



**HAL**  
open science

## Une négociation sans contrepartie ?

Chloé Biaggi

► **To cite this version:**

Chloé Biaggi. Une négociation sans contrepartie ? : Ethnographie d'un usage patronal de la négociation collective dans une filiale industrielle. *Socio-économie du travail*, 2022, 2021-2 (10), 10.48611/isbn.978-2-406-14086-3.p.0129 . hal-03830852

**HAL Id: hal-03830852**

**<https://hal.science/hal-03830852>**

Submitted on 22 Dec 2023

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

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

## UNE NÉGOCIATION SANS CONTREPARTIE ?

### Ethnographie d'un usage patronal de la négociation collective dans une filiale industrielle

Chloé BIAGGI,  
LABERS, Université de Bretagne  
Occidentale  
CMH, ENS

Dans les années 2010, de nombreuses négociations se donnant pour objectif de restaurer la compétitivité des entreprises ont été engagées, en France comme dans d'autres pays européens<sup>1</sup>. Les accords d'entreprises dits de concession, souvent justifiés par le contexte de crise économique, se multiplient (Freyssinet, 2013 ; Béthoux *et al.*, 2015 ; Gourgues et Sainty, 2015). Ceux-ci consistent à demander des sacrifices – temporaires ou durables – aux salariés, notamment en matière de temps de travail et de rémunération, en échange d'un engagement de la direction en faveur de l'emploi. Ils s'articulent parfois avec d'autres régulations produites au niveau de la branche ou au niveau interprofessionnel (Spieser, 2013). La capacité des organisations syndicales à obtenir des contreparties au cours de ces négociations est très variable (Spieser, *ibid.* ; Perez *et al.*, 2015). Dans certains cas, l'accord entérine un compromis entre acteurs syndicaux et patronaux au profit du maintien de l'emploi et d'une flexibilité négociée. Dans d'autres configurations, la négociation est plus formelle, et l'accord s'apparente à une forme de concession unilatérale de la part des salariés, imposée par la direction.

De ce point de vue, le développement des négociations de concession gagne à être éclairé à la lumière des transformations contemporaines du sens de la négociation collective (Pélisse, 2019). Alors que celle-ci était avant tout un instrument de conquête de nouveaux droits sociaux pour les syndicats, elle est devenue un des outils de gestion au service de la stratégie des entreprises pour renforcer leur compétitivité, donnant lieu à une forme de « dialogue social managérial » (Groux, 2010). Ces changements s'inscrivent dans un contexte de renforcement du pouvoir des propriétaires des entreprises sur les dirigeants au cours des dernières décennies (Bourdieu *et al.*, 2003). Les pressions accrues sur les résultats financiers se traduisent par des politiques de maîtrise ou de réduction des coûts liés au personnel, qui prennent des modalités variées, lesquelles s'articulent parfois<sup>2</sup>.

L'usage offensif de la négociation collective par les directions d'entreprises a principalement été étudié dans de grandes entreprises où les relations professionnelles sont institutionnalisées et où les syndicats, malgré les difficultés qu'ils rencontrent,

---

<sup>1</sup> Dans certains pays, comme en Allemagne, ce type de négociation collective s'inscrit dans une temporalité plus longue. Au cours des années 2000, les syndicats allemands signent plusieurs accords, au niveau des branches et des entreprises, entérinant la modération salariale, en échange d'engagements du patronat en matière de maintien de l'emploi (Hege, 2012).

<sup>2</sup> Ces politiques se traduisent parfois par des diminutions, brutales ou plus discrètes, des effectifs. La compression des coûts passe également par des transformations de l'organisation du travail qui favorisent son intensification, ou encore par la redéfinition des conditions de rémunération des salariés.

demeurent puissants (Gourgues et Sainty, *op. cit.* ; Carbonell, 2018). Plusieurs éléments laissent à penser que les usages patronaux de la négociation collective sont différents dans des entreprises de plus petite taille. D'abord, les négociations collectives y sont moins fréquentes que dans les grandes entreprises. Ensuite, les représentants du personnel y sont moins bien implantés, et parfois peu autonomes vis-à-vis des équipes de direction. Enfin, les cadres de direction qui prennent en charge les relations professionnelles, dans ce type d'entreprises, sont eux-mêmes moins professionnalisés et disposent de ressources plus limitées pour déployer une stratégie de gestion des relations sociales (Biaggi, 2021).

Pour autant, l'usage offensif de la négociation collective n'est pas l'apanage des grandes entreprises. Quelle forme prend le dialogue social managérial dans les structures de taille réduite ? Cet article propose d'apporter un éclairage à ce sujet, à partir d'une étude ethnographique par observation participante menée, au tournant de l'année 2017, dans la direction des ressources humaines d'une filiale industrielle d'un groupe finlandais employant 270 salariés, Nilssa France<sup>3</sup>. Elle a été réalisée dans le cadre d'une thèse de sociologie portant sur l'activité de gestion des relations sociales (Biaggi, *ibid.*).

Au moment de l'enquête, Nilssa France connaît un plan de réduction des coûts, sollicité par les dirigeants de la maison-mère et pris en charge par leurs homologues de la filiale française. L'une des facettes de ce plan consiste à supprimer certains avantages supra-conventionnels des salariés. Pour cela, l'équipe de direction de Nilssa France met à profit les négociations annuelles obligatoires (NAO) de l'hiver 2016-2017. La dernière réunion des NAO, en février 2017, aboutit à un accord qui revoit à la baisse plusieurs primes et avantages supra-conventionnels. Dans cet article, je propose d'interroger les conditions et les processus qui rendent possible la signature de cet accord perçu comme très défavorable aux salariés, y compris par certains des délégués syndicaux signataires. Comment les cadres qui pilotent des négociations de concession parviennent-ils à s'assurer de la coopération des syndicalistes qui signent ces accords ? À travers ce questionnement, je me propose d'approfondir la réflexion sur les usages offensifs de la négociation collective par les directions d'entreprises en interrogeant leurs conditions de possibilité.

Après avoir présenté l'entreprise étudiée et le dispositif d'enquête déployé (I), j'analyserai le déroulé concret de la réunion de négociation qui débouche sur l'accord (II). Pour comprendre ce déroulé, il est nécessaire de prêter attention au contexte plus général dans lequel cette négociation s'inscrit. En raison de leur position dans l'organisation et de l'histoire des relations professionnelles de l'usine, les trois délégués syndicaux (DS) sont peu disposés à combattre les orientations de la direction (III). Les élus du comité d'entreprise (CE) du siège, plus revendicatifs, sont exclus du processus de négociation, du fait de tensions avec les délégués syndicaux, largement entretenues par l'équipe de direction (IV). Loin d'être redevable d'une seule explication idéologique, la coopération des délégués syndicaux de la CGT et de la CFDT atteste de leur fragilité et manifeste le déséquilibre profond du rapport de forces, dans une entreprise où le fait syndical est mal reconnu (V).

---

<sup>3</sup> Afin de garantir l'anonymat, les noms de l'entreprise et des personnes citées ont été modifiés.

## I. UNE ENQUÊTE ETHNOGRAPHIQUE DANS UNE ENTREPRISE EN PROIE À LA RÉDUCTION DES COÛTS

### I.1. LA REMISE EN CAUSE DES STATUTS DU PERSONNEL DE NILSSA FRANCE

Nilssa France est spécialisée dans la production, la vente, l'installation et la maintenance d'équipements spécialisés<sup>4</sup>, pour le compte d'entreprises industrielles de divers secteurs et d'administrations. Cette entreprise fait partie d'un groupe dont le capital est détenu par deux familles finlandaises. Créé dans les années 1960 en Finlande, le groupe Nilssa s'est développé par croissance interne et externe au cours des décennies suivantes, en Europe et aux États-Unis. Nilssa France voit le jour en 1990, suite au rachat par le groupe d'une petite société française positionnée sur le même marché. La filiale française est un acteur important du groupe : en 2013, elle représente 11 % de son chiffre d'affaires. En outre, l'usine française est une des plus grandes usines européennes de Nilssa, en termes de nombre de salariés. Au début des années 2010, Nilssa France domine largement le marché français, très fragmenté, loin devant ses deux principaux concurrents.

La position privilégiée de la filiale française est toutefois fragilisée, au moment de l'enquête, par plusieurs éléments. D'abord, les décennies 2000 et 2010 sont marquées par des réorganisations du groupe à l'échelle internationale. Il se développe en Europe de l'Est et surtout en Asie du Sud-Est, où de nombreuses filiales et cinq usines voient le jour en l'espace de dix ans. Parallèlement, les dirigeants de la maison-mère engagent une politique d'intégration des filiales, qui se traduit par une mise en concurrence accrue de ces dernières.

Nilssa France est loin d'être une entreprise déficitaire. Toutefois, après avoir connu une forte croissance au début des années 2000, le chiffre d'affaires de l'entreprise essuie un net recul en 2012 et 2013, avant de se stabiliser au cours des deux années suivantes. Dans le même temps, son taux de marge opérationnelle diminue considérablement<sup>5</sup>. Cette dégradation du résultat économique s'inscrit dans un contexte de marché difficile. D'une part, la position de Nilssa France est menacée, à partir des années 2010, par de nouvelles firmes *low-cost* qui conquièrent des parts de marché en développant des stratégies commerciales agressives fondées sur de bas coûts (Gardes, 2019). D'autre part, l'entreprise pâtit des secousses de la crise de 2008, qui a conduit à une baisse des commandes.

Au moment de l'enquête de terrain, l'amélioration des résultats de l'entreprise, en matière de chiffre d'affaires, mais surtout de taux de marge opérationnelle, constitue un *leitmotiv* des dirigeants de Nilssa. Alors que ce deuxième indicateur est d'environ 7 % au moment de l'enquête, l'objectif donné par le groupe consiste à atteindre 13 % en 2017<sup>6</sup>. Pour améliorer les résultats de l'entreprise, la réduction des coûts salariaux constitue la pierre angulaire de la stratégie du groupe. À cette fin, une nouvelle équipe de direction de la filiale française est peu à peu constituée. Entre 2013 et 2017, une nouvelle directrice des ressources humaines (DRH), puis un directeur administratif et financier (DAF) et un

---

<sup>4</sup> La nature des biens produits n'est pas précisée pour des raisons d'anonymisation.

<sup>5</sup> Selon l'expert mandaté par le comité central d'entreprise (CCE), le taux de marge opérationnelle de Nilssa France est passé de 12,1 % en 2010 à 5,1 % en 2013 (compte rendu du CCE, 12/2014). Ces chiffres doivent bien sûr être considérés avec prudence. La production et l'interprétation des résultats officiels de l'entreprise sont en effet le fruit de négociations et de luttes entre différents acteurs (Lomba, 2008 ; Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012).

<sup>6</sup> Journal de terrain, CCE, siège, 8/12/2016.

directeur général (DG) spécialisés dans la réduction des coûts sont recrutés par Nicholas, le président de la filiale française, qui est aussi un haut responsable du groupe et qui est lié familialement à l'un des actionnaires. Laurent, le nouveau DG de Nilssa France, ingénieur de formation, se présente à moi comme un « redresseur d'entreprise ». Au cours de sa carrière de DG à l'international, il s'est peu à peu spécialisé dans l'administration de firmes en situation difficile et où les relations sociales sont conflictuelles.

Nilssa France réalise 60 millions de chiffre d'affaires et compte 270 salariés, répartis sur deux sites : un siège, situé à Clichy, qui regroupe les équipes commerciales et administratives, et une usine, située dans un village picard de 1 500 habitants. Près de 170 salariés travaillent dans cet établissement, dont environ 90 dans trois ateliers de production. L'entreprise est couverte par des instances représentatives du personnel (IRP). Trois syndicats – la CGT, la CFDT et la CFE-CGC – sont présents à l'usine. En revanche, les élus du personnel du siège ne sont pas syndiqués (cf. TAB. 1).

TAB. 1 – Composition du salariat, syndicats représentés et résultats aux élections professionnelles de Nilssa

	<b>Composition du salariat (hors intérimaires) au 31/12/2015</b>	<b>Syndicats représentés et résultats des dernières élections (2015 au siège et 2016 à l'usine)</b>																											
<b>Siège</b>	<b>97 salariés :</b> 2 employés 57 techniciens 38 cadres	Aucun syndicat. IRP : Comité d'entreprise (CE) (4 titulaires ; 4 suppléants) ; Délégués du personnel (DP) (3 titulaires ; 3 suppléants) ; Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) (3 membres élus).																											
<b>Usine</b>	<b>168 salariés :</b> 76 ouvriers 24 employés 46 techniciens et agents de maîtrise (TAM) 22 cadres	<p><b>CFDT : 8 élus à la délégation unique du personnel (DUP)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Collège 1 – ouvriers et employés</th> <th>Collège 2 – cadres et TAM</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Titulaires</td> <td>4</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Suppléants</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>CGT : 7 élus à la DUP</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Collège 1</th> <th>Collège 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Titulaires</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Suppléants</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>CFE-CGC: 2 élus à la DUP</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Collège 1</th> <th>Collège 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Titulaires</td> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Suppléants</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>		Collège 1 – ouvriers et employés	Collège 2 – cadres et TAM	Titulaires	4	0	Suppléants	2	2		Collège 1	Collège 2	Titulaires	2	2	Suppléants	1	2		Collège 1	Collège 2	Titulaires	0	2	Suppléants	0	0
	Collège 1 – ouvriers et employés	Collège 2 – cadres et TAM																											
Titulaires	4	0																											
Suppléants	2	2																											
	Collège 1	Collège 2																											
Titulaires	2	2																											
Suppléants	1	2																											
	Collège 1	Collège 2																											
Titulaires	0	2																											
Suppléants	0	0																											

TAB. 2 – Principaux représentants du personnel à l'usine de Nilssa en 2016-2017

<u>Délégués syndicaux</u> <b>Renaud</b> (CFDT), chef d'équipe de production, DS et élu suppléant de la DUP <b>Bernard</b> (CGT), cadre du service informatique, DS et élu suppléant de la DUP <b>Alain</b> (CFE-CGC), responsable de la production et de la maintenance, DS et élu de la DUP
<u>Autres représentants</u> <b>Sylvain</b> (CGT), technicien du service méthodes, secrétaire de la DUP <b>Nicolas</b> (CFE-CGC), responsable du service QHSE, DS adjoint CFE-CGC et trésorier de la DUP

Le personnel de Nilssa relève de la convention collective de la chimie, qui est plutôt avantageuse au regard d'autres branches professionnelles, notamment en matière de rémunération. Or, les salariés français de Nilssa bénéficient d'une politique salariale plus favorable que celle prévue par la convention collective. En effet, avant son rachat par Nilssa, l'entreprise a appartenu, des années 1950 au début des années 1990, à un grand groupe français, fleuron de l'industrie nationale. Par un engagement unilatéral de l'entreprise, la direction de l'époque a instauré des statuts du personnel toujours en vigueur au moment de l'enquête. Ces statuts prévoient un salaire minimal supérieur à celui de la convention collective et introduisent des primes supra-conventionnelles. Ils instituent des dispositions plus favorables que la convention collective en matière de temps de travail, de paiement des appointements en cas de maladie ou d'accident du travail, et de retraite complémentaire.

À partir de 2013, les acquis sociaux des salariés de Nilssa France sont toutefois remis en cause par la politique de réduction des coûts du personnel, qui prend des formes variées. Elle passe notamment par des remises en cause discrètes d'usages en matière de gestion du personnel, favorisées par l'individualisation des pratiques de GRH, ainsi que par un durcissement des pratiques d'administration du personnel, en matière de retards, d'accidents et d'absences (Biaggi, *op. cit.*). Elle se traduit également par un projet plus général de révision des statuts du personnel porté par l'équipe de direction française. C'est dans ce contexte particulier qu'ont lieu les NAO étudiées dans cet article.

Ces remises en cause des avantages relatifs des salariés ne vont pas sans susciter des tensions dans l'entreprise. Une partie des représentants du personnel – les élus du CE du siège – s'y opposent vigoureusement. Le projet de dénonciation des statuts du personnel, annoncé par la direction un an avant l'enquête de terrain, a donné lieu à une menace des élus d'enclencher une procédure de droit d'alerte économique<sup>7</sup>. Dans ce contexte, l'équipe de direction française tente de se rapprocher des délégués syndicaux de l'usine, perçus comme moins revendicatifs. Sa stratégie consiste à négocier un accord avec ces derniers entérinant une révision à la baisse des statuts du personnel, afin de légitimer cette décision controversée.

---

<sup>7</sup> Lorsque le CCE – aujourd'hui le CSE – a connaissance de faits « de nature à affecter de manière préoccupante la situation économique de l'entreprise », il peut demander à l'employeur de lui fournir des explications : c'est le droit d'alerte économique. Cette demande est inscrite de droit à l'ordre du jour de la prochaine réunion de l'instance. Si les élus n'ont pas obtenu de réponse suffisante de l'employeur ou si celle-ci confirme le caractère préoccupant de la situation, il établit un rapport, qui est transmis à l'employeur et au commissaire aux comptes.

## I.2. UNE ENQUÊTE PAR OBSERVATION PARTICIPANTE AU CŒUR DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'enquête à Nilssa pris la forme d'un stage de trois mois réalisé, à découvert<sup>8</sup>, dans le service de gestion des ressources humaines (GRH) du siège. De décembre 2016 à mars 2017, j'ai observé directement les pratiques des membres du service et leurs interactions avec les autres salariés et les représentants du personnel, dans le quotidien des relations de travail, mais aussi lors d'une réunion de NAO et de cinq réunions des IRP de l'entreprise<sup>9</sup>. J'ai également réalisé des entretiens (n = 26) avec les salariés du service de GRH, les membres du comité de direction ainsi que des représentants du personnel du siège et de l'usine. Enfin, des comptes rendus de réunions des IRP et des NAO (n = 382) des dix années précédant l'enquête ont été consultés.

L'ethnographie des services de GRH a très peu été pratiquée en sciences sociales, à l'exception du travail de Marlène Benquet (2013a) dans un groupe de la grande distribution. Elle présente pourtant de grands avantages pour appréhender les pratiques de gestion du personnel en train de se faire, notamment en contexte de réduction des coûts, et les modalités concrètes de gestion des relations sociales. L'entrée par la direction des ressources humaines m'a permis d'observer des réunions des IRP et de négociation, dont l'accès est plus délicat à partir de terrains portant sur les représentants syndicaux (Gassier et Giraud, 2020). Par rapport à une enquête par entretiens, l'observation directe permet d'ouvrir la boîte noire de la négociation collective (Gantois, 2016), et d'analyser de manière plus fine et détaillée les dynamiques des interactions qui aboutissent à un accord d'entreprise.

## II. UNE NÉGOCIATION À PERTE ?

### II.1. UN ACCORD TRÈS PROCHE DE LA PROPOSITION INITIALE DE LA DIRECTION

Au moment où commence l'enquête de terrain, en décembre 2016, les réunions de NAO ont débuté depuis près de deux mois. Elles ont pris un tour conflictuel : la première proposition de la direction, qui consiste à allonger le temps de travail sans contrepartie, provoque une grève dans l'atelier tôlerie à la fin du mois de novembre 2016. Lors des semaines suivantes, les négociations s'enlisent, du fait de désaccords internes entre les membres de la direction.

Le processus de négociation reprend au début du mois de février. Les réunions de NAO sont pilotées par le nouveau DG de la filiale, Laurent, qui a pris son mandat en janvier, et par la DRH, Solène. J'ai eu l'occasion d'observer la dernière de ces réunions de NAO, qui a abouti à un accord avec les trois délégués syndicaux, le 23 février 2017. Pour comprendre le processus par lequel l'équipe de direction obtient l'accord des délégués syndicaux, il est utile de prêter attention au déroulé concret de cette réunion finale de négociation, dont l'étude constitue souvent un angle mort de la sociologie des relations professionnelles (Franke, 2015).

---

<sup>8</sup> L'enquête a été réalisée à découvert au sens où mon statut de doctorante en sciences sociales était connu par la DRH qui m'a embauchée en tant que stagiaire dans son service et par les autres salariés de l'entreprise, y compris les représentants du personnel. Pour plus de précisions sur les conditions de cette enquête ethnographique, voir Biaggi (*ibid.*).

<sup>9</sup> Ces observations ont été consignées quotidiennement dans un journal de terrain.

Du côté des représentants des organisations syndicales, les négociations impliquent trois salariés travaillant à l'usine, Alain, Renaud et Bernard, respectivement délégués syndicaux de la CFE-CGC, de la CFDT et de la CGT. Sylvain, le secrétaire CGT de la DUP, participe également à la séance en tant qu'observateur (*cf.* TAB. 2).

L'accord issu de la négociation fixe les augmentations individuelles et générales à 0,5 % chacune. Il entérine aussi une révision à la baisse des avantages des salariés. Cet accord est confirmé et prolongé quelques mois plus tard par un « accord d'entreprise sur le statut du personnel », signé le 9 mai 2017, qui supprime d'autres avantages octroyés par les anciens statuts du personnel.

TAB. 3 – Modifications introduites dans les statuts du personnel par les NAO de 2017

	<b>Proposition initiale de la direction (réunion du 23/2/2017)</b>	<b>Accord trouvé en fin de réunion</b>
<b>Augmentation des salaires</b>	Augmentation générale : 0,5% Augmentations individuelles : 0,5%	<i>Idem</i> <i>Idem</i> Prime exceptionnelle de 216€ en fin d'année si les objectifs (taux de marge opérationnelle) sont atteints. Accord informel non inscrit dans l'accord de NAO.
<b>Disposition des statuts du personnel</b>	<b>Proposition initiale de la direction (réunion du 23/2/2017)</b>	<b>Accord trouvé en fin de réunion</b>
Conditions de rémunération		
« Prime familiale de vacances » (annuelle) (82 € par enfant)	Suppression	<i>Idem</i>
« Prime de vacances »	Légère réduction (500 € plutôt que 516 €)	<i>Idem</i>
« Prime d'assiduité » (mensuelle)	La prime est supprimée pour l'ensemble du personnel sauf les ouvriers de production.	<i>Idem.</i> Pour les ouvriers, le montant de la prime n'est plus indexé à la masse salariale, mais fixé à 30 € par mois. La prime est mensualisée.
Temps de travail, congés		
« Congés payés supplémentaires » (jours d'ancienneté)	Le nombre de jours de congés supplémentaires est diminué pour les cadres, qui perdent un ou deux jours par an selon leur ancienneté.	<i>Idem</i>

La négociation se solde donc par une diminution des avantages sociaux des salariés. Surtout, l'accord auquel les protagonistes parviennent au terme de trois heures de réunion est extrêmement proche de la proposition initiale de la direction (*cf.* TAB. 3). La seule contrepartie obtenue par les délégués syndicaux concerne la mensualisation de la prime d'assiduité pour les ouvriers de production, ainsi que la promesse d'une prime exceptionnelle de 216 € en fin d'année si les objectifs financiers sont atteints.

L'animation de la négociation est principalement assumée par le DG, Laurent, qui formule la majorité des propositions et répond aux arguments des représentants. Dès les premières minutes de la réunion, le DG présente une première proposition (*cf.* TAB. 3). À l'exception d'Alain, le DS de la CFE-CGC, les représentants du personnel rejettent cette



dernière. Sylvain et Bernard, les représentants de la CGT, se montrent les plus combatifs. Le premier s'indigne qu'« on s'attaque au pouvoir d'achat du personnel ». Il interpelle le DG, en lui demandant comment il réagirait si on lui demandait de diminuer son propre salaire. L'autre registre argumentatif mobilisé par les délégués – à l'exception d'Alain – consiste à mettre l'accent sur les risques de conflit social. « Dans votre plan, vous avez pensé à la future grève ? », demande par exemple Renaud (DS CFDT) aux dirigeants.

En revanche, les délégués syndicaux n'énoncent pas de revendications et font très peu de propositions. L'une des seules contre-propositions de la réunion est formulée par Renaud après une heure de réunion. Elle suscite cependant les protestations de ses collègues.

Journal de terrain, réunion de NAO, 23/2/2017

Laurent invite les élus à exprimer « ce qu'ils proposent ». Renaud suggère de porter la prime de vacances à 600 euros, et d'abandonner en contrepartie l'augmentation générale. Cette proposition fait réagir Bernard et Sylvain, les représentants de la CGT. Ce dernier dit : « non, tout le personnel non-productif [c'est-à-dire en dehors du personnel de production] perd sa prime d'ancienneté, donc la générale, tu leur laisses. C'était la seule chose positive ». Laurent reprend alors la main et propose aux élus d'arbitrer entre deux possibilités : fixer la prime de vacances à 300 € et conserver les augmentations générales et individuelles (de 0,5 % chacune), ou porter la prime à 600 euros en renonçant aux augmentations. Il provoque une suspension de séance pour laisser les délégués en discuter.

L'extrait cité montre comment le DG tente de garder la main sur le déroulé de la négociation, en cadrant le débat autour du choix binaire, de la part des délégués, entre deux propositions de la direction. Il montre aussi que les délégués syndicaux ont des prises de position différentes. Celles-ci gagnent à être mises en regard avec leur appartenance syndicale, mais aussi avec leur position respective dans l'entreprise. Sylvain, secrétaire CGT de la DUP, se montre soucieux de défendre les intérêts des « indirects », c'est-à-dire des salariés administratifs et techniques qui ne travaillent pas en production, dont il fait partie. Sans prétendre représenter l'ensemble du salariat intermédiaire, Renaud (CFDT) s'interroge lors de la réunion sur les effets qu'aurait la suppression de la prime d'assiduité sur sa propre rémunération : « Moi, je suis chef d'équipe. Avec la suppression de la prime de présence, je vais re-passer à un salaire d'ouvrier », déplore-t-il. Tandis que Sylvain et Bernard, qui représentent la CGT, s'érigent en porte-parole des « petits salaires » et insistent sur les augmentations générales lors de la réunion, Alain (CFE-CGC) et Renaud (CFDT), qui occupent des positions de chefs de service, entendent privilégier les augmentations individuelles.

Après une deuxième suspension de séance, le DG formule la proposition suivante : en plus des 300 € de primes de vacances, des 30 € de primes d'assiduité pour les ouvriers et des 1 % d'augmentation salariale, il promet d'ajouter un « bonus » de 216 € par salarié, qui sera versé à Noël si l'objectif de marge opérationnelle est atteint. Il explique que, « pour des raisons d'image » vis-à-vis de la maison-mère, l'accord sur cette prime sera signé séparément de celui des NAO. Suite à cette nouvelle proposition, Renaud, le délégué syndical de la CFDT, tente de négocier une augmentation de la prime d'assiduité. Toutefois, Alain, le DS de la CFE-CGC, met fin au débat en donnant son accord.

Journal de terrain, réunion de NAO, 23/2/2017

À la suite de la proposition du DG, Renaud (CFDT) demande : « vous ne pourriez pas faire un petit peu plus, sur la prime d'assiduité ? J'ai le stylo, là... ». Alain le coupe : « oui, mais c'est plus avantageux pour le personnel, parce que maintenant, c'est mensualisé ». Bernard remarque : « oui, enfin maintenant, ce ne sera que pour les directs [c'est-à-dire les ouvriers de production]. Laurent intervient : « c'est un petit plus pour les directs, et vous avez déjà gagné 216 € ».

*Renaud* : On ne peut pas dire qu'on a gagné...

*Laurent* : On y va comme ça ?

*Renaud* : Il faut qu'on y réfléchisse...

*Solène* : Je croyais que vous aviez le stylo...

Alain dit finalement : « bon, ça me paraît acceptable ». Les deux autres délégués le suivent alors. Ils se mettent d'accord avec Solène sur les conditions concrètes de ratification de l'accord et les modalités de communication des résultats de la négociation aux salariés. Puis Laurent conclut : « Bon courage pour faire passer ça aux équipes [*Sylvain a un petit rire ironique.*] On est avec vous, on vous soutient. Il y a plein de bonnes choses dans cet accord. [*Silence.*] Et à mon avis, ceux qui ne sont pas contents, ils n'ont rien à faire chez Nilssa. [*Silence.*] »

Une fois qu'Alain a donné son accord, les deux autres délégués syndicaux lui emboîtent le pas. Plusieurs éléments permettent d'en rendre compte. D'une part, dans la dynamique de négociation, il est plus difficile de continuer de s'opposer quand un délégué a donné son accord. D'autre part, Alain, le délégué syndical de la CFE-CGC, jouit d'un pouvoir symbolique, lié à son statut de responsable de la production. Il est d'ailleurs le supérieur hiérarchique direct de Renaud, le délégué syndical de la CFDT.

## I.2. UNE NÉGOCIATION SUR FOND DE CRAINTE POUR L'EMPLOI, CONDUITE PAR DES DÉLÉGUÉS SYNDICAUX PEU COORDONNÉS

Le résultat de la négociation est très mal accueilli par les salariés. Son annonce conduit d'ailleurs à un débrayage immédiat à l'usine, dont le foyer est à l'atelier tôlerie. Pourquoi les délégués syndicaux ont-ils accepté un tel accord ? L'analyse de la réunion de négociation permet de dégager deux principaux éléments d'explication.

Tout d'abord, les délégués syndicaux sont peu préparés et coordonnés. Ils n'ont pas préparé de contre-projet en amont de la réunion. Le manque de cohésion des délégués syndicaux lors de cette séance de négociation a pour effet d'affaiblir leurs positions. Lorsque Sylvain (CGT) insiste sur les risques de conflit social que prend la direction avec un projet d'accord très défavorable aux salariés, Alain, le délégué syndical de la CFE-CGC relativise ce risque, estimant qu'il est limité à un seul des trois ateliers de production.

Journal de terrain, réunion de NAO, 23/2/2017

Alors que Sylvain souligne que le personnel est mécontent de la suppression de la prime d'intéressement intervenue quelques mois plus tôt, Alain le contredit : « l'intéressement, c'est digéré. Tout le monde l'a digéré. Sauf peut-être en tôlerie. Il y a une grande gamelle, à la tôlerie, toutes les poussées de fièvre viennent de là ». Sylvain réagit : « Non, à l'atelier E, ils attendent de voir le résultat de la négo, mais c'est le même état d'esprit [qu'à la tôlerie] ». Solène, la DRH, informe alors les DS que les ouvriers de la tôlerie vont bénéficier d'une enveloppe d'augmentations individuelles pour atteindre « les prix du marché ». Elle se renseigne auprès d'Alain sur « la grande gamelle » dont il est question (« c'est quoi, c'est une personne, un meneur ? »). Le DS lui donne le nom de deux meneurs supposés, un « qui a un mauvais esprit », et l'autre pour qui « c'est une question de reconnaissance ». Alain suggère à Solène de « revoir l'intitulé de poste » de l'intéressé et de le faire bénéficier d'une augmentation individuelle.

Cet extrait atteste de la manière dont l'équipe de direction entend mettre à profit les clivages internes au personnel de l'usine pour miner les contestations possibles de l'accord à venir. Comme les grèves viennent le plus souvent de l'atelier tôlerie et que les ouvriers de ce service jouissent d'un rapport de forces favorable en raison de la pénurie d'ouvriers qualifiés en chaudronnerie et en soudage, Solène entend étouffer la contestation en accordant des augmentations individuelles à cette catégorie de personnel.

Les propositions que font les élus suite à la première interruption de séance témoignent d'une combativité modérée. La proposition la plus haute vient de Renaud, qui demande de rehausser l'augmentation individuelle de 0,2 point et la prime annuelle de vacances de 300 euros. Un peu plus tard, il suggère aussi de mensualiser la prime d'assiduité.

Journal de terrain, réunion de NAO, 23/2/2017

Lorsque Renaud propose de mensualiser la prime, Laurent réagit du tac au tac : « que pour les directs [c'est-à-dire les ouvriers de production] ? Renaud répond : « on s'est fait à l'idée qu'il n'y aura pas de prime d'assiduité pour les indirects ». Le débat s'oriente alors sur le montant de ladite prime. Bernard et Sylvain réclament 70 euros, tandis que Solène en propose 50.

Le montant de la prime d'assiduité évoqué par Solène, qui ne sera plus débattu par la suite, est supérieur à celui qui est finalement ratifié en fin de réunion. Au cours de la séance, les représentants des salariés ne prennent quasiment pas de notes et ne s'appuient sur aucun document, ce qui rend malaisés le suivi et la comparaison des différentes propositions de la direction. À la lecture de mes propres notes, je m'aperçois que les représentants de la direction ont formulé, à deux reprises, des propositions plus favorables que celles qui ont été arrêtées dans l'accord.

Au-delà de la préparation de la réunion proprement dite, les délégués syndicaux sont peu rompus à l'exercice de la négociation. Par exemple, lorsque Solène demande aux délégués de confirmer que « les gens ne s'attendent pas à une augmentation générale », Renaud (CFDT) et Alain (CFE-CGC) acquiescent. Cela donne prise au DG pour discréditer ensuite la revendication en question : « si les équipes s'attendent à 0, pour le vendre, vous pouvez dire que vous avez gagné 0,5 % », avance-t-il.

Le deuxième élément qui permet d'expliquer la dynamique de cette réunion de négociation est la crainte pour l'emploi manifestée par les délégués. Pour justifier le projet de la direction, Laurent insiste sur la nécessité d'améliorer le taux de marge opérationnelle pour atteindre les niveaux de performance attendus par le groupe. Il relativise la diminution des avantages des salariés de Nilssa, au regard de ce qui se pratique dans d'autres entreprises industrielles. Le ton du DG se fait parfois menaçant. Par exemple, quand les délégués arguent du risque de conflit social, il répond avec fermeté : « s'ils font grève juste pour ça, je vais changer de propos... ce ne sera pas la même stratégie ». L'ombre de la menace d'un licenciement collectif plane sur la négociation collective. En effet, Laurent affirme aux délégués que la révision des statuts du personnel constitue la seule issue pour redresser la situation économique et éviter un licenciement collectif. « Si l'OP [*operating profit*, le taux de marge opérationnelle] était à 2 %, on parlerait de licenciement – je le sais, ça fait dix ans que je fais du redressement d'entreprise – donc estimez-vous heureux ! », avance le DG. Travaillant dans une petite commune rurale où

Nilssa est le principal employeur<sup>10</sup>, les délégués syndicaux redoutent un plan de licenciements collectifs, d'autant que de nombreux salariés ont une ancienneté importante dans l'usine et un faible niveau de diplôme.

La négociation observée semble donc bel et bien être une négociation à perte pour les salariés. Elle sonne au contraire comme une victoire pour le DG et la DRH de Nilssa. Si ceux-ci insistent, face aux délégués syndicaux, sur leur solidarité avec le personnel – « Solène se bat pour vous tous les jours [face à la maison-mère] », affirme Laurent – l'issue de la négociation collective constitue pour eux une source de valorisation professionnelle. Dès le lendemain, le président de la filiale française, Nicholas, un haut cadre du groupe, félicite Solène pour son travail.

Journal de terrain, bureau de Solène, 24/2/2017

Solène échange sur Skype avec Nicholas. Ce dernier demande comme s'est passée la réunion de NAO de la veille. Solène lui répond avec enthousiasme : « *extremely well! We have a deal with the trade unions. We remove most of "statuts du personnel"* ». Le président de la filiale lui répond : « *Well! Well done.* »

Comment interpréter l'attitude des représentants syndicaux de la CGT et de la CFDT, qui suivent finalement l'avis d'Alain (CFE-CGC) et signent l'accord ? Traduit-elle une forme de consentement, ou signale-t-elle plutôt « l'apathie » des délégués syndicaux (Bajoit, 1988) ? Qu'est-ce qui explique l'absence de représentants du siège lors de cette négociation qui concerne l'ensemble de l'entreprise ? Pour éclairer les enjeux de la réunion de négociation observée, il est utile de prêter attention aux trajectoires et aux positions occupées par les délégués syndicaux dans l'organisation, ainsi qu'à l'état des relations professionnelles à l'usine au moment de l'enquête.

### III. DES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX PEU DISPOSÉS À CONTESTER LA PAROLE DE LA DIRECTION

#### III.1. DES DÉLÉGUÉS ISSUS DES FRANGES INTERMÉDIAIRES ET SUPÉRIEURES DU SALARIAT

Selon le directeur industriel, à l'usine, la conflictualité est moins portée par les délégués syndicaux que par les ouvriers de l'atelier tôlerie, qui bénéficient d'un rapport de forces favorable du fait de la pénurie de main-d'œuvre. Une partie du personnel de l'usine reproche d'ailleurs aux délégués syndicaux d'être trop proches de la direction.

Cette situation gagne à être éclairée à la lumière de la position que les délégués syndicaux occupent dans le collectif de travail. Alors que les ouvriers et les employés sont majoritaires parmi les personnels de l'usine, deux des délégués syndicaux sont cadres, et le dernier est agent de maîtrise. Alain, le DS de la CFE-CGC, est un des plus hauts responsables de l'usine : il dirige l'ensemble des services de production et de maintenance. À l'usine comme dans d'autres établissements caractérisés par une faible tradition syndicale (Giraud et Signoretto, 2021), la représentation est accaparée par des salariés occupant des positions dominantes dans les rapports de production. La place de ces délégués dans l'organisation les conduit à accepter davantage les plans de réduction

---

<sup>10</sup> En 2017, sans compter les emplois intérimaires, l'entreprise représente 170 des 400 emplois du village. Source : INSEE, « Dossier complet. [Nom de la commune] ».

des coûts portés par la direction (Sorin, 2018, p. 42). La « compréhension » des contraintes budgétaires constitue même le support, aux yeux de certains d'entre eux, de stratégies de distinction vis-à-vis du salariat subalterne. « En tant que cadres et techniciens, c'est des choses qu'on peut comprendre », me confie par exemple Sylvain, technicien et secrétaire CGT de la DUP, au sujet de la nécessité affirmée par le DG de réduire les acquis sociaux pour atteindre les objectifs fixés par les actionnaires finlandais.

### III.2. UNE REPRÉSENTATION DU PERSONNEL FAÇONNÉE PAR DES STRATÉGIES PATRONALES DE REMODELAGE DU PAYSAGE SYNDICAL

La combativité modérée des délégués syndicaux s'explique aussi par le faible ancrage des syndicats à l'usine. L'implantation de la CGT, de la CFDT et de la CFE-CGC à Nilssa est superficielle. Ces trois sections comptent très peu d'adhérents, et n'ont aucune activité en dehors des périodes électorales. Les délégués syndicaux ont un rapport assez désinvesti à leur mandat, auquel ils consacrent peu de temps et d'énergie. Ils sont peu formés<sup>11</sup>, et peu expérimentés dans le domaine de la négociation. Ils n'ont pas de liens avec les représentants du personnel des autres entreprises du groupe. Le travail de représentation institutionnelle, qui prend de manière générale une place croissante dans l'activité des syndicalistes (Giraud, 2015), constitue leur unique activité syndicale.

Cette atonie de la vie syndicale à l'usine doit être interprétée à la lumière de l'histoire des relations professionnelles à Nilssa. Alors que ces dernières étaient peu conflictuelles dans les années 2000, elles se sont trouvées reconfigurées par la création d'une section de la CGT par une technicienne de l'usine, Annick, en 2009. Cette dernière, qui a développé une action syndicale contestataire, a quitté l'entreprise en 2015, après avoir porté plainte pour discrimination et entrave à l'action syndicale en raison des intimidations dont elle a fait l'objet (Biaggi, *op. cit.*). Depuis, la section de la CGT n'a presque plus d'activité. C'est à la demande d'Annick, isolée dans son travail de représentation, que Sylvain, un de ses collègues du service des méthodes, a accepté de se présenter, en 2013, sur la liste de la CGT. L'élu m'indique qu'« aujourd'hui, avec le recul » il aurait préféré se syndiquer à la CFDT, qui correspond davantage à ses orientations politiques. À la suite des dernières élections, il a également consenti, malgré lui, à devenir secrétaire de la DUP, car personne ne voulait prendre cette « charge ». Sylvain considère son engagement de représentant du personnel comme un « héritage » d'Annick, avec qui il « s'entendait super bien ». Toutefois, il ne se considère pas comme un « vrai militant » : « nous, on est des syndicats, mais on n'est pas des vrais syndicats, parce qu'on n'est pas des militants. On avait une militante, Annick, et on l'a sortie, elle s'est fait harceler ».

Cette remarque de Sylvain suggère combien la répression antisyndicale met à rude épreuve la transmission de l'engagement militant. Après le départ d'Annick, les élus CGT ont d'ailleurs eu de la peine à trouver un volontaire pour reprendre le mandat de délégué syndical. Bernard, un cadre du service informatique qui doit partir à la retraite quelques mois plus tard, a finalement accepté de représenter la CGT lors des réunions de NAO de la fin de l'année 2016.

Le déroulé de la négociation gagne également à être éclairé à la lumière de l'histoire des deux autres organisations syndicales, la CFE-CGC et la CFDT. L'observation de la

---

<sup>11</sup> Alain, en tant que délégué syndical de la CFE-CGC, a néanmoins suivi une formation organisée par la fédération de la chimie sur le rôle de délégué syndical.

réunion suggère une grande proximité du délégué syndical de la CFE-CGC, Alain, avec l'équipe de direction. En effet, l'implantation de la CFE-CGC et de la CFDT est le fruit d'une stratégie de modelage de la représentation professionnelle, initiée par les dirigeants à partir de 2011. Dans le contexte de l'activisme syndical de la section CGT, le DG de l'époque, conseillé par l'Union des Industries Chimiques (UIC), prend le parti d'encourager des organisations syndicales concurrentes, comme il me l'explique en entretien :

Quand il y a eu cet entraînement de la CGT, on a pris des conseils auprès de l'UIC, et on nous a dit : « attendez, vous rigolez, ils ont le champ libre. Donc aux prochaines élections, faites-en sorte d'avoir deux ou trois syndicats. » (...) L'UIC nous a dit : « (...) Faites émerger deux autres syndicats. »

En 2011, une section CFE-CGC est montée par des membres de l'encadrement considérés comme particulièrement loyaux à l'égard de la direction. À l'usine, deux cadres, Alain et Nicolas, se présentent sur la liste CFE-CGC, à la demande du directeur du site de l'époque. Nicolas, qui se présente comme un homme de droite et d'ordre, *a priori* méfiant vis-à-vis du syndicalisme, me confie en entretien que leur motivation première consistait alors à faire barrage à la déléguée syndicale de la CGT.

Lors des élections professionnelles de 2011, le directeur de l'usine soutient également la création d'une liste CFDT. L'actuel délégué syndical de cette organisation, Renaud, se présente pour la première fois à cette occasion. Bien que n'étant pas « pro-syndicat », il accepte de figurer sur la liste, dirigée par un cadre de direction, afin de « contrer la personne de la CGT [Annick] qui était assez autoritaire et qui mettait un peu le foin ». Ouvrier très investi dans son travail, Renaud est considéré à l'époque comme un bon élément par sa hiérarchie.

Si des pratiques de contrôle de l'encadrement en période d'élections professionnelles ont été documentées dans d'autres entreprises (Carbonell, *op. cit.*), elles prennent à Nilssa des formes particulièrement flagrantes. La tenue des élections professionnelles de 2011, à l'usine, est perturbée par des pressions de la part de la direction sur les salariés. Une ouvrière de production raconte par exemple que « la direction s'était mise en troupeau, ils accueillaient les ouvriers, ils leur disaient pour qui voter ».

Comme escompté par l'équipe de direction, ces élections conduisent à briser le monopole de la CGT sur la représentation professionnelle à l'usine, au profit de la CFE-CGC et de la CFDT. À l'usine, les acteurs principaux de ces deux syndicats, Alain, Nicolas et Renaud, ont tous trois bénéficié de promotions dans les années suivant leur prise de mandat<sup>12</sup>. Si rien n'autorise à établir un lien causal simple entre ces deux éléments, ces faits attestent à tout le moins d'une forme de dédoublement de la gestion du fait syndical (Chappe *et al.*, 2019). L'engagement à la CFE-CGC et à la CFDT n'a pas nui à la progression de carrière des intéressés et n'a pas dégradé leurs relations avec leur hiérarchie, contrairement à l'activisme d'Annick. Cette pente de carrière ascendante ne prédispose pas Alain (CFE-CGC) et Renaud (CFDT) à adopter une posture très combative lors des réunions de NAO.

---

<sup>12</sup> Renaud, qui était ouvrier de production, est devenu chef d'équipe deux ans après sa prise de mandat au CE. Alain, qui occupait le poste de responsable de la maintenance depuis son embauche en 2009 a eu une promotion, début 2016, par laquelle il est devenu responsable des services de maintenance et de production. Recruté en 2002 comme contrôleur de la qualité, Nicolas a obtenu deux promotions successives en 2006 et 2007, avant sa première élection. En 2016, il est de nouveau promu, et obtient le poste de responsable QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement).

Les pratiques consistant à appuyer ou produire des interlocuteurs syndicaux alternatifs pour contourner une organisation syndicale contestataire sont bien connues (Hatzfeld, 2016 ; Rouxel, 2019). Elles sont favorisées par les réformes successives qui ont encouragé, depuis les années 1980, le développement de la négociation collective au niveau de l'entreprise<sup>13</sup> : ces dernières incitent les dirigeants d'entreprises à composer avec le fait syndical et donc à produire une représentation ajustée à leurs attentes (Yon et Bérout, 2013). Les stratégies de modelage de la représentation syndicale s'inscrivent néanmoins dans une historicité plus longue. Dans les années 1968, dans un contexte d'agitation ouvrière intense (Vigna, 2007), des plans visant à transformer le champ syndical de l'entreprise au profit de syndicats réformistes se développent dans plusieurs grandes entreprises, dans le secteur de l'aéronautique (Juilliet, 2016), ou encore de la grande distribution (Benquet, 2013a). Ils s'articulent, dans le premier cas – à l'instar de ce qu'on observe à Nilssa – avec une politique répressive dirigée contre la CGT.

Toutefois, la loyauté des représentants de la CFE-CGC et de la CFDT à l'égard des dirigeants de Nilssa ne va pas de soi. La politique de réduction des coûts salariaux contribue, comme dans d'autres entreprises (Benquet, 2013a) à éroder les appuis de la direction. De plus, à Nilssa, les biens et services que la direction est en mesure de distribuer pour s'attacher les faveurs des organisations syndicales sont bien moins variés que dans certaines grandes entreprises (Benquet, 2013b, Franke, *op. cit.* ; Chappe *et al.*, *op. cit.*). Le budget du département de GRH de Nilssa ne permet pas d'octroyer des moyens supplémentaires aux organisations syndicales partenaires. En outre, aucun représentant du personnel n'est permanent. Les avantages liés aux conditions de transport et d'hébergement n'existent pas.

Dans ce contexte, les principaux biens symboliques distribués par la direction aux représentants en échange de leur loyauté tiennent à la reconnaissance professionnelle et à la possibilité d'accéder à des promotions, ainsi qu'à l'accès ponctuel à certains services, comme des conseils juridiques individualisés de la part de la DRH. Par exemple, un délégué syndical sollicite Solène par téléphone au sujet d'un de ses proches qui rencontre des difficultés dans son entreprise. Il lui demande des conseils concernant la procédure la plus avantageuse pour la personne concernée pour rompre le contrat de travail. Solène lui répond avec empathie, et lui conseille de se rapprocher du médecin ou de l'inspection du travail<sup>14</sup>.

Les stratégies de façonnage de la représentation syndicale initiées par l'équipe de direction depuis les années 2010 et la place occupée par les délégués syndicaux dans les collectifs de travail de l'entreprise expliquent donc la faible combativité de ces derniers au cours de la réunion de négociation observée. Il est d'autant plus simple pour Laurent et Solène d'obtenir l'accord de la délégation que les élus les plus disposés à investir leur rôle de façon contestataire, qui sont les membres du CE du siège, ne participent pas au processus de négociation, même au titre d'observateurs. Cette exclusion des élus du siège s'explique par les tensions qui opposent les représentants des deux sites, qui sont largement instrumentalisées et attisées par l'équipe dirigeante.

---

<sup>13</sup> Ce mouvement de décentralisation de la négociation collective s'est accéléré au milieu des années 2010, avec la loi Macron d'août 2015, la loi El Khomri d'août 2016 et les ordonnances Macron de septembre 2017. La première permet de négocier à l'échelle de l'entreprise des dispositifs sur le travail dominical, la seconde instaure la primauté de l'accord d'entreprise sur l'accord de branche en matière de durée du travail, et les dernières renforcent la primauté des accords d'entreprises sur les accords de branche pour un grand nombre de thèmes.

<sup>14</sup> Journal de terrain, bureau de Solène, 20/1/2017.

## IV. L'EXCLUSION DES ÉLUS DU SIÈGE DU PROCESSUS DE NÉGOCIATION

Du point de vue du DG et de la DRH, utiliser la négociation collective pour entériner une révision à la baisse des statuts du personnel présente le grand intérêt de maintenir les élus du CE du siège hors du jeu. En effet, n'étant pas organisés dans un syndicat<sup>15</sup>, ces derniers ne peuvent pas participer aux négociations. Jusqu'en 2014, un membre du CE du siège était toujours invité aux réunions de négociation à titre d'observateur. Toutefois, lors des NAO de 2015 et de 2016, les délégués syndicaux ne réitèrent pas cette invitation.

### IV.1. DES ÉLUS DÉSUMIS

De manière générale, les élus des deux sites échangent et travaillent peu ensemble, et entretiennent des relations relativement tendues. Comme dans d'autres entreprises (Benquet, 2013a), des rapports de rivalité divisent les salariés du siège et de l'usine. Ils se nourrissent de la concurrence structurelle entre les fonctions de production et les fonctions commerciales et de la méconnaissance réciproque du travail. Ces rivalités prennent également sens au regard de l'histoire de la gestion du personnel de Nilssa. En effet, de nombreux salariés de l'usine estiment que l'ancien DG, Patrice, favorisait les équipes commerciales au détriment des travailleurs de la production.

La méfiance des représentants de l'usine vis-à-vis des salariés du siège se nourrit également de la distance de classe qui les sépare. L'écart de style de vie entre les travailleurs de l'usine et ceux du siège est frappant lorsqu'on compare les activités sociales et culturelles proposées par leurs IRP. Alors que la DUP de l'usine a organisé un voyage à Paris pour assister à un match de football, le CE du siège a proposé des spectacles à l'opéra et un voyage d'entreprise dans une capitale européenne. Plusieurs élus ouvriers de l'usine déplorent auprès de moi les formes de dédain manifestées par des salariés du siège. Bien qu'il soit lui-même cadre, Nicolas fait le même reproche aux « gens du siège » : « ils nous prennent un peu pour des clampins de la campagne », estime-t-il. Les élus issus de l'usine jugent que les représentants du personnel du siège sont peu attentifs à leurs préoccupations, notamment en matière de conditions de travail.

La distance entre les trois délégués syndicaux et les élus du CE du siège s'explique aussi par les rapports différenciés qu'ils entretiennent à leur rôle. « C'est compliqué avec les élus de Clichy, parce qu'eux ne sont pas syndiqués, mais s'ils étaient syndiqués, ils seraient plutôt CGT, mais tendance assez... dure », estime par exemple Alain, le DS de la CFE-CGC. Inversement, la proximité des représentants de l'usine aux dirigeants suscite la réprobation de la part des membres du CE du siège.

Les positionnements différents des élus des deux sites tiennent également à leur position contrastée sur le marché de l'emploi. En effet, le risque d'une fermeture concerne principalement l'usine, et non le siège ; les représentants issus du siège sont donc moins sensibles à l'argument du risque d'un licenciement collectif que leurs homologues travaillant à l'usine.

---

<sup>15</sup> Ces élus, qui appartiennent aux franges intermédiaires et supérieures du salariat, associent en effet le syndicalisme au monde ouvrier et à un mode d'action revendicatif dans lequel ils ne se reconnaissent pas – alors qu'ils sont paradoxalement plus combatifs vis-à-vis de l'équipe de direction que leurs homologues de l'usine (Biaggi, *op.cit.*).



## IV.2. DES TENSIONS INSTRUMENTALISÉES PAR L'ÉQUIPE DE DIRECTION

Favorisée par des éléments structurels et par l'histoire de la gestion du personnel de Nilssa, la défiance des élus de l'usine vis-à-vis de leurs homologues du siège est aussi largement entretenue par les dirigeants de l'entreprise. Les tensions se renforcent en effet à la suite de la dénonciation unilatérale des statuts du personnel, annoncée par le DG à la fin de l'année 2015. À l'époque, la stratégie de l'équipe de direction consiste à dénoncer les statuts auprès du comité central d'entreprise (CCE), instance qui regroupe les représentants du CE des deux sites, afin de redéfinir un nouveau statut du personnel avec les délégués syndicaux, par le biais de la négociation collective. Le DG explique que la dénonciation des statuts sera suivie de « discussions avec le CCE pendant trois mois », menées en parallèle de la négociation d'un nouvel accord avec les DS de l'usine<sup>16</sup>. Cette décision provoque des controverses entre les élus du CE du siège et les délégués syndicaux de l'usine, autour de leur légitimité respective à participer au processus de négociation. Alors que les élus du siège reprochent aux délégués syndicaux de ne « communiquer aucune information sur l'avancée des négociations » (Nathalie, élue au CE du siège), ces derniers demandent à leurs homologues du siège de « laisser les représentants syndicaux travailler sereinement avec la direction » (Sylvain, secrétaire de la DUP de l'usine, CGT)<sup>17</sup>. Les délégués syndicaux de l'usine refusent donc que les élus du CE du siège participent aux négociations collectives engagées avec la direction autour de la redéfinition des statuts du personnel – qui concernent pourtant l'ensemble de l'entreprise.

Pour contester la dénonciation des statuts du personnel, les représentants du CE du siège essaient de convaincre leurs homologues de l'usine de lancer une procédure de droit d'alerte économique dans le cadre du CCE. Selon un élu du CE du siège, Fabien, ce projet est abandonné de peur qu'il n'ait un effet négatif sur les négociations avec les délégués syndicaux : « les élus de l'usine craignaient qu'au niveau des négociations, ce soit extrêmement radical ».

Le droit d'alerte n'est donc finalement pas déclenché. Toutefois, un an plus tard, au moment de l'enquête, les délégués syndicaux estiment tous les trois – avec plus ou moins de certitude – que la menace de déclenchement d'un droit d'alerte a contribué à « faire capoter » les négociations de l'époque. Ces dernières auraient permis, à leurs yeux, de conserver une partie de la prime d'intéressement supprimée quelques mois plus tard. En effet, le DG propose, à l'occasion des NAO de la fin de l'année 2015, d'intégrer une part de ladite prime aux salaires, car il anticipe sa disparition l'année suivante, du fait des pressions des actionnaires finlandais. Les délégués syndicaux sont favorables à cette solution, contrairement aux élus du CE du siège, qui jugent le montant proposé insuffisant. Les délégués syndicaux arrivent finalement à un compromis avec le DG à ce sujet. Néanmoins, selon Alain, ce dernier se rétracte finalement en arguant de la menace de droit d'alerte énoncée par les élus du CE du siège : « ils ont commencé à brandir l'histoire du droit d'alerte, etc., et [le DG] a tout arrêté ».

Le DG attise ainsi la tension entre les élus des deux sites en présentant les représentants du CE du siège comme responsables de l'échec de la négociation. L'année suivante, en octobre 2016, les élus du CE du siège engagent une procédure de délit d'entrave contre la direction, en riposte à l'annonce par la direction de la suppression de la prime d'intéressement (Biaggi, *op. cit.*). Les élus de l'usine refusent de prendre part à

---

<sup>16</sup> Compte rendu du CCE, 11/2015. Il n'y a pas de délégués syndicaux au siège, car les représentants du personnel issus du siège ne sont pas syndiqués.

<sup>17</sup> Compte rendu du CCE, 12/2015.

cette procédure, de peur que la direction ne bloque les NAO en représailles. Pour la même raison, ils décident également, en accord avec la DRH, Solène, de ne pas inviter les représentants du CE du siège aux réunions des NAO de la fin de l'année 2016 et du début de l'année suivante. « Si c'est pour qu'ils fassent tout capoter, on leur a dit : "restez chez vous, on va gérer pour vous" », explique Nicolas (CFE-CGC). Les élus du CE du siège accusent plus généralement l'équipe de direction de monter les délégués syndicaux de l'usine contre eux, afin d'écartier les salariés les plus revendicatifs du processus de négociation. Sans les créer de toutes pièces, les dirigeants de Nilssa jouent ainsi des tensions entre les représentants du siège et de l'usine pour exclure les représentants du personnel les plus combatifs de la négociation, au profit d'acteurs plus disposés à coopérer.

## V. « J'AI CALMÉ LE FEU, MAIS JE N'EN SUIS PAS FIER ». L'AMBIVALENCE DES NÉGOCIATEURS DE LA CGT ET DE LA CFDT

La faible combativité des délégués syndicaux lors des NAO doit-elle être interprétée comme une adhésion au projet de la direction, ou plutôt comme une forme de résignation ? L'observation de la réunion de négociation donne l'impression que les membres de la délégation portent un regard peu critique sur les choix de gestion de la direction de Nilssa, qu'ils contribuent largement à relayer auprès du personnel.

Les événements qui suivent la réunion de négociation finale des NAO sont révélateurs du rôle de « contention du mécontentement dans les ateliers » (Carbonell, *op. cit.*, p. 71) joué par les délégués syndicaux de Nilssa. Suite à une fuite, les salariés de l'usine sont informés du projet d'accord avant sa communication officielle, ce qui suscite un débrayage, notamment porté par les ouvriers de l'atelier tôlerie. Le DG se rend immédiatement sur place, à l'instar d'Alain et de Renaud, qui sont présents au double titre de leur mandat de délégué syndical et de leur rôle d'encadrant – étant respectivement responsable de la production et chef d'équipe. Face à la colère des ouvriers, Renaud (DS CFDT) reprend à son compte des éléments d'argumentation avancés par l'équipe de direction lors de la réunion de la veille, comme il me le raconte en entretien :

Pendant le débrayage, on essaie d'expliquer pourquoi on en est arrivé là. On essaie d'expliquer, que... malgré ce qu'on croit, la société, elle ne va pas si bien que ça. On a beau faire de l'argent, mais malheureusement, ça ne suffit pas encore pour les... les Finlandais, donc il faut qu'on rentre dans le rang, quoi.

Ainsi, les délégués syndicaux semblent relayer activement les politiques de la direction. L'apport des entretiens invite cependant à complexifier l'analyse, en donnant à voir la manière dont les négociateurs eux-mêmes considèrent leur rôle. La parole de ces représentants atteste de formes d'ambivalence.

De manière assez classique dans son syndicat (Béthoux *et al.*, 2013), le délégué de la CFE-CGC, Alain, revendique une position de « juste milieu » entre les salariés et la direction. À ses yeux, il est raisonnable d'accepter les politiques de réduction des coûts salariaux, à condition que la maison-mère investisse en retour dans l'usine. Il développe parfois un discours critique sur les pratiques de la direction. Il reproche notamment en

entretien à l'ancien DG, Patrice, de ne pas avoir su « gérer » la création d'une section de la CGT avec souplesse.

Le double rôle de chef de service et de représentant du personnel ne va pas sans susciter des difficultés pour Alain. Jugeant cette position inconfortable, il me confie qu'il songe à abandonner son mandat lors des prochaines élections. Le nouveau DG, Laurent, affirme en effet, en ma présence, qu'il s'interroge sur les raisons de la présence d'un haut cadre comme Alain parmi les représentants du personnel<sup>18</sup>. De ce point de vue, l'empressement d'Alain à valider la proposition de la direction lors de la réunion de NAO peut être interprété comme le signe de la fragilité de sa propre position et de ses efforts pour satisfaire le nouveau DG.

Les ambivalences sont plus grandes encore dans le cas de Renaud, le délégué syndical de la CFDT, et de Sylvain, le secrétaire CGT de la DUP<sup>19</sup>. Loin d'approuver les choix de la direction, ils considèrent les dirigeants de la filiale avec une grande méfiance, nourrie par la distance de classe, dont attestent par exemple ces propos de Sylvain en entretien :

Laurent (le DG), il a toutes les formations qui conviennent, il a déjà fermé des usines, il a déjà restreint du personnel... (...) Nous, on n'est pas formés à ça, mais toutes ces personnes-là qui sont au niveau de la direction, que ce soit Laurent ou Solène... Ils ont des formations qui permettent les manipulations... (...) Ils ont toutes les formations qui vont bien pour pouvoir... ils ont la législation, ils ont la psycho, ils ont tout. (...) Dans leurs mains, on est des marionnettes.

Aux yeux de Sylvain, le rapport de forces face à l'équipe de direction est très défavorable aux représentants du personnel : « on ne connaît pas totalement nos prérogatives, même au niveau des lois... On se sent un peu faible, surtout face à une Solène qui connaît son droit sur le bout des doigts ». De la même manière, Renaud (DS CFDT), qui a été embauché comme ouvrier avant de devenir chef d'équipe, souligne en entretien la difficulté qu'il rencontre pour se saisir des « débats sur les chiffres » – ce qu'il explique par le fait qu'il a arrêté sa scolarité de façon précoce. Au cours de l'entretien, Sylvain me donne un fascicule produit par la fédération de la CGT, qu'il commente ainsi : « la CGT, c'est d'abord le rapport de forces. Bon, ça, je suis un peu éloigné de ça, mais il y a quand même des phrases là-dedans qui sont vraies et qui interpellent. »

Les propos tenus par ces deux représentants du personnel lorsque je discute avec eux en aparté diffèrent beaucoup de ceux qu'ils portent en instance. Ainsi, alors que Renaud critique ouvertement les élus du CE du siège qui « font de la rébellion » lors d'une réunion de la DUP, il développe un discours beaucoup plus nuancé alors que nous échangeons dans les couloirs de l'usine. « À Clichy, ils [les élus] ont plutôt une stratégie offensive. Nous, on a plutôt une stratégie défensive. Je ne sais pas ce qui est le mieux », me confie-t-il. Sans les rejeter complètement, Renaud et Sylvain formulent également, en entretien, des doutes sur les éléments d'explication avancés par la direction pour justifier la nécessité de réduire les coûts.

Même si leurs syndicats y ont apposé leur signature, Renaud et Sylvain sont très insatisfaits de l'accord issu des NAO, qu'ils qualifient respectivement de « catastrophique et pourri » et d'« agression totale de la direction sur les acquis sociaux ». La signature place les deux hommes dans une situation qu'ils vivent comme inconfortable et

---

<sup>18</sup> Journal de terrain, déjeuner à la cantine de l'usine avec Laurent et Alain, 25/1/2017.

<sup>19</sup> Je n'ai pas pu échanger avec son collègue délégué syndical de la CGT, Bernard, qui n'a pas donné suite à mes demandes d'entretien.

paradoxalement, ce dont atteste leur rapport au débrayage qui a suivi la négociation. Renaud (DS CFDT) précise qu'il « n'[a] pas forcé les ouvriers à faire grève, mais qu'[il] ne les [a] pas empêchés non plus ». Quant à Sylvain (secrétaire CGT de la DUP), il explique qu'en raison de son mandat, il a participé à enrayer la mobilisation, alors même qu'il s'y serait sans doute rallié s'il n'avait pas été élu du personnel.

*Vous vous positionnez comment, à titre individuel, par rapport à ce débrayage (qui a suivi l'annonce du résultat des NAO) ? Vous y avez participé ?*

Alors, à titre individuel, je m'y serais rallié. Ah oui, l'agression est terrible... J'ai eu un rôle d'intermédiaire, un peu... dont je ne suis pas fier, en fait. J'ai calmé le feu, mais je n'en suis pas fier. (...) On revient sur le salaire du personnel. Donc, oui, j'aurais été solidaire (si je n'avais pas été élu).

*Mais, malgré tout, vous ne l'avez pas fait ? Enfin...*

Non, parce que je voulais sauvegarder le peu qu'on avait discuté. Et dans mon esprit, il y a un petit quelque chose qui me dit : « Laurent est nouveau, on va lui laisser sa chance. » Mais, donc, jusque-là, on va essayer de calmer le jeu, et puis... mais si vraiment, un jour, le personnel se met à être, à dire fort, ben, j'irai avec eux. (...) Personnellement, je n'en suis pas très fier. On a essayé de sauvegarder le maximum pour le personnel, les employés, tant pis, les cadres, encore plus tant pis : c'est eux qui perdent le plus. Mais, ce n'est pas une position facile à défendre, quoi. D'autant plus que je ne suis même pas délégué syndical, donc je ne suis même pas signataire. Donc je pourrais très bien m'arrêter en même temps que tout le monde, et voire même souffler sur les braises. L'idée est toujours présente. Mais, bon, là, on va voir comment ça se passe, mais, bon, je pense, à terme, soit il y aura une démission, soit il y aura... je vais retrouver ma liberté...

Paradoxalement, Sylvain envisage de quitter son mandat pour pouvoir prendre part à l'action collective et aux débrayages – ce qu'il s'interdit aujourd'hui. Si des travaux ont montré comment les équipes de direction s'appuient sur des syndicats peu contestataires pour accompagner leurs projets, et analysé les profits objectifs que tirent ces derniers de leur rôle de partenaire privilégié (Benquet, 2013b ; Juilliet, *op.cit.*), le rapport que ces syndicalistes entretiennent à leur rôle a été moins étudié. De ce point de vue, le témoignage de Sylvain atteste de la grande ambiguïté qui entoure l'exercice d'un mandat de représentation dans les entreprises où le fait syndical est mal reconnu. Le « sens des limites » (Giraud, *op.cit.*) dont fait preuve ce représentant gagne à être compris à la lumière des craintes qu'il exprime au sujet du maintien de l'emploi et de la fragilité perçue du collectif des élus.

## CONCLUSION

Cet article montre comment l'équipe de direction d'une filiale industrielle de petite taille met à profit la négociation collective pour faire accepter aux salariés une baisse de leurs avantages sociaux, avec des contreparties très limitées. Il s'agit là d'un détournement de l'objectif des NAO, en vue de répondre à l'objectif de diminution des coûts salariaux que poursuit l'équipe de direction.

Le dispositif mobilisé – la négociation collective obligatoire – est peu élaboré au regard des outils juridiques mis à disposition des entreprises au cours des dernières années, comme les accords de maintien dans l'emploi ou les accords de performance collective (Freysinet, *op. cit.* ; Carbonell, *op. cit.*). En effet, l'équipe de direction française manifeste un intérêt limité pour le domaine de la gestion des relations

professionnelles, et souhaite simplifier au maximum la procédure. Le choix du recours à la NAO pour entériner la baisse des statuts du personnel ressort d'un double objectif de simplicité et de contournement des oppositions salariales. Elle laisse la possibilité à l'équipe de direction de revoir l'accord ultérieurement, dans un sens plus favorable à la direction de l'entreprise. D'après la DRH, une renégociation ultérieure de l'accord exigerait une procédure moins lourde que la dénonciation des statuts, qui nécessite d'être débattue en CCE. Surtout, l'utilisation de la NAO permet à l'équipe de direction de contourner les représentants perçus comme les plus combatifs, les élus du CE du siège, qui ne sont paradoxalement pas syndiqués. Pour exclure ces derniers du processus de négociation, l'équipe de direction joue le jeu de la division, en entretenant les rivalités entre les représentants des deux sites. D'un côté, le DG et la DRH s'efforcent de neutraliser les représentants du CE du siège perçus comme oppositionnels. De l'autre, à l'ombre de ces conflits, ils tentent – et parviennent – à faire accepter aux délégués syndicaux de la CFE-CGC, de la CFDT et de la CGT, trois cadres et agents de maîtrise qui travaillent à l'usine, de signer un accord de NAO entérinant une révision à la baisse des statuts du personnel.

L'étude menée invite à questionner le sens attribué aux accords dits de concession du point de vue des représentants syndicaux qui y apposent leur signature. En effet, à Nilssa, les représentants de la CGT et de la CFDT, dont les organisations ont signé l'accord qui entérine la révision à la baisse des statuts du personnel, manifestent une grande insatisfaction quant à ce dernier. Leur participation semble davantage ressortir d'une résignation et d'un sentiment d'impuissance que d'une véritable adhésion (Bajoit, *op. cit.*). Elle atteste des difficultés des délégués à peser dans la négociation collective (Olivesi, 2019). Dans un contexte où les représentants syndicaux sont dominés, désunis et dépourvus de ressources, la négociation s'apparente moins à un processus de « codécision » (Thuderoz, 2019) qu'à une forme d'imposition déguisée, qui permet à la direction de l'entreprise de légitimer une décision impopulaire. L'étude réalisée invite ainsi à restituer l'épaisseur sociologique des processus de négociation collective, en prêtant attention à la manière dont ces derniers s'inscrivent dans des rapports de force plus larges.

Dans quelle mesure les résultats dégagés peuvent-ils être généralisés au-delà du seul cas de Nilssa ? En dépit de ses irréductibles singularités, la négociation étudiée est rendue possible par des dynamiques et des processus plus larges qui affectent les mondes du travail. D'abord, le contexte de resserrement de la contrainte actionnariale conduit à une multiplication des plans de réduction des coûts qui pèsent sur les entreprises. Celles qui, comme Nilssa, appartiennent à des groupes étrangers, sont particulièrement affectées par leur mise en concurrence avec d'autres filiales situées dans des pays où la main-d'œuvre est peu chère. Ensuite, les dispositifs législatifs récents, qui favorisent la décentralisation de la négociation collective et affaiblissent la hiérarchie des normes (Laulom *et al.*, 2016), incitent les directions d'entreprises à s'emparer davantage de la négociation collective pour mener à bien leurs politiques. Enfin, la stratégie offensive de la direction est rendue possible, dans le cas étudié, par la faible combativité des représentants syndicaux. Or, il ne s'agit pas là d'une singularité propre à Nilssa. La faible autonomie des représentants du personnel vis-à-vis des équipes de direction caractérise de nombreuses entreprises, en particulier au sein des structures de petite taille sans tradition syndicale (Giraud et Signoretto, *op.cit.*). Dans ce type d'entreprises, loin de constituer un ordre séparé, affranchi des rapports sociaux de travail, les dynamiques des relations professionnelles sont souvent largement imbriquées dans les hiérarchies socioprofessionnelles. En outre, la représentation du personnel y est parfois façonnée, comme à Nilssa, par des stratégies

patronales de modelage du paysage syndical qui consistent à coopter des salariés de confiance peu disposés à contester les décisions de la direction. Cette fragilité de la représentation syndicale est un élément essentiel pour comprendre la forme prise par la négociation étudiée. Les dynamiques des négociations de concession sont assurément très différentes dans les entreprises où les syndicats demeurent en capacité de mobiliser les salariés et d'exercer une forme de contre-pouvoir face aux directions d'entreprises.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bajoit G., 1988, « Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement », *Revue française de sociologie*, vol. 2, n°29, p. 325-345.
- Beaujolin-Bellet R., Schmidt G., 2012, *Les restructurations d'entreprises*, La Découverte, Paris.
- Benquet M., 2013a, *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, La Découverte, Paris.
- Benquet M., 2013b, « Le circuit de secours syndical. Quand représentants patronaux & syndicaux cogèrent les conflits professionnels », *Agone*, vol. 1, n°50, p. 135-157.
- Béthoux E., Desage G., Mias A., Péglise J., 2013, *Sociologie d'un syndicalisme catégoriel. La CFE-CGC ou la fin d'une exception ?*, Armand Colin, Paris.
- Béthoux E., Mias A., Blache G., Dupuy C., Jobert A., Renoux J.-L., Spieser C., Tallard M., Vincent C., 2015, « Dialoguer plus, mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail en temps de crise », *La Revue de l'IREES*, vol.1, n°84, p. 91-123.
- Biaggi C., 2021, *Quand les « relations sociales » sont un travail. Pratiques, savoir-faire et carrières de cadres des ressources humaines*, Thèse de doctorat de sociologie, ENS de Paris, PSL.
- Bourdieu J., Heilbron J., Reynaud B., 2003, « Les structures sociales de la finance », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°146-147, p. 3-7.
- Carbonell J.S., 2018, *Les ouvriers de Peugeot-Mulhouse après la crise (2008-2018)*, Thèse de doctorat de sociologie, ENS de Paris, PSL.
- Chappe V.-A., Denis J.-M., Guillaume C., Pochic S., 2019, *La fin des discriminations syndicales ? Luttés judiciaires et pratiques négociées*, Éditions du Croquant, Vulaines-sur-Seine.
- Franke J., 2015, « De l'influence des conditions pratiques de la négociation collective : le cas d'une entreprise de la restauration de collectivités », *La Revue de l'IREES*, vol. 2-3, n° 85-86, p. 73-97.
- Freyssinet J., 2013, « L'emploi au cœur de la négociation d'entreprise : quel impact de l'accord du 11 janvier 2013 ? », *La Revue de l'Ires*, vol. 2, n° 77, p. 3-38.
- Gantois M., 2016, « La négociation collective en France : institutions, usages et pratiques. Contribution à une sociologie politique des relations professionnelles », thèse de doctorat en science politique, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- Gardes C., 2019, *Un salariat à bas coût. Le travail dans une enseigne low-cost de bricolage*, Thèse de doctorat en sociologie, Paris, EHESS.
- Gassier Y., Giraud B., 2020, *Le travail syndical en actes. Faire adhérer, mobiliser, représenter*, Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq.
- Giraud B., Signoretto C. (coordinateurs), Alfandari F., Bérourd S., Berthonneau C., Biaggi C., Haute T. et Sanson D., 2021, *Reconfigurations des usages et des pratiques du « dialogue social » en entreprise dans un contexte de changement socio-productif et institutionnel*, Rapport d'études de la Dares n° 12, septembre, 313 p.

- Giraud B., 2015, « Un usage contrôlé de la grève. Le “sens des limites” d’un délégué syndical de la CGT », *Agone*, vol. 1, n°56, p. 65-84.
- Gourgues G., Sainty J., 2015, « La négociation d’entreprise au piège du référendum. Les enseignements des nouveaux accords d’entreprise des usines italiennes Fiat (2010-2011) », *Sociologie du travail*, vol. 57, n° 3, juillet-septembre, en ligne.
- Groux G., 2010, « Europe centrale et de l’Est : une amplification de nouvelles pratiques de dialogue social dans l’industrie ? », *Travail et Emploi*, n° 123, p. 67-76.
- Hatzfeld N., 2016, « Une lutte syndicale exemplaire chez Peugeot-Sochaux (1995-2000). La remise en cause d’un système discriminatoire », *Travail et Emploi*, vol. 1, n° 145, p. 173-196.
- Hege A., 2012, « Allemagne : une décennie de modération salariale. Quelle emprise syndicale sur la dynamique des salaires ? », *La revue de l’IRES*, vol. 2, n° 73, p. 205-235.
- Juillet C., 2016, « Stratégies patronales de rénovation du dialogue social dans les années 1970. Discrimination de l’action syndicale à la SNIAS de Toulouse », *Travail et Emploi*, vol. 1, n° 145, p. 147-172.
- Laulom S., Nicod C., Mias A., Guillaume C., Denis J.-M., Bouffartigue P., 2016, « La promotion du "dialogue social" dans l’entreprise. Loi Rebsamen et rapport Combrexelle », *La nouvelle revue du travail* [en ligne], n°8.
- Lomba C., 2008, « Avant que les papiers ne rentrent dans les cartons : usages ethnographiques des documents d’entreprise », in Arborio A.-M., Cohen Y., Fournier P., Hatzfeld N., Lomba C., Muller S., *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*, La Découverte, Paris, p. 29-44.
- Olivesi S., 2019, « Le dialogue social ou l’oubli du rapport salarial », in Andolfatto D., *La démocratie sociale en tension*, Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve d’Ascq, p. 31-46.
- Pélisse J., 2019, « Une grève froide inversée ? Eléments sur les mutations des relations professionnelles dans l’entreprise en France (1968-2018) », *Négociations*, vol. 1, n° 31, p. 61-81.
- Perez C., Thevenot N., Berta N., Brochard D., Delahaie N., Jallais S., Perraudin C., Sauviat C., Valentin J., 2015, « Modes d’ajustement par le travail en temps de crise : des relations professionnelles sous tension », *La revue de l’IRES*, vol. 1, n° 84, p. 59-90.
- Rouxel P., 2019, *Spatialités syndicales dans le capitalisme global. Une ethnographie comparée de quatre collectifs syndicaux en France et en Argentine*, Thèse de doctorat en science politique, Université de Rennes 1.
- Sorin M., 2018, *La cause de l’activité. Actions collectives face au risque de fermeture d’usines filiales de multinationales*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Nantes.
- Spieser C., 2013, « La fin du modèle de flexicurité face à la résilience des modèles nationaux ? Syndicats et négociations sur l’emploi en Allemagne, en France et en Italie », *Politique européenne*, vol. 4, n° 42, p. 72-95.
- Thuderoz C., 2019, *L’âge de la négociation collective*, PUF, Paris.



Vigna X., 2007, *L'insubordination ouvrière dans les années 68. Essai d'histoire politique des usines*, Presses universitaires de Rennes, Rennes.

Yon K., Bérout S., 2013, « Réforme de la représentativité, pouvoir syndical et répression », *Agone*, vol. 1, n° 50, p. 159-173.