre les personnels de production et le personnel administratif, sur ce site, cette frontière prend la forme d'une rivalité propre qui s'est constituée au fil de l'histoire et du développement de l'entreprise, et qui s'est particulièrement accentuée suite à la grève des salariés postés.

En effet, s'ils se côtoient fréquemment du fait d'une forte proximité spatiale, travailleurs postés et salariés

à la journée ne s'apprécient pas particulièrement. Chacune de ces catégories reproche notamment à la direction de faire du favoritisme à ses dépens : si les postés critiquent la direction pour fournir en gobelets et en café le personnel de jour, ces derniers dénoncent le laxisme de la direction au regard de l'absentéisme des postés. Cette division se matérialise concrètement, et malgré l'espace restreint, par des lieux de pause différents pour chacune de ces catégories qui refusent de se mélanger : « Chacun son réfectoire, sa machine à café... [...] On fait pas partie du même monde. [...] Ça va qu'on travaille dans le même bâtiment parce que si on avait un mur, et qu'on se croisait pas, à la limite on se verrait pas » (R.C., opérateur). Les termes utilisés ici, particulièrement révélateurs de cette dichotomie, sont forts et n'ont rien d'anodin : si ces salariés de la même entreprise déclarent ne pas faire partie du même « monde », c'est qu'ils estiment, au fond, n'avoir pas grand-chose en commun.

La grève déclenchée par les agents de maîtrise attise particulièrement cette division latente au point de constituer un antagonisme qui est décrit en des termes particulièrement forts. JB, agent de maîtrise posté, parle d'un « fossé » qui se serait « creusé » depuis la grève, qui a suscité une certaine incompréhension parmi la majorité des personnels de jour :

« Maintenant on est dans une situation difficile parce que depuis qu'il y a eu un mouvement, là, [...] toute la partie des gens qui sont postés en fait, on est un peu vus comme des pestiférés quoi. [...] Il y a l'étiquette qui, je vais le dire crûment hein, c'est des "glandeurs du pays" [...] glandeurs parce que des fois on est en salle de contrôle, on fait que notre boulot, surveiller, on est, quand tout va bien ben tout va bien je veux dire... [...] et bien payés parce qu'en fait comme on fait les postes, on a une prime de poste. Donc cette étiquette-là, donc ben elle colle un petit peu à la peau, et puis après quand les gens ont des revendications, on leur dit : "ouais, mais vous vous rendez pas compte les gars, vous ça, ça, ça, et vous demandez encore plus"... Donc voilà, ça crée des distances. Et ce fossé aussi entre personnel de jour et personnel posté, il s'est vachement creusé chez [nom de l'entreprise] » (J.B., agent de maîtrise posté).

Certes, ces catégories ne sont évidemment pas imperméables, comme l'illustre le fait qu'un opérateur, proche du responsable de production, déjeune régulièrement avec les personnels de jour. Mais cette proximité lui vaut d'être objet de moqueries de la part de ses collègues postés et contribue, en sus du rappel à l'ordre ainsi produit, à le mettre à l'écart du reste de ses homologues.

De fait, le « fossé » paraît d'autant plus profond que la majorité des personnels de jour ne semble pas partager ce sentiment croissant d'injustice de classe qui parcourt pourtant une grande partie du personnel posté. Alimenté par des antagonismes de différentes natures et par des configurations sociales multiples, l'état de conflictualité plurielle sur ce site influence la cartographie des relations sociales, façonne les contours des négociations et contribue au contenu des revendications.



Photo © AKG-IMAGES/Album Oroño

Francisco de Goya, *Gatos riñendo* (combat de chats), carton pour tapisserie, 1786. Madrid, Museo nacional del Prado.

« Alimenté par des antagonismes de différentes natures et par des configurations sociales multiples, l'état de conflictualité plurielle sur ce site influence la cartographie des relations sociales, façonne les contours des négociations et contribue au contenu des revendications. »

### Dialogue de sourds ou soliloque ?

La mise en place du comité d'entreprise et le déclenchement du mouvement social par les personnels de production ont donc finalement conduit à l'accroissement des rivalités entre salariés de jour et salariés postés, entre représentants du personnel (essentiellement postés) et salariés de jour, et à une dégradation des relations entre la direction et les représentants du personnel.

Néanmoins, malgré ces divergences, les salariés postés et les salariés de jour s'accordent pour dire que la direction ne communique pas comme il le faudrait et que la DRH ne dispose pas des qualités requises à la conduite des relations sociales dans l'entreprise. En effet, nombreux sont les salariés interrogés qui, comme H., responsable HSE, évoquent une certaine distance avec la DRH, qui « n'a pas vraiment les qualités pour [...] être à l'écoute des salariés ».

Un incident en particulier est repris par plusieurs salariés : alors que pendant l'épisode de grève les représentants du personnel commencent véritablement, pour la première fois, à rechercher dans la réglementation et les textes de loi matière à appuyer leurs demandes (en l'occurrence le paiement des jours de grève), ces requêtes formelles finissent par énerver la DRH qui dérape lors d'une réunion du comité d'entreprise, en déclarant : « Je m'en bats les c... de vos lois ». Cet épisode est monté en épingle par les agents de maîtrise lors de la réunion suivante et relayé parmi les opérateurs : tous s'accordent à dire que le poste de DRH n'est pas occupé par la personne adéquate pour gérer la situation.

Ces lacunes et ce manque d'intérêt du management du site quant aux démarches formalisées de la négociation collective sont également visibles à travers la description faite par les représentants des salariés des pratiques réelles de ces négociations, dont les débats ressemblent moins à du dialogue social qu'à un dialogue de sourds. À travers la déconsidération dont ils s'estiment être victimes, et l'impression d'une mauvaise foi de la direction qui demande systématiquement à ce que les faits rapportés soient « prouvés »,

les représentants des salariés décrivent toute la difficulté à négocier dans un cadre récemment formalisé, conduisant davantage au blocage des discussions et à l'attisement des conflits qu'à l'amélioration des relations sociales, comme le souligne S., agent de maîtrise posté et délégué : « [...] quand on affirme quelque chose c'est souvent : "ben amenez-nous les textes, prouvez-nous que c'est ça, c'est ça" [...] C'est usant. »

Cette gestion hasardeuse ici observée entre demandes de formalisme (« prouvez ce que vous avancez ») et informalité (la « confiance » relativement aveugle encore exigée des salariés), reflète l'appropriation laborieuse du dialogue social, et la difficile évolution de la culture de site, aujourd'hui inadaptée aux impulsions législatives à la négociation collective. Si, malgré leurs lacunes, les salariés souhaitent ici se saisir de la formalisation comme un moyen de se protéger par la mise en place de règles transparentes et de normes connues de tous, la réaction de la DRH illustre quant à elle l'impréparation et l'inadaptation des politiques de la direction. La manière de planifier et d'organiser les réunions des instances est à cet égard particulièrement révélatrice de la façon dont la formalisation de la négociation vient se heurter à la force de l'habitude de l'informalité, donnant l'impression d'un dialogue social à tâtons, qui ne satisfait personne. S. (agent de maîtrise posté et délégué) témoigne : « La DRH nous a prévenus 3 jours avant, pour présenter ça donc pour des raisons d'organisation, on n'était pas présents à cette réunion. [...] Les gens n'étaient pas invités correctement parce que normalement on invite par un mail, ou une invitation quoi... [...] Elle a croisé ceux du collègue 1 : "Ah, vous direz à S. et K. [nda : les deux délégués titulaires collègue maîtrise cadre], qu'on se voit tel jour", 3 jours avant, quoi. Donc il y a que le délégué titulaire du collègue 1 qui était présent à cette présentation ».

La possibilité d'un dialogue repose bien sur des compétences et des pratiques à la fois de la direction et des représentants des salariés. Ces compétences et pratiques doivent être analysées dans le contexte spécifique de l'entreprise.

## Discussion et conclusion

Cette enquête contribue à une compréhension plus fine de la question du conflit dans le cadre du dialogue social en phase de formalisation, dans la continuité des travaux démontrant que négociation et conflictualité vont de pair (Thuderoz, 2015 ; Beroud *et al.*, 2008). L'enquête permet de spécifier trois points : la capacité à mener des conflits et négociations collectifs requiert un apprentissage de la part des salariés mais aussi des dirigeants ; leur compréhension dans le cadre de l'entreprise nécessite une articulation théorique entre pragmatisme et antagonisme ; et, enfin, la négociation collective ne peut être posée dans l'absolu comme principe de définition des règles du travail mais suppose la prise en compte des contextes singuliers dans lesquels elle s'opère.

### La négociation collective : un apprentissage des salariés mais aussi des dirigeants

La mobilisation des salariés conduisant à un mouvement de grève ne va pas de soi (Beroud *et al.*, 2008) et certains contextes d'entreprise caractérisés par une précarité des statuts, une forte rotation des effectifs, une répression patronale, des conditions d'emploi défavorables, une faible implantation syndicale et une absence de tradition de lutte contribuent à rendre sociologiquement improbable la mobilisation des salariés (Collovald et Mathieu, 2009). Or, Collovald et Mathieu (2009) proposent une analyse de ces mobilisations improbables en montrant comment des motifs de mécontentement individuel peuvent être transformés en doléances collectives par le biais de dynamiques et de solidarités internes au collectif de travail. Ils constatent notamment que c'est avant tout l'expérience de la grève, plus qu'un éventuel engagement syndical préalable, qui permet, parmi les salariés précaires, un apprentissage pratique de la lutte. Ce « dérèglement des étapes » (Collovald et Mathieu, 2009, p. 143) se retrouve dans le cas étudié des agents de maîtrise postés qui ne disposent pas *a priori* des « compétences protestataires » requises pour engager la lutte mais les acquièrent « chemin faisant ». Cet article contribue à l'analyse des mobilisations improbables en montrant que l'individualisation des pratiques de gestion ainsi que la division des salariés peuvent, dans certaines conditions, produire un sentiment d'injustice partagé, sur lequel se construit une revendication collective.

En s'intéressant également à la manière dont la direction fait face au mouvement de grève, l'article met en lumière l'importance de l'apprentissage des dirigeants en matière de négociation. La littérature a mis essentiellement l'accent sur la formation de certains dirigeants aux techniques de domestication des conflits (Giraud, 2013). Dans cette optique, les modalités de consultation directe sont avant tout considérées comme un moyen stratégique de détourner les salariés des revendications collectives. Mais peu de travaux ont porté spécifiquement sur les compétences particulières que suppose la mise en œuvre de procédures de négociations formalisées et institutionnalisées dans une entreprise. Or, les

établissements de taille modeste disposent d'assez peu de ressources pour correctement préparer leurs managers à ces exigences de formalisation du dialogue. Dotés d'un personnel d'encadrement peu nombreux et peu professionnalisé, les rapports sociaux n'y sont pas gérés par des professionnels des ressources humaines au sein d'un service spécifique et compétent, mais par des managers qui ne sont pas spécifiquement formés aux relations sociales et qui exercent par ailleurs d'autres activités au sein de l'organisation (Giraud *et al.*, 2014). Et précisément, le cas étudié montre que cette gestion individuelle, informelle et « amateur » des relations sociales est devenue un motif de grief commun des salariés contre leur direction, soulignant le fait que la capacité à instaurer des négociations en entreprise, que ce soit à des fins de domestication des salariés (Giraud, 2013) ou dans une logique plus coopérative (Barel et Fremeaux, 2013), ne dépend pas de la qualité intrinsèque des dirigeants mais avant tout de leurs compétences socialement acquises, construites au fil d'un apprentissage pratique.

En ce sens, l'introduction de la question de la compétence des managers en matière de négociations collectives contribue ici au champ d'étude sur le dialogue social en entreprise et à celui sur la participation des salariés. En effet, dans le contexte des PME, Barel et Frémeaux (2013) ont étudié en particulier les dirigeants qui ont cherché à instaurer un véritable dialogue social lors des franchissements de seuil. Une synthèse des comportements coopératifs des dirigeants en matière de négociation leur permet de mettre en lumière les attitudes et les « manières de faire » de ceux qui ont réussi à instaurer un véritable dialogue en PME. Or, cet article montre qu'au-delà d'attitudes ou de postures coopératives, le manque de compétences du dirigeant peut annihiler les effets de ces comportements. En effet, dans le cas étudié ici, les dirigeants de l'entreprise ne comprennent pas pourquoi malgré leur discours sur leur bonne volonté de dialoguer, les représentants et les salariés ne réagissent pas positivement. Or, lorsque les salariés évoquent des pratiques amateurs pour qualifier le management, le grief porte sur les « savoir-faire » plus que sur les comportements. Cet article contribue à la littérature en démontrant la place des compétences sociales des dirigeants dans l'instauration d'un dialogue social en PME.

### Une articulation théorique entre pragmatisme et antagonisme

Le conflit collectif est ici une manière pour les salariés postés de poursuivre la coopération (Thuderoz, 2015) en initiant, « enfin », un véritable « dialogue » avec la direction. L'objectif de ce conflit semble effectivement être la renégociation de leur propre place dans les activités du site.

En effet, tandis que le personnel de jour continue, avec un fonctionnement en mode projet, à travailler sur des sujets concernant l'avenir et le développement de l'entreprise dans une atmosphère encore relativement proche de celle des pionniers, les salariés postés

ont quant à eux été peu à peu cantonnés à des tâches machinales de suivi de la production et à des procédures aujourd'hui standardisées, à travers une organisation répétitive de roulement des postes qui a progressivement transformé l'aventure industrielle originelle en un travail de routine peu valorisé. De fait, le sentiment de frustration et le ressentiment que nourrissent les salariés postés à l'égard du personnel à la journée s'expliquent en partie par l'importance désormais accordée aux activités journalières de développement de l'usine, au détriment de la visibilité des activités de production qui en constituent pourtant le cœur de métier.

Toutefois, le processus de mobilisation qui engendre le conflit collectif prend appui sur la mise au jour d'un profond sentiment d'injustice sociale qui repose sur le répertoire de la lutte des classes. Si la mobilisation entamée par les salariés postés n'est certes pas une révolution prolétarienne, si sa politisation n'est que partielle et latente, elle emprunte néanmoins bel et bien au répertoire des antagonismes sociaux, pour constituer un *tramage* opposant ici les prolétaires salariés à la classe dirigeante.

Ce mouvement social donne donc à voir la manière dont s'articule la logique antagoniste propre au capitalisme néolibéral et la logique pragmatiste de l'organisation productive. Cet article contribue à la littérature sur le conflit et la négociation en montrant l'articulation de ces deux approches : loin de s'exclure, celles-ci se complètent pour affiner la compréhension des dynamiques conflictuelles au travail et révéler leur nature plurielle.

Cette articulation théorique permet par ailleurs d'éclairer sous un jour nouveau les questions actuelles de participation des salariés dans l'entreprise au regard de leurs modes de gouvernement.

### La négociation collective comme source des règles du travail et de l'emploi ?

Cet article contribue à la thèse de l'encastrement des relations professionnelles dans les rapports sociaux défendue par l'école d'Aix-en-Provence (Maurice *et al.*, 1979a, 1979b). D'après Touraine, l'avènement d'un système de relations professionnelles au XX<sup>e</sup> siècle a permis « le règlement institutionnalisé des conflits du travail » (Touraine, 1990, p. 377), mais demeure une explication « historique » de la thèse de l'autonomie du système de relations professionnelles théorisée par Reynaud (1979). En effet, ce « système autonome » serait le fruit d'un contexte social singulier, que l'établissement de relations professionnelles plus décentralisées est rapidement venu bousculer. Cette évolution législative qui a conduit à une décentralisation de la négociation collective à l'échelon de l'entreprise a été amorcée depuis les années 1980 (Beroud *et al.*, 2008). Si la régulation conjointe telle que définie par Reynaud (1988) s'intéresse exclusivement à la négociation des règles du travail entre la direction et les représentants syndicaux dans les années 1970, ce mouvement progressif de décentralisation de la négociation oblige à prendre en compte

une pluralité d'acteurs qui, même s'ils ne sont pas toujours les tenants légitimes du dialogue, influent néanmoins sur les négociations. Cet article insiste ainsi sur l'encastrement de cette régulation conjointe dans des dynamiques sociales multiples et des rapports sociaux qui dépassent d'ailleurs le simple cadre de l'entreprise.

Les ordonnances de septembre 2017, qui ont acté la décentralisation de la négociation collective, donnent la possibilité de créer un Conseil d'Entreprise à partir du Conseil Social et Économique (CSE) afin de négocier et signer les accords d'entreprise en lieu et place des délégués syndicaux dans les entreprises de plus de 50 salariés. Dans les entreprises ayant entre 11 et 49 salariés, un membre élu du CSE peut être désigné pour agir en tant que représentant syndical et négocier avec la direction. Ces nouvelles possibilités de conclure des accords dans les entreprises sans délégués syndicaux sont annoncées comme un progrès. Or, cet article met en évidence la difficulté de négocier en l'absence de compétences spécifiques chez les représentants des salariés et chez les dirigeants. En effet, le cadre de la PME analysée ici nous permet de montrer que l'apprentissage d'une telle régulation ne va pas de soi, ce qui implique, de fait, de s'intéresser systématiquement au contexte particulier de chaque entreprise et aux manières dont peuvent localement s'articuler les politiques patronales et les dynamiques de conflit et de négociation (Giraud *et al.*, 2014 ; Pelisse et Penissat, 2014).

Mais si la négociation collective en entreprise repose sur le rapport entre dirigeants et salariés, elle dépend également du mode de gouvernance de l'entreprise elle-même. Le dialogue social ayant cours dans un cadre capitaliste où les salariés sont rarement associés à la gouvernance et aux processus de décision de leur entreprise, et où les partenaires sociaux sont, de fait, loin d'être égaux, le mythe actuel des bienfaits d'une discussion apaisée et raisonnée risque de faire oublier que la portée de ce dialogue est bien souvent limitée. En effet, comment envisager une véritable négociation si le pouvoir reste aux propriétaires dans le cadre de l'organe décisionnel de type conseil d'administration ? Relier le Conseil d'Entreprise et la gouvernance est incontournable pour que cette instance ait une réelle fonction de régulation de l'entreprise (Gomez, 2017). Or, en l'état, le CSE reste présidé par l'employeur. Par ailleurs, les évolutions législatives concernant le droit des sociétés et en particulier la loi PACTE ne font qu'effleurer la problématique de la gouvernance : « une réforme qui se garde de donner réponse à la question principale : qu'est-ce qui légitime le pouvoir des entreprises ? Leur résultat financier ou leur contribution au bien commun ? » (Gomez, 2018).

De fait, la négociation collective est également à relier à la participation des salariés en entreprise et à la réalité de la parole qui leur est donnée. Chapas et Hollandts (2017) ont montré l'importance de l'idéal politique d'auto-gouvernement pour donner tout son sens à la participation des salariés. L'absence actuelle de réflexions croisées entre la législation sur le travail,

le dialogue social et sur la gouvernance des entreprises semble de nature à accentuer les asymétries entre parties prenantes et à empêcher l'établissement d'un véritable « dialogue social », qui n'est que soliloque s'il n'est pas partagé.

## Bibliographie

- ADAM G. & REYNAUD J.-D. (1978), *Conflits du travail et changement social*, Paris, Presses universitaires de France.
- BAREL Y. & FREMEAUX S. (2013), « Dialogue social dans les PME : Comment gérer de façon stratégique les effets de seuil d'effectif ? », *Gérer et comprendre*, n°111, mars, pp. 4-14.
- BEROUD S., DENIS J.-M., DESAGE G., GIRAUD B. & PELISSE J. (2008), *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Bellecombe-en-Bauges, Editions du Croquant.
- BORISOVA K., & REY F. (2014), « Conflits et régulations sociales dans les PME françaises », *Idées économiques et sociales*, 4, pp. 19-26.
- CHAPAS B. & HOLLANDTS X. (2017), « La participation dans le monde du travail : une perspective d'autogouvernement », *Gérer et comprendre*, n°129, septembre, pp. 59-68
- COLLOVALD A. & MATHIEU L. (2009), « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », *Politix*, vol. 86, n°2, pp. 119-143.
- DUMEZ H. (2013a), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert, 2013.
- DUMEZ H. (2013b), « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation », *Gérer et comprendre*, n°112, juin, pp. 29-42.
- DUNLOP J. T. (1958), *Industrial Relations Systems*, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- FANTASIA R., & STEPHAN-NORRIS (2004), "The Labor movement in motion" in SNOW D.A., SOULE S.A. & KRIESI H. (eds.), *The Blackwell companion to Social Movements*. Malden, MA, Blackwell, pp. 555-75.
- GAHAN P. & PEKAREK A. (2013), "Social movement theory, collective action frames and union theory: A critique and extension", *British Journal of Industrial Relations*, 51(4), pp. 754-776.
- GALL G. (2003), *Union Organising: Campaigning for Trade Union Recognition*. London, Routledge.
- GIRAUD B. (2009), « Des conflits du travail à la sociologie des mobilisations : les apports d'un décloisonnement empirique et théorique », *Politix*, vol.2, n°86, pp. 13-29.
- GIRAUD B. (2013), « Derrière la vitrine du « dialogue social » : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone*, vol. 1, n°50, pp. 33-63.
- GIRAUD B., PELISSE J. & PENISSAT E. (2014), « Gérer, négocier, résister : une approche dynamique des politiques patronales, des négociations et conflits au travail (des années 2000 à aujourd'hui) », Rapport de Recherche, Laboratoire PRINTEMPS.
- GOMEZ P.-Y. (2017), « Janus plutôt que Jupiter : Les deux faces de la réforme Macron », *Le Monde Eco et Entreprise*, 16 juin.
- GOMEZ P.-Y. (2018), « Le puzzle de la loi Pacte » *Le Monde Economie*, 19 octobre.
- KELLY J. (1998), *Rethinking Industrial Relations : mobilisation, Collectivism and Long Waves*. London, Routledge.
- LALLEMENT M. (1996), *Sociologie des relations professionnelles*. Paris, La Découverte, collection Repères.
- LEPLEY B., (2005), « Gestion des conflits dans les petites entreprises », in DENIS J.M., *Le Conflit en grève ?*, La Dispute, pp. 229-249.
- MAURICE M., SELIER F. & SILVESTRE J.-J. (1979a), « La production de la hiérarchie dans l'entreprise : recherche d'un effet sociétal. Comparaison France-Allemagne », *Revue française de sociologie*, vol. 20, n°2, pp. 331-365.
- MAURICE M., SELIER F. & SILVESTRE J.-J. (1979b), « Priorité à la régulation conjointe ou rapports sociaux ? », *Revue française de sociologie*, vol. 20, n°2, pp. 377-380.
- PELISSE J. & PENISSAT E. (2014), « L'articulation conflit/négociation au prisme des politiques d'entreprise », communication au colloque de la DARES *Les Relations Professionnelles à l'épreuve des pratiques, des lois et du contexte économique*, Décembre, Paris, France.
- REHFELDT U. (2018), "Industrial relations in France: From the underdevelopment of collective bargaining to the failure of neocorporatist concertation", *Employee Relations*, vol. 40, n°4, pp. 617-633.
- REYNAUD J.-D. (1979), « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, vol. 20, n°2, pp. 367-376.
- REYNAUD J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome ». *Revue française de sociologie*, vol. 29, n°1, pp. 5-18.
- REYNAUD J.-D., EYRAUD F., PARADEISE C. & SAGLIO J. (1990), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*. Paris, éditions du CNRS.
- SNOW D.A. (2004), "Framing processes, ideology and discursive fields". In D.A. Snow, S.A. Soule and H. Kriesi (eds.), *The Blackwell Companion to Social Movements*. Malden, MA: Blackwell, pp. 380-412
- SNOW D.A., & BENFORD, R.D., (1992), "Master frames and cycles of protest" in MORRIS D.A. & MUELLER C.M. (eds.), *Frontiers of Social Movement Theory*. New Heaven, CT, Yale University Press, pp. 133-55
- THUDEROZ C. (2015), Eléments pour une sociologie pragmatique des conflits du travail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 3, 17, pp. 84-92.
- TOURAIN A. (1990), « La crise du système des relations professionnelles » in REYNAUD J.D. et al., *Les systèmes de relations professionnelles*, Paris, CNRS, pp. 371-377.