

## PENSER L'ENTREPRISE À TRAVERS LA DIVERSITÉ DES CONFLITS DU TRAVAIL. ENQUÊTE SUR TROIS ÉTABLISSEMENTS INDUSTRIELS

[Juan Sebastian Carbonell](#)

De Boeck Supérieur | « [Négociations](#) »

2021/1 n° 35 | pages 107 à 122

ISSN 1780-9231

ISBN 9782807394629

DOI 10.3917/neg.035.0107

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-negociations-2021-1-page-107.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Penser l'entreprise à travers la diversité des conflits du travail Enquête sur trois établissements industriels

## *Studying companies through the lens of workplace conflicts A survey of three industrial establishments*

Juan Sebastian Carbonell

*ENS-Paris Saclay, IDHES et Gerpisa<sup>1</sup>*

Loin d'une décentralisation favorisée par diverses réformes de la négociation, il arrive fréquemment que cette dernière s'éloigne des lieux du travail. Cette situation est accompagnée d'un double processus de concentration des décisions et de filialisation / sous-traitance des activités qui pousse au constat d'une difficulté à se mobiliser et du recul des conflits collectifs dans une entreprise « fragmentée », au cours de la dernière décennie. Mais face à une organisation légale et économique de la négociation d'entreprise peu propice aux mobilisations collectives, le constat de situations conflictuelles mérite qu'on s'y attarde. En quoi ces situations conflictuelles éclairent-elles les dynamiques de négociation et, ainsi, de la structuration de l'entreprise ? Cet article s'appuie sur trois études de cas à partir d'une post-enquête REPONSE afin de montrer comment trois types de conflit – de rupture, rituel et empêché – permettent de penser l'entreprise aujourd'hui dans la diversité des configurations de négociation.

**Mots-clés :** conflit, négociation collective, entreprise, industrie, métallurgie.

Far from a decentralization caused by various collective bargaining reforms, it is often the case that this negotiation takes place outside of the workplace. This situation is accompanied by a double process of concentration of decisions and subsidiarization/subcontracting of activities, which has led to the observation that it is difficult to mobilize and that collective conflicts in a "fragmented" company have declined over the last decade. However, in the face of a legal and economic organization of company bargaining that is not very conducive to collective mobilization, the observation of conflictual situations deserves to be examined. How do these conflictual situations shed light on the dynamics of negotiation and, thus, of the structuring of the company? This article is based on three case studies from a REPONSE post-survey

---

1. sebastian.carbonell@gmail.com

in order to show how three types of conflict – rupture-based, ritual, and impeded – allow us to study the company today through the lens of the diversity of configurations of bargaining.

**Keywords:** conflict, collective bargaining, company, industry, metalworking.

La reconnaissance progressive de la négociation d'entreprise, dans un système de relations professionnelles marqué depuis les années 1950 par le poids des accords de branche, est présentée fréquemment comme une « décentralisation » de la négociation (Jobert et al., 2017 ; Béthoux et Mias, 2021) rapprochant celle-ci des lieux de travail et donc des salariés<sup>2</sup>. Cela suggère une forme de négociation plus ouverte, associant un ensemble plus large d'acteurs au-delà des seuls représentants et pouvant parfois se confondre avec des dynamiques conflictuelles de plus en plus rares.

La réalité apparaît sous un jour sensiblement différent, dans la mesure où l'expression « négociation d'entreprise » désigne dans le droit l'ensemble des négociations susceptibles de se dérouler *dans* les entreprises (Didry & Giordano, 2021). Ainsi, la négociation d'entreprise intègre la négociation d'établissement, mais renvoie prioritairement à une négociation au niveau du siège social de l'entreprise, voire – depuis la loi El Khomri de 2016 et les ordonnances de septembre 2017 – du groupe dont elle dépend (Pesquine, 2019). Loin de la décentralisation attendue, il arrive fréquemment que la négociation s'éloigne des lieux du travail, en limitant les possibilités de mobilisation collective. De plus, l'institution de négociations obligatoires – conçue en 1982 dans une perspective de prévention des conflits collectifs – confère à l'employeur une responsabilité nouvelle, celle d'organiser ces négociations, ce qui lui donne une marge de manœuvre importante dans le choix du niveau de la négociation.

Cette situation est accompagnée d'un double processus de concentration des décisions et de filialisation / sous-traitance des activités (Weil, 2014) ou de « déconcentration productive » (Wolff, 2008). Elle explique sans doute en grande partie le constat d'une difficulté à se mobiliser dans une entreprise « fragmentée » (Grimshaw et al., 2019) et soumise à des impératifs financiers (Chambost, 2013 ; Denis, 2009 ; Giraud et Ponge, 2016 ; Rothstein, 2021), de même que le recul des conflits collectifs au cours de la dernière décennie (Pélisse et al., 2021). Mais face à une organisation légale et économique de la négociation d'entreprise peu propice aux mobilisations collectives, le constat de situations conflictuelles a retenu notre attention. En quoi ces situations conflictuelles éclairent-elles les dynamiques de négociation et, ainsi, la structuration de l'entreprise ?

Le but de cet article n'est pas de prendre l'entreprise comme un « cadre » ou un « décor » à l'intérieur duquel se déploient les relations professionnelles

2. Je tiens à remercier Claude Didry et Ulysse Lojkine, pour les commentaires et suggestions apportés à cet article.

et les conflits du travail (Borzeix, 1986 ; Servel, 2021), mais plutôt de montrer comment les conflits du travail, en tant que moments particuliers de la négociation collective, permettent de penser l'entreprise dans lesquelles ils se déroulent. Pour cela j'étudie les relations sociales dans trois établissements industriels où se sont déroulés des conflits du travail, compris de manière élargie (Béroud et al., 2008 ; Giraud, 2009), afin de saisir les configurations, les enjeux et les transformations de l'entreprise. Une telle approche permet d'articuler les pratiques de négociation et de mobilisation dans les répertoires d'action des salariés et de leurs représentants (Bélanger & Thuderoz, 2010) selon la diversité des contextes de négociation. On verra quelles sont les contraintes qui pèsent sur le conflit dans les diverses configurations dans lesquelles se déroulent les négociations. Je reviendrai tout d'abord sur la démarche d'enquête, je présente à cette occasion le type de négociation en cours dans les établissements étudiés et le type de conflits constatés. Ensuite, je m'attarde sur deux établissements filialisés, où les types de conflits révèlent deux types d'entreprise, « locale » et « située ». Enfin, j'analyse les relations sociales dans un établissement appartenant à un grand groupe industriel, où le déroulement de la négociation aboutit à des conflits empêchés.

## 1. PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE D'ENQUÊTE

Cet article prolonge les questionnements de la post-enquête REPOSE 2017 du Centre Maurice Halbwachs (Didry & Giordano 2021) à partir de trois monographies d'établissements industriels, où notre exploration de la négociation d'entreprise nous a conduits à découvrir différentes situations conflictuelles<sup>3</sup>. Il s'agit d'établissements de plusieurs centaines de salariés et appartenant à des groupes industriels internationalisés. Ces établissements comptent tous une présence syndicale importante et une activité de négociation intense dans deux cas sur trois.

Au lieu de prendre la négociation comme un simple reflet de l'entreprise, le but de l'enquête a été d'étudier les effets de la négociation sur la structuration de l'entreprise. Ainsi, les traitements statistiques réalisés dans le cadre de cette enquête ont mis en évidence l'importance de la structuration des négociations sur l'entreprise, en dégagant quatre types d'entreprise en fonction, d'une part, de la présence et de l'absence de négociation et, d'autre part, de l'articulation des niveaux de négociation (*Idem*). On distingue alors une « entreprise absente », sans négociation, une « entreprise locale », où la négociation a lieu exclusivement au niveau de l'établissement, une « entreprise située » avec

3. Les données ont été recueillies entre 2019 et 2020. Celles d'Alliage Index et de Cube Moteurs ont été collectées avec Claude Didry. J'ai réalisé seul la monographie de Camion Production SAS. Ces investigations se sont appuyées sur des entretiens avec les représentants syndicaux et les documentations sur les accords.

une négociation de double niveau (établissement et entreprise) et une « entreprise en surplomb » avec une négociation exclusivement au niveau supérieur. Les établissements étudiés dans cet article correspondent aux trois types de régulation identifiés par l'analyse quantitative<sup>4</sup>. *Camion Production* connaît une négociation au niveau local, *Alliage Index* négocie au double niveau de l'établissement et de l'entreprise, tandis que *Cube Moteurs* est marqué par la centralisation des négociations au niveau du groupe depuis une dizaine d'années (voir le tableau 1).

**Tableau 1.** *Établissements étudiés*

	<b>Camion Production</b>	<b>Alliage Index</b>	<b>Cube Moteurs</b>
<b>Activité</b>	Assemblage de camions	Conception et fabrication d'alliages index	Fabrication et assemblage de moteurs
<b>Niveau de négociation</b>	Négociation locale	Négociation en double niveau	Négociation supérieure
<b>Type de conflit</b>	Conflit de rupture	Conflit rituel	Conflit empêché
<b>Effectifs (hors intérimaires)</b>	730	750	4 100
<b>Structure juridique</b>	SAS	SAS	Établissement sans autonomie
<b>Groupe d'appartenance</b>	Camion	Alliage	Cube SAS
<b>Société mère / contrôle</b>	Groupe Allemand	Groupe Acier	Groupe Cube

En ce sens, malgré une commune appartenance de ces établissements à la branche de la métallurgie et à des groupes multinationaux, ils se distinguent par les configurations qu'y prend la négociation d'entreprise. En quoi ces configurations, qui révèlent des spécificités en matière d'organisation commerciale et industrielle, ont-elles eu un rôle déterminant dans l'apparition et les formes prises par la conflictualité que nous y avons rencontrée ? Dans les deux premiers cas, des organisations syndicales réussissent à transformer la filialisation de leur entreprise en un atout pour la mobilisation des salariés dans des établissements soumis au contrôle de grands groupes industriels internationaux. Le maintien d'une négociation locale apparaît comme la condition d'une conflictualité ouverte, avec l'émergence d'un « conflit de rupture » dans le premier cas, c'est-à-dire d'un conflit révélateur d'un changement important de la qualité des relations sociales dans une usine réputée pacifique. Dans le deuxième, la négociation locale est la condition de la permanence d'un « conflit

4. Le nom des établissements a été anonymisé.

rituel » qui accompagne de façon récurrente les négociations à l'usine. L'étude d'un établissement relevant d'un grand groupe du secteur automobile qui se trouve en perte d'autonomie en matière de négociations, en raison de la montée en puissance de la négociation d'accords dits « de compétitivité », montre l'existence d'un « conflit empêché » ou « potentiel ». Dans ce cas, les conflits peinent à s'exprimer du fait d'une extrême centralisation de la négociation. Toutefois, cela n'empêche pas le syndicat majoritaire dans l'établissement de maintenir une activité contestataire et revendicative en dépit de négociations engagées le plus souvent au niveau de la société, voire du groupe.

Le premier établissement étudié correspond à une « entreprise locale », usine d'assemblage de poids lourds. Dans l'enquête REPOSE, Camion Production SAS (CPS) est présentée comme une entreprise mono-établissement. Toutefois, l'établissement appartient au groupe scandinave Camion, dont un groupe automobile allemand détient la totalité du capital depuis 2014. Le groupe Camion possède également plusieurs autres établissements ayant le statut de société et partageant les mêmes terrains avec CPS. Camion France, Camion Finance et Camion IT sont des entités juridiques différentes, avec leur propre comité social et économique (CSE), leur propre DRH, leur propre directeur, etc. La CFDT est le principal syndicat de l'usine, avec 40 % des voix lors des élections professionnelles. Les autres organisations syndicales (CGT, FO, CGC et Solidaires) se répartissent à égalité le reste des voix. Malgré ces divisions que cristallisent le statut de société et le champ d'application des accords d'entreprise, CPS et Camion France sont en relation permanente, comme le souligne le délégué syndical (DS) CFDT de CPS : « Si vous voulez, Camion France nous fournit les pièces pour assembler le camion, on assemble le camion, on leur donne le camion, et on facture la main-d'œuvre. »

Le deuxième établissement renvoie au profil de l'« entreprise située », comme filiale élaborant, produisant et commercialisant des aciers spéciaux. Alliage Index est une filiale du groupe Alliage, firme multidivisionnelle, qui compte une dizaine de sites en France et qui fabrique des composants électriques, des fils tréfilés, etc. Alliage a été séparé du groupe Acier début 2011, mais reste sous contrôle (40 % des actions) de la famille actionnaire majoritaire d'Acier. Le groupe Alliage et le groupe Acier, tout en partageant le même actionnaire de référence, n'ont plus de liens depuis 2011. Au niveau de l'établissement, la CFDT est majoritaire (41 % des suffrages), faisant quasiment jeu égal avec la CGT (40 %), avec la participation d'une troisième organisation représentative, la CFE-CGC (15 %).

Le troisième établissement relève d'une « entreprise en surplomb ». Il s'agit d'une usine de fabrication de moteurs appartenant à un constructeur automobile français de taille mondiale, membre à son tour d'une alliance entre plusieurs autres constructeurs. Cube Moteurs fabrique des moteurs diesel – même si l'établissement connaît un développement de la fabrication de moteurs électriques – et des boîtes de vitesse et constitue, à ce titre, le site de référence pour le groupe en matière de mécanique en France. L'usine est aussi

un des plus anciens sites du groupe. La CGT est historiquement le syndicat majoritaire, avec 43 % des voix (64 % au collège ouvrier) et autour de 400 syndiqués. Elle est suivie par la CFE-CGC, avec 30 %, qui revendique 350 syndiqués. Au moment des entretiens, les perspectives du site s'assombrissent pour les années à venir en raison de l'électrification de l'offre automobile.

## 2. CONFLITS DE RUPTURE ET CONFLITS RITUELS DANS DES ÉTABLISSEMENTS FILIALISÉS

### 2.1. Une négociation révélatrice d'enjeux industriels et financiers internationaux

L'inscription des deux premiers établissements dans des dynamiques industrielles et financières internationales où les centres de décision se trouvent loin des lieux de travail laisse penser à des conflits « empêchés ». On verra néanmoins dans cette partie que le maintien d'une négociation locale chez CPS et chez Alliage Index peut permettre l'expression du mécontentement salarial sous certaines conditions.

L'organisation du travail et de la négociation collective chez CPS sont fortement influencés par la répartition des volumes de production entre les usines européennes du groupe Camion, selon un processus dirigé du pays où se trouve le siège. Ainsi, au moment du lancement d'un nouveau modèle en Suède, les usines de Hollande et de France ont vu leur charge augmenter. Ceci a eu pour conséquence la négociation d'un accord d'aménagement du temps de travail chez CPS et l'embauche de 90 personnes en CDI. La coordination avec les autres usines s'opère à une échelle internationale, en étant prise en charge par les équipes de travail des différents pays. C'est ce que rapporte le DS de la CGC-CFE, qui dit travailler « en réseau » avec le siège de l'entreprise à l'étranger et avec les équipes d'autres sites en Europe. CPS se présente également comme l'usine la plus performante du groupe, avec le *takt time*<sup>5</sup> le plus court (4:58) : « On est l'usine référence au niveau du groupe Camion en terme de flexibilité [...] on est également l'usine qui a le meilleur taux de productivité. » Enfin, l'usine est connue dans la région pour offrir de bonnes conditions de travail et de bons salaires, comme le rapporte un représentant de la CGT :

« Il y a un salaire qui est correct, t'as pas mal de primes, t'as l'intéressement, t'as le bénéfice, t'as la prime vacances, t'as le 13<sup>e</sup> mois, on a une mutuelle qui est avantageuse. Tu vois, y a pas mal de choses comme ça qui

5. Le *takt time* désigne dans l'industrie la durée de production d'un bien. Il est mesuré en divisant le temps de travail disponible par le nombre d'unités programmées. Chez CPS, le *takt time* est de 4 minutes 58 secondes, temps pour qu'une équipe produise un camion.

fait que si tu voulais changer de boîte et au niveau salaire, il faudrait que t'aies au moins 500 € de plus par mois, pour retrouver quelque chose d'équivalent. »

L'activité locale de négociation chez CPS est très intense en ce qui concerne l'organisation du travail. Il s'agit là de « [leur] grosse activité » de négociation, selon le DS de la CFDT, syndicat largement majoritaire jusqu'en octobre 2019. Ceci n'est pas sans incidences sur les stratégies de négociation des syndicats et sur le répertoire d'actions contestataires, comme on le verra plus loin. D'un côté, le DS de la CFDT affirme que son syndicat s'appuie sur les résultats du groupe dans les autres usines d'Europe pour formuler des revendications localement. D'un autre côté, selon un responsable CGT, l'entreprise profite de cette configuration en réseau pour mettre les sites en concurrence concernant la distribution des charges de production, en visant par là à limiter les hausses des salaires.

La situation de Camion Production – filiale d'un groupe international, et non simple établissement de la filiale française de ce groupe – se rapproche de celle d'Alliage Index, tout à la fois établissement et filiale (société anonyme) du groupe Alliage. Il en résulte une autonomie en matière de négociation qui, sans aller jusqu'à celle de CPS, conduit à ce que, au sein du groupe Alliage, plusieurs thématiques sont négociées au niveau du siège du groupe en France<sup>6</sup> avec des déclinaisons locales, tout en réservant les NAO salariales à l'établissement Alliage Index. L'« accord relatif au développement du dialogue social » de février 2019 illustre bien cette intégration de plusieurs niveaux. Cet accord est la base qui a ensuite permis la négociation de l'accord détaillant le fonctionnement des commissions santé, sécurité et conditions de travail au niveau d'Alliage Index. Cette configuration de négociation à double niveau est détaillée par le délégué syndical central de la CFE-CGC :

« Toutes les usines basées en France, qu'elles soient inox ou alliages, répondent à cette structure où on négocie des accords de groupe pour la France, par exemple sur la participation, les accords temps de travail, des accords qui sont nationaux. Et ensuite, il y a des accords aux niveaux locaux, au niveau des établissements [...] Par contre, l'intéressement est négocié au niveau d'Alliage Index, au niveau local. »

Certains accords prévoient une déclinaison locale, comme la création des commissions de suivi local dans le cas d'accords sur le temps de travail. On voit ainsi une négociation au plus près des logiques productives, en ce qui concerne CPS et d'Alliage Index. Il en va de même de l'accord VSDL sur le temps de travail, négocié chez Alliage Index, au niveau de l'atelier fonderie. Cet accord montre l'autonomie locale de l'établissement en créant une équipe de travail week-end (vendredi, samedi, dimanche et lundi) : « Il respecte complètement la loi et ça permet d'augmenter la capacité de production

6. . Qualité de vie au travail, temps de travail, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mutuelle ou retraite complémentaire.

de l'aciérie avec seulement une demi-douzaine de personnes en plus.» (DS CFE-CGC)

Les négociations annuelles obligatoires salariales sont menées principalement au niveau local chez Alliage Index. Il s'agit d'un moment tendu des négociations, comme on le verra dans la section suivante. Les « enjeux du talon », c'est-à-dire l'augmentation collective et individuelle des salaires liée à la participation, sont particulièrement importants. Enfin, le niveau local est aussi valorisé dans les négociations concernant la sécurité.

## 2.2. Une négociation et des conflits localisés

Dans le premier cas étudié, l'établissement a une grande autonomie en matière de négociation, tandis que dans le deuxième la négociation se situe à un double niveau, celui du groupe, par les accords signés au siège en Île-de-France, et celui de l'établissement. Le maintien d'une négociation locale dans des établissements industriels inscrits dans des dynamiques économiques et financières internationales ne va pas sans l'émergence de conflits. Alors que souvent ces conflits ont lieu dans le cas de restructurations ou de fermetures (Collectif du 9 août, 2017 ; Lomba, 2018), ici nous avons affaire à une appropriation des enjeux internationaux par les représentants du personnel afin d'élaborer des stratégies de contestation.

Le conflit qui se déroule en décembre 2019 chez Camion Production SAS apparaît totalement à contre-courant par rapport à l'histoire de l'établissement. Il est le premier conflit important depuis les années 1990 et se déroule dans un établissement dominé par la CFDT, où la négociation est au cœur de la construction d'un consensus productif. En effet, jusqu'en décembre 2019, CPS avait la réputation d'être un établissement pacifique, dont le DS de FO disait alors : « Chez Camion, on a beaucoup beaucoup de mal à mobiliser les gens. » En cela, le conflit marque une rupture avec la culture de la négociation qui prévalait au sein de l'établissement. Mais pour appréhender cette rupture, il faut revenir sur les conditions fixées par les accords en 2019.

L'ensemble des enquêtés de CPS affirme que l'année 2019 a été une année « productive », avec des résultats « excellents », mais avec des horaires de travail très éprouvants pour les salariés. Malgré ces succès, la direction de l'établissement avance, bien avant l'épidémie mondiale de Covid-19, que l'année 2020 serait une année « compliquée » ou « difficile ». Au niveau de l'établissement, le retournement de la situation se répercute tout d'abord par une baisse du volume de production de 86 camions par jour en juillet 2019 à 55 camions par jour en février 2020<sup>7</sup>. Entre-temps, la pression de la direction sur les salaires, en dépit des efforts consentis par le personnel en matière de

7. Cette baisse de la production est à relativiser néanmoins pour le DS du syndicat SUD. Selon lui, la production de 55 camions / jour correspond aux capacités de production « normales » du site.

flexibilité, suscite un mécontentement croissant parmi le personnel de l'établissement. En octobre 2019, la CFDT et la CFE-CGC perdent la majorité lors des élections de mise en place du CSE, au profit de la CGT, FO et SUD, syndicats considérés comme « contestataires » localement. Lors des NAO, l'ensemble des syndicats axent leur argumentation sur les bons résultats de 2019, en soulignant les « efforts » fournis par les salariés<sup>8</sup>. Face à la fin de non-recevoir opposée par la direction aux revendications salariales, un mouvement de grève très suivi répond à l'appel de la nouvelle coalition syndicale majoritaire (CGT, FO et SUD), reflétant l'indignation de salariés ayant l'impression que leurs efforts – pourtant substantiels ces dernières années – n'ont pas été récompensés. Pris de court par l'ampleur de ce mouvement, les autres syndicats se rallient à un nouvel accord proposé par la direction. Ce conflit a exacerbé les tensions entre syndicats, en suscitant de nombreuses critiques à l'encontre de la CFDT qui vont en s'amplifiant avec la négociation du dernier accord sur le temps de travail. Faisant suite à un changement – en lui-même historique – de majorité aux élections du CSE, la grève de décembre 2019 conforte un changement qui s'avère durable dans le climat social.

Le rattachement de l'établissement à un groupe multinational, loin de réduire cette dynamique conflictuelle, tend au contraire à l'encourager au vu de la performance de l'établissement qui s'avère être l'établissement de référence en Europe. Comme nous l'avons dit plus haut, à cela s'ajoute une forte autonomie locale en matière de négociation. Ces différents éléments conduisent à un bouleversement radical du climat social fin 2019 et nous autorisent à parler d'un « conflit de rupture ». En effet, pour une responsable CFDT : « On a ouvert une boîte de Pandore, je pense, qui est pas prête de se fermer ». De même, pour le DS FO, la grève a eu des effets symboliques importants : « On a tapé dans leur orgueil, hein (*rire*). »

Dans le cas d'Alliage, les grèves et les débrayages ne sont pas rares, notamment lors des périodes de négociation salariale ou sur des enjeux locaux, tout en étant pratiqués pour des causes nationales telles que les réformes du droit du travail, les retraites, etc. En cela, Alliage Index connaît un « conflit rituel » ou « pragmatique » qui accompagne les négociations ou les événements marquants de la vie de l'entreprise / filiale. Dans cette configuration, le débrayage de quelques heures est au cœur du répertoire d'action des syndicats et rythme les relations sociales locales. Les élus rapportent par exemple qu'en 2012, il y a eu une grève concernant le licenciement d'ouvriers n'ayant pas respecté les consignes de sécurité, après un grave accident du travail qui a entraîné la mort de trois personnes. Il faut également noter l'organisation par la section CGT de réunions d'information syndicale très suivies autour du renouvellement de la classification des postes dans la convention nationale de la métallurgie, thème totalement absent dans les propos des délégués des autres établissements enquêtés.

8. En 2019, le groupe a connu une croissance de 11 % de son chiffre d'affaires, même si les commandes de camions, de bus et de cars a régressé de 9 % par rapport à l'année précédente.

Le fait que la négociation des augmentations salariales soit annuelle et se situe au plus près des acteurs de la négociation, ici au niveau de l'établissement, semble être également un facteur qui favorise le recours à la grève et au débrayage ou, du moins, à la menace de ce recours par les organisations syndicales. C'est ce qu'affirme la DS de la CFDT au sujet d'un accord sur les primes que son syndicat n'avait pas signé dans un premier temps et que la CGT et la CFE CGC avaient signé, il y a quelques années. Pour elle, la menace de « mettre les salariés dans la cour » (i. e. appeler à un débrayage) peut pousser la direction à augmenter la prime demandée.

Comme chez Camion, la comparaison avec d'autres établissements du groupe en France et à l'étranger se révèle être un levier à la fois pour la direction, selon un *benchmark* classique en termes de productivité, et pour les délégués syndicaux qui se rapportent au niveau de conflictualité dans d'autres établissements. Un DS CFDT chez Alliage Index souligne en ce sens que les négociations donnent lieu à des échanges intenses de SMS entre les délégués de différents sites, en prenant le site le plus combatif et aux augmentations les plus élevées comme l'indice de référence pour la négociation au sein de leur propre établissement. C'est ce que rapporte aussi le DS de la CGT au sujet de cet établissement de référence en matière salariale : « À chaque fois, ils ont beaucoup plus que nous, alors que nous [Alliage Index] on est un peu la poule aux œufs d'or dans Alliage. Et tout le temps, tout le temps, on a moins. Une année, on avait appelé à la grève, ça avait été suivi, donc on avait obtenu un petit peu ce qu'on voulait. »

On peut formuler un premier résultat à partir de la comparaison de ces deux cas. La constitution d'établissements en sociétés anonymes séparées du reste du groupe rapproche la négociation des enjeux productifs locaux. Ainsi, leur configuration de négociation favorise l'expression du mécontentement salarial selon des formes contrastées. Chez CPS, ceci favorise un « conflit de rupture », révélateur d'une certaine autonomie dans l'élaboration de règles dans le contexte d'un retournement de conjoncture pour l'entreprise et du climat social pour les salariés. Tandis que chez Alliage Index, les conflits connaissent une certaine régularité, en apparaissant comme « rituels ». Ceux-ci font allusion à la structuration de l'entreprise en deux niveaux, avec un établissement faisant partie d'un environnement productif divers et ancré sur le territoire hexagonal. En outre, leur appartenance à des grands groupes industriels fait que l'on se trouve face à une intériorisation opportuniste du *benchmark* où la mise en concurrence entre sites à l'échelle internationale est retournée au profit d'un rapport de forces favorable aux syndicats et aux salariés (Rothstein, 2021). Comme nous le verrons par la suite, ces deux exemples contrastent avec une troisième configuration de négociation dans certains établissements industriels où l'on constate une prédominance du niveau central et qui empêche l'expression du mécontentement salarial.

### 3. L'ÉTABLISSEMENT, NIVEAU INCONTOURNABLE DANS UNE NÉGOCIATION CENTRALISÉE

#### 3.1. Une conflictualité empêchée par la centralisation de la négociation

La négociation au sein du Groupe Cube est caractéristique de grands groupes industriels qui gardent encore aujourd'hui un ancrage sur le territoire français et où la négociation est fortement centralisée. Il illustre donc la manière dont des établissements ont été progressivement dessaisis des négociations locales. Ce poids de l'échelon central ne date pourtant pas d'hier (Howell, 2009 ; Amable, 2016 ; Béthoux & Mias, 2021), mais correspond à un changement qui s'inscrit sur le long terme en faveur d'accords qui cherchent à embrasser de plus en plus de domaines (Mias et al., 2016).

Comme l'ont montré des travaux sur la filière automobile (Carbonell, 2019), celle-ci s'est très vite saisie des facilités offertes par le droit en matière de négociation d'accords « de maintien de l'emploi », puis de « préservation ou de développement de l'emploi » et enfin de « performance collective », capables de remettre en cause le principe de faveur (Cavat, 2020 ; Dumont & Poinot, 2017). On a vu se multiplier ces accords depuis 2012 tant chez les constructeurs que chez les équipementiers, dans une perspective de limitation des coûts salariaux face à une concurrence internationale exacerbée par la crise de 2008. Pour autant, cette logique de compétitivité n'a pas été poussée à l'échelle des établissements, à l'exception de certains cas, comme l'usine Sevelnord, ou PSA Vesoul, qui ont signé des accords entendant déroger aux accords de groupe. Finalement, au-delà de la dégradation des conditions de travail par une flexibilité accrue, la négociation de ces accords dits « de compétitivité » a conduit à une homogénéisation des conditions de travail dans un nombre toujours plus large de domaines, dont témoigne la longueur de ces accords entre 2013 et 2017.

Une négociation principalement au niveau de l'entreprise ou du groupe n'a pas toujours existé au sein du groupe automobile Cube. Comme le rappelle le délégué syndical central de la CGT du groupe, par le passé les négociations avaient lieu établissement par établissement sur diverses thématiques, comme celle du temps de travail, avec le but de le rendre plus flexible, notamment au moment de la mise en place des 35 heures. Seuls certains thèmes étaient négociés centralement, comme le droit syndical. Ainsi, jusqu'en 2013, il y avait peu d'accords négociés au niveau du groupe. Cette situation a donc changé lorsque la direction du groupe a souhaité se saisir des accords dits « de compétitivité » pour faire face aux conséquences de la crise économique de 2008 en limitant l'hétérogénéité des conditions de travail entre les différents établissements et avec les filiales. Les nombreux thèmes traités dans l'accord de 2013 ont conduit à réduire la plupart des négociations locales à « peau de chagrin », comme l'explique le DS CFE-CGC de l'établissement Cube Moteurs : « En fait, sur les 5 ans, là, j'ai pratiquement jamais rien négocié

[localement]. Je vais être honnête, vous allez négocier le calendrier annuel sur les congés, c'est bouclé, figé par la direction, toutes les usines sont arrêtées en même temps, on négocie un peu un jour férié, et puis c'est réglé. » Il ne reste donc souvent aux équipes syndicales à négocier que quelques avenants aux accords centraux et l'intéressement qui fait quant à lui l'objet de négociations décentralisées, établissement par établissement, seule chose que les organisations syndicales ont « à se mettre sous la dent » (DS CFDT).

Bien entendu, cette très forte centralisation implique une évolution des fonctionnements syndicaux en renforçant notamment la coordination entre négociateurs centraux et délégués d'établissement. Ainsi, les responsables de la CGT font état d'allers et retours entre les responsables des différents échelons. Lorsqu'il y a des réunions importantes avec la direction du groupe, les militants de la CGT de Cube Moteurs attendent que les secrétaires généraux fassent avec eux « le point sur la situation » afin de « redescendre » l'information ensuite, en faisant des tracts ou en organisant des réunions. Inversement, dans le cadre des négociations salariales annuelles, la section CGT de l'usine Cube Moteurs joue un rôle de « remontée » de l'information, en interrogeant les salariés sur leurs attentes en matière d'évolution du pouvoir d'achat. Lors des négociations annuelles obligatoires de 2018, le syndicat a réalisé un sondage aux portes des ateliers afin de recueillir l'avis des salariés sur la politique salariale de l'entreprise. Sur les 1 570 réponses (sur les 4 100 salariés sur le site), 80 % des répondants se sont dits mécontents du résultat des négociations salariales. Cependant, lorsque le syndicat a appelé à un débrayage localement, celui-ci n'a été suivi que par 150 personnes. Les représentants locaux de la CFDT regrettent eux aussi qu'il n'y ait « plus de mobilisation autour des salaires » et que toute mobilisation locale sur le sujet soit « compliquée », malgré leur attachement à un syndicalisme centré sur la négociation.

Cependant, plusieurs délégués syndicaux rencontrés regrettent le fait que les salariés ont du mal à se saisir localement des enjeux des négociations qui se déroulent au niveau central. Les « redescendentes » de l'information au sein des réunions d'équipe à l'usine ne suffisent donc pas. Celles-ci ont lieu de manière trop éparse pour que les salariés puissent suivre dans le détail les négociations. Enfin, lorsqu'il y a des négociations locales, celles-ci dépendent très largement de ce qui est décidé au niveau central, même si un enjeu de ces négociations reste malgré tout leur application locale. On voit donc qu'une négociation au niveau supérieur vide de son contenu les relations sociales au niveau des établissements, ce qui aboutit à un conflit « empêché ». Or les différents éléments avancés précédemment montrent qu'il s'agit également d'un « conflit potentiel » qui s'exprime lorsque la CGT réussit à prendre des initiatives locales de contournement de la centralisation de la négociation.

### 3.2. Le conflit peut-il résister à la centralisation ?

Afin de comprendre les tentatives de mobilisation des organisations syndicales chez Cube Moteurs, il faut rappeler que l'accord de 2013 a été très important

dans la vie de l'entreprise en raison des changements qu'il introduit dans les conditions du travail. Comparé à l'accord de 2017, celui de 2013 a été vu comme « saignant » et « sévère » (représentant CGT Cube Moteurs), même par les syndicats signataires. Pourtant, sa signature par FO, la CFDT et la CFE-CGC était perçue comme inévitable. De l'avis du DS de CFE-CGC, l'accord avait pour but de « sauver » des usines qui allaient fermer, dans un contexte où le secteur automobile traversait une période difficile (à cette période l'usine PSA d'Aulnay-sous-Bois était promise à la fermeture).

Comme pour d'autres accords du même type, l'employeur devait garantir un niveau d'emploi et/ou de production en échange de certains efforts de la part des salariés : « C'était le *deal* : je vous donne des volumes, mais par contre, derrière, il faut vous aligner partout [sur les conditions de travail]. » (DS CFDT) En cela, il s'agit d'un accord d'« urgence », qui devait contribuer à aider l'entreprise à faire face aux conséquences de la crise de 2008, ce qui a poussé la plupart des organisations syndicales du groupe à adopter une démarche défensive qui consistait à se replier sur la négociation de concessions en échange du maintien de l'emploi.

Cependant, l'accord de 2013 a eu plus de conséquences à l'usine Cube Moteurs qu'ailleurs. En raison de l'homogénéisation des conditions de travail entre les différentes usines, les salariés en équipe ont perdu 21 jours de RTT (appelés « jours de congé collectif », ou JCC, dans l'entreprise) et les salariés de nuit 17 jours. Cette perte de jours de congé a cristallisé le mécontentement localement au profit d'une mobilisation dirigée par la CGT (très majoritaire dans l'usine).

Cette opposition a connu trois modalités d'action qui illustrent une volonté de chercher à se coordonner avec les autres usines du groupe dans des actions simultanées. Premièrement, il y a eu 14 journées d'appel à la grève nationale début 2013, dont six ou sept blocages de l'usine Cube Moteurs, avec des piquets à l'entrée de l'établissement. Ces appels ont pu être très suivis, selon le délégué syndical, avec des pointes à 1 300 grévistes sur une journée.

Deuxièmement, la CGT de Cube Moteurs a accompagné les actions de 80 salariés devant les prud'hommes, en vue de contester la perte des 21 jours de congés. En novembre 2018, les salariés ont obtenu gain de cause devant le conseil de prud'hommes, mais la direction a fait appel. Il semble finalement que cela n'ait conduit qu'à la négociation d'indemnités, sans que l'accord n'ait été invalidé.

Enfin, troisièmement, la CGT de l'usine a mandaté deux expertises en CHSCT portant, entre autres, sur les conséquences de l'accord sur la santé des salariés sur l'établissement. Le rapport d'un premier cabinet, remis en juillet 2013, porte plus spécifiquement sur les effets des nouveaux horaires de travail en fonderie. Ce rapport met en cause la perte de jours de RTT dans l'« inquiétude », la « frustration » et la « démotivation » des salariés de l'établissement. Le rapport d'un deuxième cabinet, remis en novembre 2013,

répond de manière plus générale à une situation dégradée au sein de l'établissement en avril, notamment après qu'un salarié (maintenancier travaillant en tournée de nuit) s'est suicidé sur son lieu de travail. Le rapport fait lui aussi état d'une dégradation des conditions de travail et d'une forte crainte de la part des salariés quant à l'avenir du site.

Cet exemple montre que la négociation au niveau central dans un grand groupe industriel rend plus difficile la mobilisation du personnel autour d'enjeux qui apparaissent comme éloignés et abstraits aux yeux des salariés. Cependant, cette configuration de négociation où l'entreprise se situe en « surplomb » pousse également les syndicats à trouver des moyens d'exprimer le mécontentement des salariés. Nous avons vu que ces moyens prennent en compte cette configuration de négociation, sans pour autant négliger les formes d'action centrées sur l'établissement. Dans la mesure où l'accord de 2013 a particulièrement touché les conditions de travail dans l'établissement, avec la perte de plusieurs jours de RTT, la CGT a réussi à contrecarrer partiellement les effets de la centralisation de la négociation en puisant dans un répertoire d'actions diverses (grève, procès, appel à des experts). Certes, les ressorts de cette culture conflictuelle se sont érodés avec un deuxième accord de maintien de l'emploi en 2017, prévoyant des embauches et aboutissant à un renouvellement important du personnel de l'usine. Pour autant, les organisations syndicales font état d'un mécontentement diffus dans l'établissement, sensible dans le cadre des négociations salariales, sans arriver à ce jour à une véritable mobilisation collective. Cela suggère une dynamique conflictuelle en puissance, au-delà de l'établissement, et la multiplication des accords dits « de compétitivité » pourrait à terme rendre insoutenable une rigueur salariale permanente.

#### 4. CONCLUSION

Dans cet article, je pars de la distinction entre quatre types d'entreprise selon la présence ou l'absence de négociations et l'articulation des niveaux de négociation (Didry & Giordano, 2021) pour me tourner vers les conflits qui se déroulent dans trois établissements industriels. CPS et Alliage Index sont des établissements qui jouissent d'un certain degré d'autonomie en matière de négociation en raison de leur filialisation. Les conflits qui s'y déroulent expriment cette autonomie de manière contrastée. Ils portent sur les dynamiques productives locales, comme l'organisation du travail, le temps de travail et la rémunération (les salaires et les primes). Chez Camion Production, la négociation est fréquente et porte sur la rémunération des efforts sur la productivité. Le changement de conjoncture économique dans cette « entreprise locale » devient alors le déclencheur d'un « conflit de rupture » qui met à mal l'image pacifique du site et qui change radicalement la teneur des négociations locales. Chez Alliage Index, des conflits « rituels » révèlent une « entreprise située », devenue filiale d'un grand groupe de la métallurgie, où les négociations se

déroulent à un double niveau et où les conflits sont avant toute autre chose un moyen d'influencer les négociations locales. Enfin, à l'usine Cube Moteurs, l'absence d'autonomie d'une usine appartenant à un grand constructeur automobile influence négativement la mobilisation des salariés en raison de l'éloignement de la négociation. On constate un « conflit empêché » qui renvoie à une entreprise où les relations sociales sont fortement centralisées, où tout ce qui touche au salaire ou aux accords dits « de compétitivité » a lieu presque exclusivement au niveau central.

Alors que l'on se situe de plus en plus dans le cadre d'entreprises « fisurées » (Weil, 2014) aux constructions juridiques et économiques complexes (Lyon-Caen, 2014), ces études de cas ont pour but de montrer comment les négociations et les conflits qui les accompagnent permettent de penser la diversité d'entreprises. Ces exemples montrent les nombreuses contraintes qui pèsent sur l'émergence des conflits du travail dans un contexte où ceux-ci sont en déclin depuis une décennie (Pélisse et al., 2021). En effet, on peut dire que les contours flous des rapports entre employeurs et employés posent le problème à la fois de la représentation des salariés et de la conflictualité dans les établissements. Toutefois, ceux-ci, filialisés ou intégrés au sein d'un grand groupe, restent le lieu du travail et *a fortiori* des conflits collectifs, poussant les organisations syndicales à innover en matière de répertoire d'actions afin de contourner les contraintes qui pèsent sur le conflit.

## RÉFÉRENCES

- AMABLE, B. (2016). The Political Economy of the Neoliberal Transformation of French Industrial Relations. *IRL Review*, 69(3), 519-522.
- BÉLANGER, J., & THUDEROZ, C. (2010). Le répertoire de l'opposition au travail. *Revue française de sociologie*, 51(3), 427-460.
- BÉROUD, S., DENIS, J.-M., DESAGE, G., GIRAUD, B., & PÉLISSÉ, J. (2008). *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*. Éditions du Croquant.
- BÉTHOUX, E., & MIAS, A. (2021). How does State-led decentralization affect workplace employment relations? The French case in a comparative perspective. *European Journal of Industrial Relations*, 27(1), 5-21.
- BORZEIX, A. (1986). Avant-propos. *Sociologie du travail*, 28(3), 231-235.
- CARBONELL, J. S. (2019). Négocier et contester la nouvelle organisation du temps de travail dans une usine automobile. *Socio-économie du travail*, 6(2), 91-118.
- CAVAT, H. (2020). Les accords de performance collective. Enseignements d'une étude empirique. *Revue de droit du travail*, n° 3, 165-177.
- CHAMBOST, I. (2013). De la finance au travail. Sur les traces des dispositifs de financiarisation, *La nouvelle revue du travail*, 3 [En ligne].

- COLLECTIF DU 9 AOÛT. (2017). *Quand ils ont fermé l'usine, lutter contre la délocalisation dans une économie globalisée*. Agone.
- DENIS, J.-M. (2009). "Dans le nettoyage, on ne fait pas du syndicalisme comme chez Renault !" : Implantation et stratégies syndicales dans le secteur du nettoyage industriel. *Politix*, 85(1), 105-126.
- DIDRY, C., & GIORDANO, D. (2021). *Entreprises en négociations. L'entreprise à la lumière des relations professionnelles*. Centre Maurice Halbwachs.
- DUMONT, F., & POINSOT, L. (2017). Les accords de préservation ou de développement de l'emploi. *Le Droit Ouvrier*, 823, février 2017, 88-96.
- GIRAUD, B., & PONGE, R. (2016). Des négociations entravées. *La nouvelle revue du travail*, 8 [En ligne].
- GIRAUD, B. (2009). Des conflits du travail à la sociologie des mobilisations : les apports d'un décloisonnement empirique et théorique. *Politix*, 86(2), 13-29.
- GRIMSHAW, D., CARTWRIGHT, J., KEIZER, A., & JILL RUBERY, J. (2019). Market Exposure and the Labour Process: The Contradictory Dynamics in Managing Subcontracted Services Work. *Work, Employment and Society*, 33(1), 76-95.
- HOWELL, C. (2009). The Transformation of French Industrial Relations: Labor Representation and the State in a Post-*Dirigiste* Era. *Politics & society*, 37(2), 229-256.
- JOBERT, A., COMBREXELLE, J.-D., & LEGRAND, H.-J. (2017). Loi et négociation collective : un débat (encore) d'actualité. *Négociations*, 28(2), 73-98.
- LOMBA, C. (2018). *La Restructuration permanente de la condition ouvrière. De Cockerill à ArcelorMittal*. Éditions du Croquant.
- LYON-CAEN, A. (2014). Le droit sans l'entreprise. Dans B. Segrestin, B. Roger & S. Vernac (dirs.), *L'entreprise. Point aveugle du savoir*, (21-31). Éditions Sciences Humaines.
- MIAS, A., GUILLAUME, C., DENIS, J.-P., & BOUFFARTIGUE, P. (2016). Vers un « dialogue social » administré ? *La nouvelle revue du travail*, 8 [En ligne].
- PÉLISSE, J. et al. (2021). *Tensions et conflits du travail dans les établissements français depuis les années 2000*. Centre de sociologie des organisations.
- PESKINE, E. (2019). L'accord collectif de groupe : nouveaux horizons. Dans Ghenim et al. (dirs.), *Groupes de sociétés et droit du travail. Nouvelles articulations, nouveaux défis*. Dalloz.
- ROTHSTEIN, S. A. (2021). How workers mobilize in financializing firms: A theory of discursive opportunism. *British Journal of Industrial Relations*, (online first), 1-21.
- SERVEL, L. (2021). Pour un nouveau retour sur l'entreprise comme catégorie pertinente de l'analyse sociologique. *Sociologies pratiques*, Hors-Série, 9-23. <https://doi-org/10.3917/sopr.hs03.0009>
- WEIL, D. (2014). *The Fissured Workplace. Why work became so bad for so many and what can be done to improve it?* Harvard University Press.
- WOLFF, L. (2008). Des instances représentatives du personnel qui, malgré les évolutions du tissu productif, se maintiennent. Dans T. Amossé (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »* (pp. 85-101). La Découverte.