



**« Restructuration d'entreprises :
une négociation sociale entre
contraintes institutionnelles et
possibilités de jeu »**

Marie-France KHALIDI

Chaire M.-A.-I.

Colloque CRIMT – Montréal - 6-8 Juin 2011

Les EMCs, les chaînes de valeur mondiales, et la régulation sociale

Démarche de la recherche

- Parti pris de départ :
 - Une approche de la négociation sociale, centrée sur les acteurs, et la dynamique des jeux d'acteurs
 - Analyse des contraintes rencontrées et des stratégies déployées par les tenants de la voie négociée pour déployer leurs logiques d'action

Le processus de négociation des plans de suppressions d'emplois

■ Des contraintes formelles ...

■ La procédure formelle de Plan de Sauvegarde de l'Emploi

- Un cadre peu prescriptive (Desseigne, 2006, Ray, 2007)
- Unilatéralisme constaté de l'employeur (peu porté à négocier une décision qu'il juge de son seul ressort)

■ Déséquilibre de pouvoir et de ressources initiales

- Les représentants du personnel en situation d'asymétries multiples (Bruggeman, 2002) / faible capacité initiale pour faire valoir leurs revendications

■ ...A la régulation "autonome" des acteurs

■ (Colin et Rouyer, 1996, Beaujolin-Bellet et al, 2006)

- Mobilisation de répertoires d'action pluriels, enrôlement d'acteurs externes multiples (expert, avocat, élus locaux, opinion publique...)
- Des stratégies défensives : Le conflit comme modalité de construction d'un nouveau rapport de forces

Le processus de négociation des plans de suppressions d'emplois

- **L'analyse des stratégies syndicales à l'œuvre...**
 - Un dilemme pour l'acteur syndical, « pris entre la volonté d'ancrer un rapport de forces et la crainte de « *pactiser avec le diable* » » (Aubert et Beaujolin, 2004)
 - Clivage syndical CGT / CFDT, logiques d'action contrastées (Colin et Rouyer, 1996, Campinos-Dubernet, 2002)
 - L'espace syndical comme champ de rivalités symboliques
- **...révèle des contraintes institutionnelles laissées dans l'ombre...**
 - Les normes sociales établies sur le rôle des acteurs collectifs
 - Les aspects représentationnels et symboliques de la négociation collective (patrons et syndicats comme « adversaires institutionnels »)

Problématique

- Comment, et dans quelle mesure, les tenants de la voie négociée parviennent-ils à conclure des accords sur un plan de suppression d'emplois, sans voir leur stratégie disqualifiée par des acteurs portés à la refuser ou à la dénoncer ?

Cadre théorique mobilisé

- **Métaphore théâtrale (Goffman 1959/1973)**
 - Contraintes du paraître et préservation de la « face »
 - Gestion des contradictions de rôle grâce au cloisonnement des espaces avant-scène/coulisse, découplage des comportements
- **Transposée au champ des relations sociales**
 - R. A. Friedman (1994) « Front Stage, Backstage. The dramatic structure of labour relations »
 - « *While conflict is expressed in public, understandings are built in private* » (ibid., p.111)

Le cas CombiSys

- Entreprise de droit privé, rattachée à l'administration publique
- Forte tradition syndicale (Secteur de la Métallurgie)
- Rivalité syndicale historique
 - CGT : force d'opposition aux projets de la direction
 - CFDT : fer de lance des négociations
- Restructuration : + 50% de l'effectif à forte composante ouvrière
 - Reclassements internes et externes
 - Peu de départs en préretraite
- Des stratégies syndicales opposées
- Processus de négociation long et intense :
 - Plan rejeté par un collectif fragilisé par des décennies de restructuration
 - Echec de la négociation d'un accord de méthode
 - Action en justice des RP
 - Issue finale : Signature d'un accord majoritaire

Une dynamique de négociation complexe

- Conflictualité et activité négociatrice très intenses (et concomitantes) tout au long d'un processus très long
- Jeux d'ententes et de rivalités à géométrie variable
 - « Alliance sacrée » historique CGT/CFDT (intersyndicale)
 - La capacité de nuisance de la CGT comme levier d'action pour la CFDT, instrumental à l'ouverture d'espaces de négociation
 - Action en justice (logiques différenciées CGT/CFDT) qui abouti à la suspension du plan et à l'ouverture d'un espace de négociation

La perception des représentants de la CFDT

- Une complicité pour construire le « bras de fer » :
- DSC CFDT : « Moi, j'ai coutume de dire : « Il fallait les deux organisations » Il y avait la CGT qui mobilisait, et on mobilisait aussi. Je n'ai pas honte, on a fait des supers actions, mais on avait des gens durs à côté de nous, avec lesquels ce n'était pas facile de discuter. **Mais on se servait d'eux, pour pouvoir faire le contre-balancier. Et eux se servaient de nous pour dire : « Ils vont bien négocier eux. Ils ont toujours des idées ces gens là...»**
- Dans les témoignages, le DSC CFDT utilisait le mot « mano à mano » pour décrire une complicité dans la lutte. En tauromachie, le **mano à mano** est spectacle de corrida, dans lequel deux matadors combattent six taureaux.

Une dynamique de négociation complexe

- A l'issue de la mise en déroute juridique, amorce d'une négociation parallèle
 - Rencontres privées entre la CFDT/représentant de la direction à l'insu des autres représentants
 - Volet social (mesures d'accompagnement, exigences de la CFDT : zéro licenciement, une « solution pour tous »)

La perception des représentants de la CFDT

« En officiel, ce n'est pas possible de faire des contre-propositions que la CGT juge inacceptables, elle va faire des papelards (tracts syndicaux)... parce que c'était quasiment à chaque fois qu'il y avait un papelard. Et puis la CFDT comme d'habitude, les « *agités du stylo* » c'est nous ! Alors voyez ! On était traités constamment d'« agités du stylo », au prétexte qu'on signait tous les accords. Alors qu'on n'a pas signé tous les accords, mais enfin peu importe. Donc, on était obligés d'habiller nos contre-propositions, à tel point que le salarié de base aurait eu du mal à s'y retrouver... « *Mais qu'est-ce qu'ils veulent exactement ?* ». Donc, il fallait qu'on explique au DRH avant ce que l'on voulait exactement. Voilà : « *Vous n'allez pas être surpris si on demande cela, surtout ne soyez pas surpris, on vous demande ça parce que cela nous permettra d'atterrir là* ». Voyez, mais cela en négo, c'est quasi-impossible, en négo officielle. On ne peut pas dire : « *On demande cela, mais...* » Voilà, en fait l'essentiel des négociations se jouait hors réunions de négociations officielles. » (SG CCE
CFDT CombiSys

Résultats et conclusion

- Mise au jour d'une dynamique qui dépasse la seule opposition conventionnelle syndicats/direction
- Division du travail CGT/CFDT : adversité/coopération (Réponse au dilemme du négociation?, Lax et Sebenius, 1986)
- Dimension symbolique (vs. instrumentale) de l'activité de négociation : maintien et préservation des identités syndicales
- Rôle de l'interconnaissance et de la proximité préexistante entre des acteurs (CFDT/représentant de la direction)