

# **ORGANISER LA RESISTANCE CONTRE UN PLAN SOCIAL EN FRANCE, LE TRAVAIL D'ENTREPRENEURS MILITANTS**

Séminaire CRIMT – 11 mars 2010 – Montréal

Rachel Beaujolin-Bellet, Reims Management School, [rachel.beaujolin@reims-ms.fr](mailto:rachel.beaujolin@reims-ms.fr)

59, rue Pierre Taittinger – 51100 Reims – 03 26 77 47 14

François Grima, Université Paris XII et Reims Management School

En France, l'annonce « plans de sauvegarde des emplois »<sup>1</sup> suscite dans bien des cas l'organisation d'actions de résistance par les salariés et leurs représentants. Comme l'ont mis en exergue les études menées sur le déroulement de restructurations accompagnées de suppressions d'emploi, les représentants du personnel sont particulièrement démunis lors de l'annonce d'une telle décision par la direction. Ils se trouvent dans une situation de quadruple asymétrie (Bruggeman et al., 2002) : asymétrie de préparation, asymétrie d'information, asymétrie de compétences et asymétrie de pouvoir. Même si la décision de restructuration a pu produire des signaux précurseurs, l'annonce tombe toujours comme un couperet, d'autant plus qu'il s'agit de décisions de restructurations lourdes (suppressions d'un nombre important d'emploi voire fermeture). Dans le contexte des plans sociaux en France, la construction d'un rapport de forces est incontournable pour créer une situation de négociation effective dans une procédure qui repose sur l'information-consultation (Petrovski et al., 2008).

Les conflits d'opposition aux projets de restructurations accompagnées de suppressions d'emploi sont souvent intenses. Des actions visibles de résistance collective sont menées dans un contexte de survie (Amossé et al., 2008), donnant lieu à des conflits « défensifs » (Groux et Pernot, 2008). Elles se traduisent par des grèves et des conflits ouverts, mais aussi par tout un « halo de pratiques conflictuelles » (Groux et Pernot, 2008), parfois visibles, parfois cachées, voire illégales, menées de façon collective ou non : « mauvaises conduites » (Ackroyd et Thompson, 1999), sabotage (Morrill et al., 2003), médiatisation, recours juridiques individuels ou collectifs, vol de matériel, mises en scène humoristiques, constitution d'associations de victimes, etc. Il apparaît ainsi que différentes actions, individuelles et collectives, ouvertes et cachées (Palpacuer et Balas, 2009), sont mobilisées à géométrie variable lors de plans sociaux pour construire la résistance, dans un registre élargi de répertoires d'actions collectives.

Dans cette recherche, nous cherchons à comprendre comment s'organise cette résistance, et plus particulièrement, comment s'articulent actions ouvertes, actions cachées, actions collectives, et actions individuelles dans un tel contexte. En suivant l'invitation de Giraud (2009 : 26), nous cherchons à identifier la palette des moyens d'action par lesquels des entrepreneurs militants peuvent se déprendre des rapports de domination que vise à imposer l'annonce d'une restructuration accompagnée de suppressions d'emploi ; nous cherchons en particulier à comprendre comment des « modes d'action plus individuels s'intègrent dans la panoplie du continuum des stratégies à la disposition des salariés pour faire valoir leurs intérêts » (Giraud, 2009). Pour cela, nous nous appuyons sur des entretiens menés auprès de 35 entrepreneurs militants syndiqués ayant conduit des actions de résistance contre des plans

---

<sup>1</sup> Il s'agit d'une obligation légale pour les employeurs (entreprises de plus de 50 salariés) qui procèdent à plus de 9 licenciements pour motif économique. La mise en œuvre d'un PSE implique le respect de procédures d'information-consultation du comité d'entreprise et le déploiement de mesures de reclassement interne et externe des salariés licenciés.

sociaux. En s'inscrivant dans une perspective de sociologie des « pratiques conflictuelles » (Avril, 2009) nous nous focalisons donc sur les actions organisées pendant la période de la procédure de plan social.

Dans une situation de très fortes tensions comportant des risques importants (dérapages, dilution de la mobilisation dans la durée, divergences sur les finalités de la lutte, prises de risques personnels), il apparaît que les actions ouvertes et les actions cachées, les actions collectives et les actions individuelles sont articulées pour organiser la résistance. Cette organisation d'ensemble repose sur un travail d'animation en réseau, pour lequel l'entrepreneur militant s'appuie à la fois sur des alliés externes, sur des dispositifs d'interaction permanente avec les salariés, et sur une équipe restreinte de personnes de confiance. Se pose alors la question des conditions d'émergence de ces ressources externes et internes qui ressortent comme des conditions importantes pour organiser la résistance contre les plans sociaux.

### **Entre résistance ouverte et résistance cachée, quel travail pour les entrepreneurs militants ?**

Pour les observateurs de la conflictualité sociale (Amossé et al., 2008 ; Denis, 2005 ; Groux et Pernot, 2008) et des mouvements sociaux (Crettiez et Sommier, 2006 ; Neveu, 2005) en France, le début des années 2000 marque la résurgence de conflits défensifs d'urgence sociale dans des contextes de restructurations mondialisées. Ces conflits se caractérisent notamment par des traits spécifiques de répertoires d'action : l'internationalisation des luttes mais en même temps la multiplication de conflits locaux, la montée des logiques d'expertise, la part croissante prise par le symbolique dans les mobilisations, l'aspect réticulaire des mobilisations, le caractère moins prégnant du discours idéologique, une tendance à la désobéissance civile, le tout étant inscrit dans des recompositions et des nouvelles connexions entre monde syndical et mouvement social.

Offerlé (2008) partant d'une critique du concept de répertoire d'action collective proposé par Charles Tilly, en vient à proposer des pistes permettant de penser ensemble « ce que la notion tend trop souvent à séparer », soit les actions collectives protestataires, les actions collectives non protestataires et les actions individuelles, pour « réintroduire l'idée d'une pluralité de registres d'action 'disponibles' ». En continuité avec ces réflexions et invitant à décroiser les approches des conflits de travail et celles des mouvements sociaux, Giraud (2009) souligne l'intérêt de mieux éclairer les dynamiques de combinaison entre les différentes composantes de l'action collective. Pour lui (Giraud, 2009), il s'agit alors avant tout de s'intéresser « aux conditions et aux savoir faire militants qui rendent possible la coexistence, la gestion et la mise en cohérence sur la durée d'une diversité de motifs et de pratiques d'engagement », mais aussi de comprendre comment des « modes d'action plus individuels s'intègrent dans la panoplie du continuum des stratégies à la disposition des salariés pour faire valoir leurs intérêts » (Giraud, 2009).

Le cadre théorique de la résistance, qui s'est construit en dissidence de travaux strictement centrés sur les « relations industrielles » nous semble pouvoir alimenter de façon féconde ces débats et interrogations sur l'articulation entre individuel et collectif dans la construction d'actions de résistance. Les travaux menés sur la résistance, en particulier dans la lignée de la Labour Process Theory (LPT) (Jermier et al., 1994 ; Knights et Willmott, 1990), font état de formes ouvertes (overt) et de formes cachées (hidden / covert / micro-level) de résistance. Comme le rappelle Fleming (2005), la notion même de résistance est conçue en premier lieu comme prenant forme d'actes de rébellion ouverts et organisés. Les travaux de Fleming et

Spicer (2003) associent ainsi immédiatement, dans le contexte anglo-saxon, la formation de sections syndicales ou les grèves à la résistance collective. Contu (2008) insiste sur la dimension corrosive de la résistance et sur le risque qui s'y attache.

Fleming et Spicer (2008) expliquent qu'à la suite des travaux portant sur des formes de résistance ouvrière collective pouvant se traduire par des affrontements longs et sanglants, le concept de résistance renaît dans les années 1990 avec des travaux d'inspiration foucauldienne mettant en exergue des formes de résistance au quotidien, de « micro-résistances » tels que des comportements cyniques, d'ironie, de recours à l'humour, etc. Pour Gabriel (2008), le déclin du militantisme ouvrier ne signifie pas la fin de la résistance salariale, mais cette dernière, dans un contexte de cage de verre, devient plus individuelle que collective, telle l'action des « whistle-blowers » qui dénoncent publiquement des exactions managériales.

Ces travaux donnent une vision informelle et individuelle de la résistance, à la différence de la LPT. La résistance reste largement cachée, elle relève parfois d'une forme de résilience permettant de « faire avec » plutôt que de « s'opposer à », ou encore d'une résistance de routine (questions critiques lors de sessions de formation par exemple) visant à limiter le poids du contrôle managérial (Prasad et Prasad, 2000). Ezzamel et al. (2001) ont ainsi exploré comment des salariés – en dehors de toute impulsion ou structure syndicale – peuvent s'inscrire en opposition à des réorganisations internes par des pratiques telles que des accusations d'hypocrisie à l'adresse des managers intermédiaires, le rappel à leur égard de « mauvais comportements » qu'ils ont eus avant, le recours à l'humour pour tourner en dérision certains managers, la sollicitation de managers à venir travailler en atelier, etc.. De même, de nombreux travaux soulignent la richesse des manifestations langagières du rapport dialectique entre résistance et contrôle (Collinson, 1994).

Les études sur la déviance se penchent, elles, sur des pratiques telles que le vol, le vandalisme, le harcèlement, les incivilités, l'agression, les « mauvaises conduites » (Ackroyd et Thompson, 1999 ; Vardi et Wiener, 1996) ou encore toute forme de violence au travail (Honoré, 2006 ; Morrill et al., 2003). Pour Greenberg (1993), de tels comportements, tels que le vol, doivent être analysés comme la résultante d'un sentiment d'injustice. En s'appuyant sur les travaux de Goffman, Honoré (2006) estime qu'il s'agit avant tout de contextualiser l'analyse de tels comportements, notamment au travers d'une compréhension des interactions, y inclus du rôle et des modalités de l'exercice du contrôle, la stigmatisation pouvant devenir une source de blocage de l'interaction. Le recours juridique est, lui, devenu un mode d'action de plus en plus mobilisé, dans le contexte anglo-saxon (McCammon, 2001), mais aussi dans le contexte français, les syndicats en particulier ayant développé le recours juridique comme partie intégrante de leurs stratégies d'action (Bevort et Jobert, 2008). Lhuillier (2002) montre que des salariés sous-employés résistent en menaçant l'entreprise de procès pour pratiques violentes de déqualification, voire de violence morale.

Mais certains en viennent à se demander si une telle vision des formes de résistance, inscrites dans la vie quotidienne au travail, ne risque pas d'amener à voir de la résistance nulle part à force de la voir partout (Fleming et Spicer, 2008) et finalement à « décaféiner » la notion de résistance (Contu, 2008). Plusieurs auteurs (Ganesh et al., 2005 ; Zoller et Fairhurst, 2007) suggèrent qu'en valorisant la riposte individuelle, la littérature finit par gommer sa dimension collective. Ces réflexions invitent alors à reconsidérer voire à transcender le dualisme entre résistance et pouvoir (Fleming et Spicer, 2008), considérant par exemple que ceux qui résistent mobilisent pour cela des formes d'exercice du pouvoir (Collinson, 1994), ou que des résistants peuvent simultanément être des complices (Dick, 2006). Morrill et al. (2003) invitent à lever le voile en étudiant des formes de conflits cachés comme formes de contribution à l'analyse des mouvements sociaux.

Ainsi, les travaux sur la résistance, partant d'une lecture en termes d'actions collectives (LPT), se sont focalisés sur l'exploration des formes individuelles et peu visibles des « arts de la résistance » (Scott, 2008), pour à nouveau s'interroger sur leur construction collective et au-delà sur l'articulation entre individuel et collectif dans les actions de résistance. Dans la lignée de ces travaux, nous nous demanderons dans des contextes de conflits sociaux assimilables à des formes de résistance collectives ouvertes, en l'occurrence menées par des représentants syndicaux, ce qu'il en est de la place simultanée de formes de résistance cachées et/ou individuelles d'une part et du travail qu'opèrent dans ces contextes, les entrepreneurs militants.

## **L'étude des modes d'action de résistance contre un plan social**

Pour appréhender les actions organisées par des entrepreneurs militants (Giraud, 2009)<sup>2</sup> lors de procédures de plans sociaux, nous avons retenu la méthode des entretiens de « récits de vie » (Bertaux, 2001). Nous avons ainsi mené ces entretiens de nature biographique de façon peu directive, mais en organisant l'entretien autour de trois temps : la trajectoire de l'individu avant le dernier plan social vécu (avant), le déroulement du plan social et le rôle qu'y a joué la personne (pendant), puis le devenir personnel et professionnel de l'individu à l'issue du plan social, se traduisant pour lui par une rupture subie du contrat de travail (après). Ces entretiens biographiques ont alors permis en mettre en exergue à la fois des chroniques d'événements, mais aussi les tensions, les ambiguïtés, ou encore les contradictions que les individus ont pu connaître dans leurs expériences, et enfin le sens rétrospectif qu'ils leur ont donné. Comme le soulignent Cohen et Mallon (2001), les liens qui peuvent être construits entre ces trois éléments ont permis d'éclairer comment les individus, à partir de la narration d'événements et du rôle qu'ils y ont joué, mettent en relation leurs actions, leur trajectoire et leur inscription dans des contextes sociaux.

Compte tenu du cadre et de la problématique de la recherche, il nous a fallu en premier lieu pour mener ces entretiens, identifier des personnes qui remplissaient un critère essentiel : avoir été leader syndical lors du déroulement d'un plan social et étant reconnu comme tel par les acteurs locaux. Pour cela, avons procédé par réputation. En premier lieu, nous avons identifié par le biais d'une interrogation d'archives de quotidiens nationaux (l'Humanité, Libération, Le Monde) les plans sociaux médiatisés au cours des dix dernières années et étant évoqués comme ayant donné lieu à une conflictualisation importante (grèves, interpellation des pouvoirs publics et des médias, mobilisation de la population locale, judiciarisation, etc.).

Il nous a fallu ensuite partir à la recherche de ces personnes, certaines n'ayant plus aucune relation ni avec leurs anciens collègues ni avec les structures syndicales. Pour cela, nous avons mené conjointement des recherches à partir d'annuaires téléphoniques et de réseaux de relations, par exemple en contactant les unions locales syndicales pour retrouver la piste de ces personnes. Outre cette méthode relativement exhaustive d'identification de cas de plans sociaux puis des représentants syndicaux y ayant joué un rôle majeur, nous avons procédé par boule de neige, en demandant systématiquement aux personnes rencontrées si elles avaient des noms et coordonnées d'autres personnes ayant connu la même situation à nous recommander. Enfin, lors de la prise de contact initiale, nous avons vérifié par quelques questions préalables que la personne avait bien joué un rôle majeur dans le conflit (présence

---

<sup>2</sup> Les personnes qui animent et coordonnent l'action collective liée à l'annonce d'un plan social sont généralement des élus du comité d'entreprise, dans la mesure où c'est l'instance qui est le lieu de la procédure d'information-consultation en la matière. Pas toujours, mais dans la plupart des cas, ces élus sont simultanément délégués syndicaux au sein de l'établissement ou de l'entreprise. En l'occurrence, nous avons fait le choix de retenir pour l'étude des élus du CE qui ont dans le même temps un mandat de délégué syndical.

dans les négociations lors de la procédure de plan de sauvegarde des emplois, relais auprès des médias, porteur d'éventuelles actions en justice, rôle tenu dans le comité d'entreprise, etc.).

Sans chercher à constituer un échantillon représentatif, ce qui aurait été illusoire au regard de l'absence de recensement ou de base de données sur ce type de population, nous avons néanmoins veillé à obtenir une hétérogénéité de profils de ces responsables syndicaux ou de contextes dans lesquels se sont inscrits leur action. En premier lieu, nous avons fait le choix de retenir des responsables syndicaux appartenant aux deux principales confédérations syndicales, la CGT (17 personnes) et la CFDT (18 personnes) ; en second lieu, nous avons recherché une diversité de contextes des entreprises concernées par les plans sociaux et ce, en termes de taille d'établissement dans lequel s'opère la restructuration (de 400 à 3000 personnes à l'effectif), de secteur d'activité (industrie agro-alimentaire, métallurgie, textile – cuir, meuble, industrie de la défense, industrie électrique, papeterie, luxe), de région d'implantation (14 départements français) mais aussi, d'ampleur des suppressions d'emploi (de suppressions d'emploi significatives à la fermeture complète de sites) ; en troisième lieu, nous avons cherché à avoir accès à des personnes ayant des profils variés, notamment en termes d'âge (de 40 à 67 ans) et de sexe (9 femmes et 26 hommes). Les entretiens ont été menés en 2007 et portent, de façon rétrospective, sur des cas de restructurations lourdes s'étant déroulés en France entre 1995 et 2005.

Le travail d'enquête porte donc sur des entrepreneurs militants syndiqués, situés au niveau d'établissements, qui ont conduit et organisé des actions de résistance contre des décisions annoncées de restructurations lourdes (suppressions d'emploi importantes ou fermetures) donnant lieu à la mise en œuvre de plans sociaux.

## **Organiser la résistance contre un plan social : entre ouvert et caché, collectif et individuel**

Dans leur analyse de la conflictualité en France, Amossé et al. (2008) soulignent l'existence de conflits collectifs massifs dans des contextes de survie. En première lecture, il semble que les actions menées à l'occasion de l'annonce de plans sociaux relèvent de formes ouvertes, très visibles, et collectives de résistance. Mais en deuxième lecture, il apparaît que ces formes ouvertes et collectives de résistance reposent sur des formes plus cachées et plus individuelles d'actions, qui viennent les étayer.

### *Actions ouvertes et collectives*

D'une façon générale, nos interlocuteurs ont tous narré des histoires de conflits dans lesquels plusieurs types d'actions sont menées, à géométrie et d'intensité variables selon les cas : l'organisation de grèves massives, l'organisation de manifestations associant la population locale (tournois de sport, dégustation de produits de l'entreprise, présence sur une foire, ...), occupation de locaux de l'entreprise ou de locaux publics (gare, Préfecture, ...), interpellation des élus locaux, sollicitation de la presse locale voire nationale, édition de tracts diffusés dans l'ensemble du bassin d'emploi, pétition associant des personnalités médiatiques, organisation de tables rondes avec des responsables publics locaux, mise en scène de mini-pièces de théâtre représentant la direction, fabrication d'effigies caricaturées de membres de la direction, édition d'affiches, blocage de routes ou d'autoroutes, subtilisation ou séquestration de pièces stratégiques pour l'entreprise, menaces d'utilisation de produits dangereux, séquestration de membres de la direction, blocage des centres de distribution, etc. Si ces actions se situent bien à l'origine sur le lieu de travail et en lien avec des problématiques de

gestion d'entreprises, elles associent bien souvent des acteurs de la société civile, voire se déroulent dans la cité.

Quatre types de leviers sont mobilisés : la mobilisation collective classique (grèves, manifestations, occupations de locaux, etc.), la mobilisation de la société civile (souvent locale), les recours juridiques, et la médiatisation des actions. Il s'agit là de se faire entendre et de donner une ampleur au conflit telle que non seulement la direction locale, mais au-delà la direction générale, souvent géographiquement éloignée, soit interpellée, non seulement de l'interne mais aussi par l'externe. Ainsi, pour Martine, « *On a tout organisé, sollicité les médias, organisé des manifestations, bloqué l'autoroute. A l'époque, on est beaucoup dans la presse et on met la pression à tous les niveaux, on va au tribunal. Toutes les semaines, on organise une manifestation. Cela dure presque deux ans (CFDT, femme, industrie du cuir, fermeture)* ». Gérard explique de même : « *le siège est en Suède, et on sait que la direction en France n'a pas vraiment de pouvoir ; on lance plein d'actions : occupation du campus de l'INSEAD, manifestation au ministère de l'Industrie, occupation de la préfecture pendant les vœux du Préfet, occupation du siège, blocage de l'ambassade de Suède, etc. (CGT, homme, industrie métallurgique, fermeture)* ».

L'enjeu de « se faire entendre » est d'autant plus fort pour ces responsables de syndicats d'entreprises qu'ils sont situés au niveau d'établissements et ont comme interlocuteurs des représentants de la direction qui ne sont pas réellement décisionnaires, voire font office de boîtes aux lettres. De telles décisions de restructurations se prennent en effet au plus haut niveau de décision des entreprises et des groupes (Beaujolin, 1999), les directions locales n'ayant pas toujours été impliquées dans le processus de décision, voire pouvant en être informées tardivement (Beaujolin-Bellet et al., 2007). Les actions menées visent alors à faire en sorte que les revendications, généralement énoncées en premier lieu sous forme de maintien de l'emploi donc de retour en arrière sur la décision annoncée, soient portées en d'autres lieux, au niveau des directions générales (en France ou à l'étranger), ou encore sur les bureaux de responsables politiques régionaux ou nationaux. Cette tentative de changement de niveau d'interlocuteur passe notamment par la recherche d'une médiatisation des actions menées. La médiatisation vise aussi à toucher à l'image de l'entreprise, point qui peut s'avérer être un talon d'Achille, d'autant plus quand les directions d'entreprises tiennent un discours en matière de responsabilité sociale, ou ont développé des actions de marketing pour promouvoir leurs marques (Campinos-Dubernet, 2003). Mais dans un contexte de relative concurrence sur l'espace médiatique, cela implique de penser et de mener des actions originales, telles qu'elles puissent intéresser les médias. Ainsi, Jeanine raconte : « *cet été là, il y avait plusieurs conflits sociaux, on savait que le groupe italien avait racheté l'entreprise pour détenir une marque très cotée auprès des professionnels, on a voulu jouer là-dessus, faire savoir que la direction du groupe se comportait mal. Pour attirer les médias, avec le soutien du conseil général, on a réalisé des calendriers dans l'esprit des Dieux du stade, mais avec des ouvriers qui posaient nus* ». D'une façon générale, la médiatisation passe par l'organisation d'actions très visibles, voire nouvelles, pouvant potentiellement attirer l'attention de journalistes. Les uns et les autres redoublent d'imagination pour se faire remarquer : les salariés d'une entreprise qui doit être délocalisée en Pologne affrètent un car et partent tous ensemble à la rencontre des salariés polonais, accompagnés par un journaliste ; d'autres profitent d'une importante foire dans la ville pour monter un stand sur l'avenir de leur entreprise ; d'autres encore conçoivent des affiches ou des cartes postales qu'ils distribuent et envoient dans toute l'Europe.

Ces actions établissent ainsi une connexion entre ce que Spicer et Böhm (2007) ont distingué comme formes de résistance, se déroulant soit sur le lieu de travail soit dans la société civile, venant former des combinaisons de résistance. De la même façon, Bérout et al. (2008) notent,

à partir de l'analyse des enquêtes menées sur les conflits en France, une intégration de la grève dans une combinaison d'actions plurielles.

### *Actions cachées et individuelles*

En parallèle de ces actions collectives visibles, les responsables syndicaux organisent aussi des actions illicites, qui ne sont pas visibles aux yeux de tous (Morrill et al., 2003), en tout cas dans leur phase de préparation. Certes, il ne s'agit pas ici de modalités de résistance inscrites dans le travail quotidien, comme des « sets of tactics » par lesquelles les salariés s'opposent à la domination telles qu'elles ont pu être décrites par Alvesson et Willmott (1992). Il s'agit plutôt d'actions au cours desquelles par exemple, un groupe de salariés subtilise des pièces stratégiques ou en séquestre d'autres. Telles les actions de type sabotage ou vol, elles sont donc menées clandestinement par un petit nombre. D'autres vont menacer de détruire ou de subtiliser un élément clé de l'établissement (couper une canalisation décisive, faire exploser une bonbonne, ...), sans avoir l'intention de mettre en œuvre leur idée initiale, mais en alertant ainsi les pouvoirs publics et les médias, et en menaçant la direction de l'entreprise. Geneviève raconte ainsi : *« on a subtilisé quelques pièces stratégiques, on les a promenées. Le gardien a essayé de jouer son rôle, mais il a laissé passer. On a été surveillés par les renseignements généraux, on les a envoyés sur une mauvaise piste. Après la subtilisation des pièces, les gardiens ont été remplacés par des gendarmes. Il a fallu leur trouver des places (on a loué un garage) tout en les protégeant. On les a rendues, reprises, cachées dans l'entreprise »*. Ces actions sont cachées dans le sens où même si elles viennent à être médiatisées, elles sont organisées en secret, sans être collectivement pensées ou par exemple soumises à vote en Assemblée Générale, et s'inscrivent à la limite de la légalité, pouvant mettre en danger les individus qui les mènent.

Simultanément, les entrepreneurs militants rencontrés narrent des formes d'action encore moins visibles, qui relèvent d'un travail d'influence et de réseau, qu'ils ont pu être amenés à conduire seuls ou avec un tout petit nombre d'alliés. Par exemple, plusieurs d'entre eux expliquent qu'ils nouent des relations de communication directe avec les renseignements généraux, leur donnant des informations sur ce qui va se passer, et en même temps, récupérant des informations sur ce que les forces publiques ont pu prévoir. Ils insistent alors sur la qualité de leurs relations avec les renseignements généraux (« RG »), qui les contactent en permanence et finalement, peuvent devenir des interlocuteurs au quotidien. Ils peuvent aussi à certains moments instrumentaliser ces contacts privilégiés, pour donner de fausses informations, voire envoyer les forces publiques sur de fausses pistes. Alain raconte : *« on voulait bloquer l'accès de la centrale nucléaire qui n'est pas loin, mais elle est bien sûr très protégée. J'ai appelé la préfecture pour leur dire que ce jour on allait manifester en ville pour détourner l'attention des forces de police et en parallèle, j'ai prévenu les RG où on allait pour de vrai, en promettant qu'un resterait calmes »*. Les personnes rencontrées évoquent souvent la mobilisation informelle de cadres, qui en viennent à leur fournir des informations stratégiques ou leur donner des conseils sous couvert de respect de leur anonymat, déjouant les canaux classiques de communication : *« j'avais un cadre complice qui m'a beaucoup aidé pendant toute la lutte. Il nous a conseillé de séquestrer les moules et nous en a donné le mode d'emploi. Il m'a beaucoup aidé pendant toute la lutte »* ; *« On démarche nous-mêmes des entreprises pour trouver un repreneur en étant guidés par le directeur de la production »* ; *« heureusement, il y avait les cadres du siège qui nous avaient prévenus à l'avance de la décision de fermeture et qui nous ont tout le temps fourni des informations »*.

La mobilisation de tels alliés et complices n'est pas transparente pour l'ensemble des salariés : si un réseau d'acteurs internes et externes se constitue, il comporte aussi une part de caché, soit que les acteurs du réseau sortent de leur rôle officiel et doivent donc être protégés, soit

que les entrepreneurs militants estiment que les salariés pourraient être choqués ou ne pas comprendre leur sollicitation.

	Individuel	Equipe restreinte	Collectif
Caché	<p>Contacts personnels (RG, Préfet, presse, élus politiques, experts, avocats, etc.)</p> <p>Relations avec des complices internes</p> <p>Organisation ou maîtrise de fuites/ d'informations</p>	Sabotage, faux sabotage, vol de pièces	
Ouvert / visible	Prise de parole en public, interviews dans la presse	Actions juridiques	Assemblées générales, manifestations, grèves, occupations, séquestrations, foires, spectacles, portes ouvertes, etc.

Mais derrière ces actions, plus ou moins visibles et dévoilant plus ou moins l'identité des protagonistes, les entrepreneurs du conflit sont confrontés à de fortes zones de tension, pour arriver à mobiliser sans déraiper, pour arriver à se faire entendre tout en maîtrisant les messages véhiculés, mais aussi pour arriver à tenir le conflit dans le temps, et enfin pour arriver à construire un consensus sur les finalités de la lutte.

## **Organiser la résistance contre un plan social : des ressources à mobiliser dans l'urgence pour tenir sur la ligne de crête**

### *Organiser la résistance contre un plan social : une ligne de crête*

Compte tenu de la violence de l'annonce de suppressions d'emploi, reçue immédiatement comme un message de rupture laissant présager non seulement une situation de non-emploi et plus largement un déclassement social, cette situation constitue un terreau a priori favorable à une forte mobilisation collective des salariés. Les responsables syndicaux racontent ainsi qu'à l'issue de ces annonces, et a fortiori s'il s'agit d'une fermeture, les salariés sont dans un premier temps sous le choc puis s'inscrivent rapidement dans une logique de mobilisation collective. Comme le souligne l'un d'entre eux « *on est sur un terreau facile à mobiliser* » dans ce contexte d'extrême tension, où les salariés ont le sentiment de ne plus rien avoir à perdre, d'avoir été trahis et d'être victimes d'une injustice, où souvent cette restructuration intervient après nombre d'autres dans la même entreprise ou dans le bassin d'emploi. Ainsi, pour Pascal, « *Dépôt de bilan annoncé en juillet. On n'est pas surpris, on s'y attendait. Pas difficile de mobiliser les troupes : les gens savent que si on ferme, c'est cuit, on sera au chômage. Ils sont très motivés pour manifester, mon rôle va plutôt être de calmer* ». L'enjeu n'est donc pas tellement dans la capacité à mobiliser que dans le fait d'éviter les dérapages. Nombre d'entre eux soulèvent spontanément cet enjeu de « gestion de la violence » lors des



entretiens, en affirmant devoir faire face parfois, à des débordements, mais aussi à des mises en danger des salariés eux-mêmes. Paule explique : « *Des débordements. On ne voulait pas de cela. Il faut les gérer, les comprendre. Il faut faire attention à ce que le mouvement ne soit pas détourné, qu'il n'y ait pas ensuite une logique de répression. N'empêche qu'il y a eu de la violence. Les conflits sont très durs, il y a des suicides* ». Les entrepreneurs militants se situent donc sur une ligne de crête ténue, entre actions collectives visibles et maîtrise des dérives possibles d'une violence qui serait trop dangereuse, qui menacerait trop la santé des salariés, ou qui pourrait les amener à être condamnés, tout en devant conserver leur crédibilité à l'égard des salariés (Larose, 2001). Les personnes rencontrées soulignent que parfois les actions leur échappent, les salariés prenant des initiatives sans coordination avec les meneurs du conflit. Ces derniers affirment avoir été, tout au long du conflit, très préoccupés du maintien de la sécurité des salariés. Ils témoignent en outre du fait que la violence est aussi dans la situation que vivent les salariés, voire qu'ils retournent contre eux-mêmes. Des cas de suicides ou d'agressions sur le lieu de travail sont ainsi relatés, et les témoignages des responsables syndicaux laissent entrevoir à quel point la tension a pu régner.

En deuxième lieu, si la médiatisation du conflit peut le renforcer, il s'agit aussi d'essayer de maîtriser le contenu des messages véhiculés, les uns souhaitant par exemple ne pas passer pour des casseurs, les autres souhaitant que certaines actions soient tenues secrètes, d'autres étant vigilants à ce que la teneur de leurs revendications ne soient pas dévoyées. D'autres encore estiment que si la médiatisation du conflit est nécessaire, elle peut porter préjudice dans l'avenir à celle ou celui qui prend la parole et s'expose alors à une future stigmatisation sur le marché du travail. La médiatisation peut aussi susciter des jalousies, amenant par exemple l'entrepreneur militant à devoir sélectionner les salariés qui participeront à une émission de télé : « *Un jour, on est appelés par Guillaume Durand pour faire un plateau télé. Là, tout le monde voulait y aller, je ne savais plus comment faire* ». La médiatisation ressort ici comme une arme à double tranchant, qui comporte elle aussi des risques de dérapages et de difficulté pour l'entrepreneur militant à maîtriser le déroulement du conflit et ses conséquences.

En troisième lieu, s'il apparaît d'une façon générale que la mobilisation massive des salariés dans les actions ouvertes ne pose pas problème, voire se fait spontanément à l'annonce de la décision de restructuration, son maintien dans la durée est souvent délicat. Les représentants du personnel témoignent d'un essoufflement dans le temps : au fil de la procédure de plan social, les salariés peuvent être moins présents lors des actions collectives ouvertes, voire commencer à penser et à émettre l'idée que ce serait peut-être pas plus mal d'en finir, et de savoir quelles seront précisément leurs conditions de départ<sup>3</sup>, voire selon les cas, quelles seront les personnes licenciées. La procédure d'information-consultation du comité d'entreprise peut durer de quelques semaines à plusieurs mois. S'ils souhaitent gagner du temps face à une direction qui cherche à conserver son propre tempo et fait office de maître des horloges, les représentants du personnel peuvent notamment mobiliser des leviers juridiques (recours au TGI dans un premier temps). Là encore, il peut ne s'agir que d'une menace adressée à la direction pour alimenter l'instauration d'un rapport de forces<sup>4</sup>. Un des

---

<sup>3</sup> Sans rentrer dans les détails, la procédure d'information-consultation sur un projet de restructuration accompagnée de suppressions d'emploi est composée de deux volets (économique et social). Généralement, par exemple sans accord de méthode préalable pouvant modifier cet ordre, le volet social (plan social à proprement dit) comportant les conditions de départ (primes, préretraites, reclassement, etc.) ne peut être abordé sans que le précédent soit clos. Dès lors, si les IRP jouent la montre sur le volet économique par exemple en recourant à un expert, cela augmente d'autant le temps qui passe avant que les salariés aient connaissance des conditions de départ, voire des personnes concernées par les licenciements collectifs.

<sup>4</sup> Selon les données de la DARES produites en 2006, seuls 4% des procédures de plan social donneraient effectivement lieu à un recours au tribunal (Bobbio, 2006).

enjeux est, en tout cas, de renverser le tempo que s'est donné la direction pour mener la restructuration. Pour autant, les entrepreneurs militants rencontrés évoquent parfois une difficulté à mobiliser dans la durée, l'éparpillement du collectif pouvant menacer au fil des semaines ou des mois, ou les pressions pour « en finir » pouvant se faire de plus en plus pressantes : *« Le plus dur, c'est de faire comprendre aux gens que c'est long et qu'on a besoin de ce temps là »* ; *« Au début, plus de 80% des salariés étaient là tout le temps. Puis, il y a eu les vacances, tout le monde n'est pas revenu dans la lutte ; petit à petit, on s'est retrouvés avec 20% de salariés vraiment actifs »*.

En quatrième lieu, se pose rapidement la question de la construction d'un consensus sur les finalités de la lutte. Les entrepreneurs militants rencontrés décrivent souvent une situation où il leur a fallu convaincre – avec plus ou moins de succès – les salariés de lutter en premier lieu pour le maintien de l'emploi, avant même d'entamer des négociations sur le montant des primes supra-conventionnelles ; de même, ils évoquent fréquemment une difficulté à sensibiliser les salariés à l'enjeu de mobilisation pour la négociation de dispositifs de reclassement de meilleure qualité que ceux proposés par la direction (définition d'un budget de formation, de modalités de suivi et de contrôle du travail de la cellule de reclassement, des conditions de validité des offres de reclassement, etc.). Dans bien des cas, le poids de l'attrait de la prime semble fort, reflétant un certain fatalisme de la part des salariés qui, à défaut de croire en un avenir collectif possible voire en un avenir individuel satisfaisant en dehors de l'entreprise d'origine, se replie sur une demande indemnitaire, souvent exprimée sur un mode de la revanche (*« on va faire payer la direction pour ce qu'elle nous fait »*) et vécue comme une condition de restauration de la dignité individuelle et collective. Mais les représentants du personnel peuvent ne pas partager cette position, estimant d'une part que les négociations sur les primes supra-conventionnelles arriveront bien assez tôt et que l'intérêt général se loge plus dans l'élaboration d'alternatives aux licenciements et dans la préparation des meilleures conditions possibles de reclassement individuel et collectif. Les témoignages des personnes rencontrées font état de cette tension sur les finalités de la lutte : pour Gérard, *« le mandat demandé par les salariés : une prime supra-légale. Ils disaient : 's'ils ne veulent pas, vous arrêtez les négociations'. Mais la prime, ce n'est pas l'emploi, j'étais en colère. C'est un point de vue que n'ont pas partagé les salariés. Dans l'entreprise d'à côté, il n'y a eu aucun mouvement social, car il y a eu tout de suite une somme importante »* ; pour Françoise, *« fin juin, il y a eu la fermeture. Je suis revenue vite dans l'entreprise, déjà en liquidation judiciaire. J'ai appuyé sur la formation. On a quand même obtenu cela, mais les gens étaient en colère après moi : ils voulaient du fric »* ; pour Michel, *« au retour des vacances, la direction de l'entreprise a retourné les salariés : elle a fait une proposition de 35.000 euros en plus des indemnités légales. Moi, je disais que si c'était que pour négocier du fric, je démissionnais et je négociais mon départ. Je voulais des dispositifs de reclassement mieux définis »*.

L'organisation d'actions de résistance renvoie *in fine* à de nombreux enjeux, de construction d'un rapport de forces, de mise en visibilité de la mobilisation collective des salariés, et d'expression de la douleur éprouvée par les salariés. Réciproquement, cette mobilisation collective appelle des enjeux de protection des salariés, de vigilance quant au respect de leur mobilisation et de leurs revendications, de conviction dans la durée pour ne pas lâcher, et de construction d'un consensus minimum sur les finalités de la lutte. Ces éléments permettent en partie d'éclairer la coexistence d'actions ouvertes et d'actions cachées. Les actions ouvertes permettent de montrer la détermination collective dans un processus de mise en visibilité. Les actions cachées, menées par un petit nombre, peuvent contribuer au fait de protéger la grande majorité des salariés, de protéger des complices, de poursuivre des actions sans devoir impliquer systématiquement tout le monde, d'organiser des actions qui ne rencontreraient pas

nécessairement l'assentiment spontané de tous les salariés ou qui ne seraient pas comprises à chaud, voire de poursuivre des finalités (par exemple la construction d'alternatives économiques ou l'élaboration de dispositifs de reclassement de qualité) qui ne suscitent pas l'adhésion immédiate de l'ensemble des salariés. Derrière le conflit collectif se dévoile ainsi un conflit majeur entre défense d'un intérêt collectif voire d'un bien commun (par exemple le maintien de l'emploi), et défense d'intérêts particuliers (par exemple, l'obtention de préretraites) qui peuvent entrer en contradiction, appelant un travail de conciliation permanente entre ces intérêts de la part de l'entrepreneur militant. De ce point de vue, les dimensions cachées de l'exercice de la résistance peuvent s'entendre comme une façon justement de tenter de concilier ces intérêts divergents.

***Un triptyque de ressources mobilisées : réseaux d'expertise et de soutiens, dispositifs d'interaction avec les salariés, équipe soudée***

Dans ces différents champs de tensions entre mobilisation, mise en visibilité et travail souterrain, incertitude et protection, il apparaît dans les propos des entrepreneurs militants rencontrés que les actions collectives menées reposent sur la mobilisation d'une grande variété de compétences. Tous décrivent en effet une situation dans laquelle il leur faut mobiliser, dans l'urgence, des compétences très diverses : une connaissance du cadre juridique, particulièrement complexe dans le contexte français ; une maîtrise des outils de communication ; une capacité à prendre la parole en public, parfois devant un parterre de salariés très en colère voire divisés ; une capacité à élaborer mais aussi à écrire des argumentaires convaincants ; une capacité à déconstruire les argumentaires – notamment économiques – de la direction ; une capacité à interpeller voire à maintenir des positions critiques face à des représentants de l'autorité (un Préfet par exemple) ou de l'exercice du pouvoir ; une capacité à articuler transparence et secret dans les informations transmises aux salariés ; une capacité à gérer voire à canaliser ses émotions ; etc. Certains estiment alors avoir réussi à mettre en œuvre ces compétences dans l'action, en mobilisant des expertises et soutiens externes, professionnels et personnels, en s'appuyant sur des dispositifs d'interaction permanente avec les salariés, et en constituant une petite équipe soudée de pilotage.

Pour arriver à organiser les actions de résistance tout en conservant une certaine maîtrise des événements, les militants s'appuient sur des réseaux de relations, d'expertise et de soutiens qui sont soit antérieurs, soit qu'ils constituent à cette occasion. Ils ont en effet besoin de solliciter, à géométrie variable, des expertises qu'ils n'ont pas ; d'obtenir des informations pour arriver à mener des actions qui visent juste ; mais aussi d'avoir autour d'eux qui les soutiennent à tous points de vue, pour ne pas sentir isolés. En même temps, il semble que ce réseau de relations qui se construit ou se densifie au fil du conflit contribue à les tenir et donc à compenser au moins en partie les coûts du sur-engagement. Certains nouent et entretiennent des relations avec des journalistes : « *les journalistes m'appelaient, j'avais tissé un réseau de relations avec eux et je les tenais au courant, et eux aussi me tenaient au courant. On se connaissait bien* ». Parfois, ils affirment avoir sélectionné les journalistes avec lesquels ils voulaient bien travailler, selon la façon dont ils couvrent les événements, notamment dans la presse locale et régionale, de telle sorte à essayer de contrôler en amont la teneur des messages véhiculés ou à s'assurer que les journalistes ne viennent pas mener l'enquête en cachette. Cela peut être particulièrement décisif si l'entrepreneur militant éprouve des difficultés à faire partager par les salariés le maintien de la lutte. D'autres, ayant des relations avec les élus locaux, les sollicitent pour monter des dossiers et faire pression sur la direction, voire sur les salariés : « *je vais jouer de mon réseau : un de mes anciens profs est maire socialiste, je travaille avec lui à la présentation de projets de diversification auprès du gouvernement* ». De même, certains ont simultanément un engagement politique ou associatif fort sur lequel ils s'appuient pour trouver des relais. Les responsables syndicaux sollicitent

fréquemment des experts auprès du Comité d'Entreprise et des avocats, en premier lieu pour faire face à la complexité technique et juridique des procédures de plans sociaux, puis pour se faire conseiller sur les exigences voire la posture à adopter à l'égard des directions et des salariés, notamment en termes de primes supra-conventionnelles et de dispositifs de reclassement. Parfois, cette relation devient très dense, l'expert et/ou l'avocat devenant un interlocuteur permanent que l'entrepreneur militant sollicite souvent, en semaine ou le week-end, comme une cellule de crise. Si l'absence d'appui des fédérations ou des unions départementales syndicales est parfois soulignée, dans certaines configurations au contraire, l'entrepreneur militant arrive à mobiliser son organisation syndicale pour qu'elle soit en appui. Ainsi, la fédération syndicale peut aider à gérer les conflits entre personnes, à rencontrer des acteurs locaux ou sectoriels qui peuvent être influents, à dépasser le seul niveau de l'établissement pour accéder à la direction générale de l'entreprise ou encore « *à intervenir au plus haut niveau* ». Par ailleurs, l'association élargie en dehors des frontières de l'entreprise d'autres acteurs au conflit peut aider à maintenir les salariés en lutte : la mobilisation de la population locale, d'élus locaux ou nationaux ou encore le maintien de la médiatisation, autrement dit l'exogénéisation du conflit vient alors remplir une fonction d'étai et de renforcement des acteurs internes à l'entreprise pour poursuivre l'action collective. L'un d'entre eux raconte par exemple que lorsque les salariés ont commencé à être moins nombreux lors des manifestations publiques, les uns et les autres se sont fait interpeler le dimanche sur le marché par les habitants. Le maintien dans la durée de la lutte repose en tout cas sur une capacité des entrepreneurs militants à passionner d'autres acteurs pour leur combat, lesquels sont décrits comme s'investissant fortement, apportant des relations, des conseils, de l'expertise, autrement dit les aidant à prendre de la distance par rapport aux événements, et à arriver à structurer leur action. Ces évolutions dans les lignes de démarcation entre acteurs par rapport à des situations « au fil de l'eau » sont caractéristiques des ressources que l'entrepreneur militant a besoin de mobiliser. Enfin, cette période d'organisation d'actions de résistance, qui peut durer plusieurs mois voire dans quelques cas, plusieurs années, est extrêmement dense, nécessitant une implication de tous les moments. C'est alors l'équilibre de vie des entrepreneurs militants qui est ébranlé, dans leur famille voire dans leur santé. Tous racontent en effet une période épuisante et totalement absorbante, obligeant à mettre de côté des préoccupations personnelles, voire à mettre en danger leur vie de famille ou leur état physique. Ainsi, certains attribuent des séparations ou la dégradation de leur santé à ce « sacerdoce », tandis que d'autres affirment avoir été fortement soutenus par leur famille, ce qui était vital. Alain raconte ainsi : « *Au bout de trois mois, j'avais des tics et une toux nerveuse. J'étais en voiture tout le temps, je faisais des journées de 12 à 15 heures ; ma femme a tenu la baraque pendant un an ; elle s'est occupée de tout* ». Pour certains donc, l'appui et le soutien de l'entourage personnel constitue une ressource importante pour faire face à la situation.

En interne, les personnes rencontrées décrivent à quel point la construction d'allers-retours permanents avec les salariés est décisive. Cela passe par une information permanente à destination des salariés, ce qui peut s'avérer compliqué dans un contexte où une annonce chasse l'autre, où les négociations peuvent se dérouler loin de l'établissement concerné, où les rumeurs circulent à grande vitesse, où d'autres acteurs diffusent bien sûr aussi des informations. C'est souvent la prise de parole directe qui est privilégiée, en assemblée. Ce type de situations n'est pas sans risques, d'autant que tous les salariés ne partagent pas la même analyse. Mais l'information ne suffit pas à être à la fois sur le front des négociations, et à l'écoute des salariés, et à entretenir la mobilisation dans le temps. L'instauration de dispositifs d'interaction permanente avec les salariés semble venir en réponse à cet enjeu. Pascal raconte ainsi avoir organisé des ateliers d'activités au sein de l'usine pour occuper les salariés pendant la grève, ateliers animés par « *des personnes de confiance, tenues au courant*

*des avancées du conflit, elles pouvaient contrer les fausses rumeurs* ». Un des enjeux de cette organisation et de l'initiation très régulière d'actions est aussi de maintenir du collectif là où il est fortement menacé par des réflexes de protection individuelle, voire d'entretenir des liens de solidarité, et de tenter de juguler le spectre du découragement et de la résignation (Bérout et al., 2008). Dès lors, cet entretien permanent de relations directes avec les salariés constitue aussi une clé de prévention des « débordements » violents : Doidy (2004) montre ainsi que dans les configurations d'excès d'engagement des salariés, de tels « dérapages » peuvent être prévenus en « préservant le proche », dans des interactions permanentes. Cette animation du proche ressort en outre comme une condition pour établir des liens de complicité non-affichés et d'une façon générale, pour permettre la révélation d'initiatives et de micro-mobilisations de la part de salariés.

En outre, les personnes rencontrées décrivent un mode de fonctionnement autour de 3 à 5 personnes qui constituent le noyau dur de l'organisation des actions et qui se répartissent les tâches. Un des enjeux qu'ils relèvent est de ne jamais rester tout seul, face à la direction comme face aux salariés, mais aussi face à soi-même, quand bien même l'organisation d'actions collectives repose sur une part de prises de risques individuels et sur l'entretien de relations personnalisées avec des acteurs externes. Gérard raconte : « *J'avais une équipe solide, polyvalente : un bon soldat, un bon négociateur, un bon intendant, ils étaient tous complémentaires. Je n'étais jamais été tout seul. J'ai été porté par le mouvement* » ; de même, Sylvie explique « *Il ne faut jamais rester seul. Au sein de l'équipe du comité d'entreprise, il y avait les « trois mercenaires ». Nous nous sommes toujours suivies ; depuis 25 ans, nous sommes ensemble. Elles me tiennent toujours informée de tout ce qui se passe dans la boîte. On a une information de tous les secteurs, et c'est important* ». Ce travail de l'équipe restreinte n'est pas nécessairement visible. Ils se réunissent tôt le matin avant les Assemblées Générales, ou tard le soir chez l'un ou l'autre. Les membres de l'équipe restreinte partagent leurs réseaux, débattent des actions à mener, s'investissent chacun là où ils peuvent se sentir le plus à l'aise ou là où ils s'estiment compétents : la relation directe avec les salariés, la relation avec les médias, la relation avec les élus, l'étude approfondie des dossiers, l'organisation matérielle des actions, la rédaction de tracts, la prise de parole en public, etc. Au-delà d'enjeux de répartition des tâches et de mobilisation de compétences différentes, cette équipe restreinte est décrite comme un lieu de grande transparence, reposant sur des relations de confiance, et permettant de travailler entre soi les questions de mise en visibilité et de dissimulation.

### ***Les conditions de mobilisation de ces ressources « à chaud »***

A l'issue de la caractérisation des ressources que certains entrepreneurs militants disent avoir pu mobiliser pour pouvoir mener le conflit en tenant les lignes de crêtes évoquées, soit sans s'échouer dans les tensions de ces conflits, il nous reste à interroger les conditions d'émergence et de mobilisation de ces ressources.

Un certain nombre de facteurs ressortent à ce titre comme facilitants, sans pour autant sembler suffisants. Par exemple, le fait qu'une réelle intersyndicale existe, qui ne soit pas seulement une intersyndicale de façade, paraît être un élément qui limite les zones de tensions et les risques de manipulations par la direction ou par d'autres acteurs. Concernant la mobilisation de ressources externes intervenant en appui-soutien, le fait que l'entrepreneur militant ait antérieurement été amené à travailler dans de bonnes conditions avec des experts, avec des élus locaux, avec les représentants locaux de l'administration, voire avec des journalistes ou des associations peut constituer un capital social préexistant rapidement et efficacement activable en situation de crise. Dans le même ordre d'idée, la nature de la relation entretenue « au fil de l'eau » avec l'organisation syndicale (fédération et/ou union locale et/ou union

départementale), plus ou moins proche mais aussi plus ou moins apaisée, peut venir expliquer le type de soutien que cette dernière va apporter à l'entrepreneur militant en situation de conflit. Il apparaît donc que l'investissement « à froid » dans un tissu de relations externes professionnelles et personnelles, dans un travail de socialisation étendue et en réseau, dans l'organisation syndicale mais aussi dans la société civile, peut constituer un terreau favorable à la mobilisation dans l'urgence d'une multiplicité de ressources externes. Par ailleurs, qu'ils aient ou non connu des expériences antérieures de lutte contre des plans sociaux, tous s'accordent à considérer que c'est à chaque fois une nouvelle aventure, chaque dossier ne ressemblant pas au précédent ; pour autant, le fait d'avoir déjà mené de tels conflits peut constituer un cadre de référence pour l'action.

Néanmoins, en tant que tels, ces éléments ne permettent pas d'expliquer la qualité ou non des dispositifs d'interaction avec les salariés et l'émergence ou non d'une équipe soudée. Selon les cas, la constitution de cette équipe s'appuie sur les personnes ayant un mandat au sein de la section syndicale, mais pas toujours. Il nous est ainsi décrit des situations où cette équipe se construit à chaud, avec ceux qui se portent volontaires, voire qui se révèlent dans ce contexte particulier de résistance contre un projet de plan social. Ce sont souvent les relations antérieures d'affinités qui priment pour la constitution de ce noyau dur de l'action collective, trois scénarios se dégageant. Dans le premier, le noyau se constitue au sein des responsables de la section syndicale d'entreprise, ce qui suppose alors que cette dernière a fonctionné antérieurement dans des relations de confiance : pour Bernard, « *on était une petite équipe, on travaillait ensemble depuis plus de 10 ans, on avait déjà gagné des victoires sur les conditions de travail, on était une bande de copains, c'était sympa* ». Dans le deuxième scénario, il nous est raconté des configurations plus nuancées, où les personnes ayant des mandats syndicaux ne constituent pas la seule source de recrutement pour cette équipe de crise, qui en vient à comporter certes des personnes proches du syndicat, mais qui n'ont pas nécessairement occupé des responsabilités auparavant, avec parfois une marginalisation de militants ayant un mandat. Ainsi, Frédéric explique « *la grande partie des militants de la section avait mauvaise image auprès des salariés, il y avait des soupçons de corruption ; avec le soutien de l'union départementale, on a fait le ménage et on est restés avec ceux qui n'avaient pas de casseroles* ». Dans le troisième scénario, la constitution d'une réelle intersyndicale vient structurer la constitution de l'équipe de crise, reconfigurant ainsi les partitions antérieures. Christian explique que les trois responsables des sections CGT, CFDT et CGC de l'établissement s'étant entendus sur un principe d'union pour faire la force et par ailleurs, ayant antérieurement entretenu des relations de respect mutuel voire d'amitié « *malgré qu'ils soient de la maison d'en face* », se sont réunis pour constituer dit-il « *une équipe projet, avec une répartition des responsabilités et une coordination constante* ». Il souligne que ce sont plutôt les « *copains du syndicat et ceux de la fédération* » qu'il a fallu convaincre de la pertinence de cet arrangement organisationnel. Les processus de constitution d'un tel noyau dur de conception et d'animation des actions de résistance s'opère donc soit dans la continuité de la structuration syndicale antérieure, soit au contraire en rupture avec cette dernière, avec dans ces cas parfois, l'émergence de nouvelles figures ou de nouvelles compositions. En dehors de ce noyau dur, des acteurs intermédiaires peuvent émerger, tels des salariés qui vont s'engager dans une partie des actions menées, tandis qu'ils n'étaient que peu visibles dans les actions collectives auparavant. Pascal raconte ainsi qu'il a découvert des personnes pendant le conflit, personnes qu'il côtoyait depuis des années dans le cadre du travail, mais dont il ne soupçonnait pas ni les ressources d'engagement ni les compétences qu'elles ont déployées à l'occasion du conflit : « *quand on a décidé d'organiser des ateliers d'activités pour occuper les gens pendant l'occupation des locaux, on a vu se pointer des personnes d'habitude assez discrètes, qui par exemple ont animé des équipes pour peindre les*

*t-shirts, d'autres pour écrire des chansons sur la lutte, d'autres pour protéger les installations. Elles sont venues tous les jours pendant les cinq mois du conflit, sans faillir ».*

Concernant la qualité des dispositifs d'interaction avec les salariés, tous évoquent le poids de l'histoire, soit la qualité du maillage relationnel du syndicat avec les salariés et la qualité ou non de la représentativité locale du syndicat, qui en particulier en France, s'exprime partiellement dans le taux de syndicalisation. D'autres indicateurs tels que la tenue « à froid » d'assemblées générales ou de réunions d'informations à destination du personnel, la diffusion permanente de tracts d'informations, mais aussi la présence sur le terrain des représentants syndicaux et leur travail d'écoute des salariés dans la permanence du travail quotidien semblent pouvoir donner la température du degré d'interactions entre salariés et représentants syndicaux avant la situation de crise, telle qu'elle peut favoriser ou non l'instauration d'interactions denses en situation de crise. Certains entrepreneurs militants insistent sur l'importance selon eux, de ne jamais être devenus des permanents du syndicalisme en ayant conservé une part de leur temps de travail dédié à leur poste de travail, parmi les salariés, pour rester en prise « avec le terrain ». D'autres estiment a posteriori que le fait d'avoir toujours maintenu leurs permanences vivantes, « avec du monde qui passe », a pu faciliter l'activation de réseaux de relations internes pendant l'animation de l'action collective.

Dans les représentations que nous avons recueillies de la part d'entrepreneurs militants syndiqués, il apparaît d'une façon générale que le déploiement au fil de l'eau de formes démocratiques d'animation des sections syndicales peut constituer une façon de réunir « à froid » les conditions d'organisation « à chaud » de résistances contre les plans sociaux, qui permettent d'en réduire les tensions, notamment en termes de partage des finalités de l'action collective. Ces éléments font ainsi écho aux travaux qui ont pu montrer en quoi un fonctionnement syndical démocratique pouvait constituer une condition du renforcement du pouvoir syndical (Lapointe et Bélanger, 1996), du renforcement du pouvoir des syndicats locaux comme acteurs sociaux (Lévesque et Murray, 2002), du maintien de la solidarité interne (Lévesque et Murray, 2002), de la prévention contre la désaffiliation syndicale (Lévesque, Murray, Le Queux, 2005).

## **Discussion et conclusion**

Le travail d'organisation de la résistance contre un projet de plan social ressort dans ces contextes comme travail multidimensionnel, comportant l'activation de réseaux internes et externes, officiels et officieux, la mobilisation de complices plus ou moins cachés et tacites, la capitalisation sur des expériences antérieures, la mise à disposition permanente à l'égard de tous, y compris de façon individualisée, le recadrage de certains, bref une grande multiplicité d'interactions, alternant transparence et cloisonnements. Ce travail se construit, à l'instar de ce qu'ont observé Crettiez et Sommier (2006), de façon réticulaire. Des appuis internes et externes aident l'entrepreneur militant à construire une stratégie d'action et l'accompagnent en ce sens, sous forme de complicité ouverte ou tacite (Morrill et al. 2003) en appui à la coordination formelle des événements. Par ailleurs, cette complicité tacite dépasse les éventuels cloisonnements antérieurs entre cadres et non-cadres (Zoller et Fairhurst, 2007), mais aussi entre acteurs internes et acteurs externes à l'entreprise. Ces évolutions dans les lignes de démarcation entre acteurs par rapport à des situations « au fil de l'eau » sont caractéristiques des ressources que l'entrepreneur militant a besoin de mobiliser et en même temps, elles permettent de construire un environnement propice à la régulation d'éventuels dérapages dans le conflit (Doïdy, 2004). Cela implique réciproquement que le leader sollicite cette aide externe, accepte de laisser voir ses failles et ses faiblesses, et arrive à embarquer d'autres acteurs dans l'aventure. Par contre, l'entrepreneur militant maintient souvent des

cloisonnements entre sphères de relations et entre complices, pour protéger leur identité, ou pour protéger la préparation des actions de résistance, notamment cachées.

Cette organisation repose sur un jeu permanent entre formes ouvertes et formes cachées de résistance (Knights et Willmott, 1990). Ces modalités individuelles et parfois cachées de résistance sont pour autant loin d'être « décaféinées » (Contu, 2008). Si les actions ouvertes permettent de montrer la détermination collective, les actions cachées, menées par un petit nombre, peuvent contribuer au fait de poursuivre des actions sans devoir impliquer systématiquement tout le monde, voire de poursuivre des finalités (par exemple la construction d'alternatives économiques ou l'élaboration de dispositifs de reclassement de qualité) qui ne suscitent pas l'adhésion spontanée de l'ensemble des salariés. L'organisation d'actions visibles (manifestations diverses pouvant notamment attirer l'attention des médias) remplit une double finalité, celle de permettre aux salariés d'exprimer leur colère et de pouvoir se sentir acteurs face à une situation fortement subie où les marges de manœuvre sont réduites, tout en plaçant les enjeux du conflit dans la sphère publique et en dehors des seuls murs de l'entreprise de telle sorte à obtenir des appuis externes et à contribuer à la construction d'un rapport de forces avec la direction. Les actions cachées visent plus souvent à toucher au cœur de points vulnérables de l'entreprise ; étant en marge de la légalité, elles nécessitent un travail de protection des individus qui les mènent. Leur organisation peut aussi traduire une difficulté à construire un consensus partagé par tous sur les finalités de la lutte, tels que le maintien de l'emploi.

Dans la double articulation entre visible et caché et entre individuel et collectif dans le répertoire d'action collective, il ressort l'existence d'un espace intermédiaire, celui de la constitution de l'équipe restreinte d'organisation de la lutte, réunissant des personnes qui se vouent une grande confiance et entretiennent des liens forts. Dès lors, si les ressorts individuels de structuration d'actions peuvent être cachés ou ouverts, ils sont en fait souvent partagés entre les quelques personnes de ce groupe restreint. Les individus de ce groupe s'inscrivent dans un registre d'implication totale, prenant des risques pour leur propre équilibre, mais étant en même temps portés en premier lieu par le collectif de salariés mais au-delà et peut-être surtout, par le tissu de liens forts constitué avec des acteurs externes. Il ressort aussi l'existence d'un espace frontière entre l'interne et l'externe où les entrepreneurs militants mobilisent de façon dense et à géométrie variable des acteurs externes. Il ressort enfin des processus de construction d'interactions permanentes avec les salariés tels qu'ils permettent d'éviter les écueils propres à ce type de conflits mais aussi de créer les conditions favorables à un engagement à chaud de salariés qui se révèlent à cette occasion.

Ces différents résultats permettent d'esquisser des pistes de recommandations à l'attention d'organisations syndicales soucieuses de préparer leurs équipes à la gestion de telles situations de crise : la constitution et l'entretien au fil de l'eau d'un capital social, professionnel et personnel, étendu ; la constitution d'équipes syndicales soudées ; et un travail militant orienté vers l'entretien du proche avec les salariés semblent en effet constituer trois conditions favorables à l'émergence et à la mobilisation possible des ressources pour l'action coordonnée de résistance contre des plans sociaux. Au-delà, ils viennent interroger à nouveaux frais la question de l'exercice démocratique du syndicat lui-même, à l'instar de ce qu'ont mis en exergue des travaux menés dans le contexte canadien (Lapointe et Bélanger, 1996 ; Lévesque, Murray, Le Queux, 2005). Ces résultats soulèvent un paradoxe apparent qu'il s'agit d'approfondir quand nous affirmons dans le même raisonnement d'une part que des actions cachées (y compris parfois aux yeux des salariés), menées soit par un petit groupe de salariés soit par le seul entrepreneur militant, s'inscrivent en soubassement des actions collectives de résistance, et d'autre part qu'un fonctionnement démocratique de la section syndicale constitue une des conditions de mobilisation de ressources pour la construction des



répertoires de l'action collective. Que penser en effet d'un exercice démocratique de l'action syndicale qui reposerait notamment sur des actions cachées aux salariés ? Plusieurs hypothèses peuvent être esquissées qui appellent néanmoins des approfondissements : soit les dimensions cachées de la résistance viennent justement remplir le vide laissé par l'absence de fonctionnement démocratique ; soit au contraire, le fonctionnement démocratique autorise l'organisation d'actions cachées car le socle commun de finalités partagées est suffisamment fort. Pour avancer dans ce questionnement, il nous faudrait par exemple comparer par le biais de monographies approfondies croisant les regards des différents protagonistes, des situations dans lesquelles ce soubassement de fonctionnement démocratique préexistait et d'autres.

Ces résultats ouvrent sur de nouveaux questionnements appelant des explorations ultérieures. D'une part, si ce travail met en exergue l'articulation de formes différentes de résistance dans le cadre d'une action collective, il ne nous renseigne pas sur les articulations et liens possibles entre l'existence antérieure d'actions de résistance au travail et l'engagement dans la résistance individuelle et collective pour défendre l'emploi et donc le travail. Cela impliquerait par exemple de mener des recherches monographiques de nature longitudinale pour pouvoir saisir cette articulation entre résistances à froid et résistances à chaud. D'une façon générale, la question des antécédents de la construction de cette variété de répertoires d'actions collective reste à approfondir, s'agissant par exemple d'explorer le travail de construction de formes démocratiques d'animation des sections syndicales d'entreprises.

## Bibliographie

Ackroyd S., Thompson P. (1999), *Organizational Misbehaviour*, London: Sage

Alvesson M., Willmott H. (1992), "On the Idea of Emancipation in Manager and Organization Studies", *Academy of Management Review*, 17, 432-464

Amossé T., Bloch-London C., Wolff L. (2008), *Les relations sociales en entreprise, un portrait à partir d'enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, Paris : La Découverte, coll. Recherches.

Avril C. (2009), « Une mobilisation collective dans l'aide à domicile à la lumière des pratiques et des relations de travail », *Politix*, vol. 22, p. 97-118

Beaujolin R. (1999), *Les vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Grasset-Le Monde.

Beaujolin-Bellet R., Cornolti C., Kuhn A., Moulin Y. (2007), « L'anticipation partagée des restructurations à l'épreuve des faits », *Travail et Emploi*, janvier-mars

Bérout S., Denis J.M., Giraud B., Péliasse J. (2008), « Une nouvelle donne ? Regain et transformation des conflits au travail », in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L., *Les relations sociales en entreprise, un portrait à partir d'enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, La Découverte, coll. Recherches, 223-255.

Bertaux D. (2001), *Les récits de vie*, Nathan

Bevort A., Jobert A. (2008), *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, Armand Colin

Bruggeman F., Lapôtre M., Paucard D., Thobois P. (2002), *Plans sociaux : conception, suivi, évaluation*, Rapport d'étude pour la DARES.

- Campinos-Dubernet M. (2003), « Des restructurations discrètes : reconstruire l'emploi face à la mondialisation », *Travail et Emploi* n°95, p.41-47.
- Cohen L. and Mallon M. (2001), "My brilliant career? Using stories as a Methodological Tool in Careers Research", *International Studies of Management and Organizations*, vol. 31, n°3, Fall 2001, p. 48-68
- Collinson D.L. (1994), "Strategies of resistance: Power, knowledge and resistance in the work place", in Jermier J.M., Knights D., Nord W.M. (eds), *Resistance and power in organizations*, London: Routledge
- Contu A. (2008), "Decaf Resistance: On Misbehavior, Cynism, and Desire in Liberal Workplaces", *Management Communication Quarterly*, vol. 21, 364-379
- Crettiez X. et Sommier I. (2006), *La France rebelle*, Paris : éditions Michalon
- Denis J.-M. (2005), « Le conflit en grève? Quelques éléments de synthèse », in J.-M. Denis (dir.), *Le conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, Paris : La Dispute, p. 291-348
- Dick P. (2006), "Consent as Resistance, Resistance as Consent: Re-reading Part-Time Professionals' Acceptance of Their Marginal Positions", *Gender, Work & Organization*, vol. 13, Issue 6, p. 543-564
- Doidy E. (2004), « Prévenir la violence dans l'activité militante. Trois études de cas », *Revue Française de Sociologie*, 45-3, 499-527
- Ezzamel L., Willmott H., Worthington F. (2001), "Power, Control and Resistance in 'The Factory that Time Forgot'", *Journal of Management Studies*, 38:8, 1054-1079
- Fleming P. (2005), "Metaphors of Resistance", *Management Communication Quarterly*, 19, 45-66
- Fleming P., Spicer A. (2003), "Working at a cynical distance: Implications for subjectivity, power and resistance", *Organization*, vol. 10, 157-179
- Fleming P., Spicer A. (2008), "Beyond Power and Resistance: New Approaches to Organizational Politics", *Management Communication Quarterly*, vol. 1; Issue 3, p. 301-309
- Gabriel Y. (2008), "Spectacles of Resistance and Resistance of Spectacles", *Management Communication Quarterly*, 21, 310-326
- Ganesh S., Zoller H., Cheney G. (2005), "Transforming resistance, broadening our boundaries: Critical organizational communication meets globalization from below", *Communication Monographs*, 72/2; 169-191
- Giraud B. (2009), « Des conflits du travail à la sociologie des mobilisations : les apports d'un décloisonnement empirique et théorique », *Politix* 2009/2, Volume 22, p. 13-29
- Greenberg J. (1993), "Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 54, 81-103
- Groux G. et Pernot J.-M. (2008), *La grève*, Presses des Fondations Nationales des Sciences Politiques, coll. Contester
- Honoré L. (2006), « Déviance et contrôle des comportements », *Finance Contrôle Stratégie*, volume 9, n°2, 63-87

- Jermier J., Knights D., Nord W. (1994), *Resistance and power in organizations*, London: Routledge
- Knights D., Willmott H. (1990), *Labour Process Theory*, London: MacMillan
- Lapointe P.-A., Bélanger P. (1996), « La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises », in Murray G., Morin M.-L., Da Costa I., *L'état des relations professionnelles : traditions et perspectives de recherche*, Octarès / Presses de l'Université de Laval, p. 284-310
- Larose C. (coord.) (2001), *Cellatex, quand l'acide a coulé*, Syllepse, VO éditions
- Lévesque C., Murray G. (2002), « Local versus Global : Activating Local Union Power in the Global Economy », *Labor Studies Journal*, 27, p. 39-65
- Lévesque C., Murray G., Le Queux S. (2005), « Union Disaffection and Social Identity », *Work and Occupations*, 32, p. 400-422
- Lhuillier D. (2002), *Les placardisés. Des exclus dans l'entreprise*, Paris: Seuil
- McCammom H. J. (2001), "Labor's Legal Mobilization", *Work & Occupations*, vol. 28, Issue 2, p. 143-175
- Morrill C., Zald M. N., Rao H. (2003), "Covert Political Conflict in Organizations: Challenges from Below", *Annual Review of Sociology*, 29, 391-415
- Mumby D.K. (2005), "Theorizing Resistance in Organization Studies: A Dialectical Approach", *Management Communication Quarterly*, vol. 19, 19-44
- Neveu E. (2005), *Sociologie des mouvements sociaux*, 4ème édition, Repères, La découverte
- Offerlé M. (2008), « Retour critique sur les répertoires de l'action collective (XVIII<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècles) », *Politix*, n°81, p. 181-202
- Palpacuer F., Balas N. (2009), "Global Hegemony and Local Counter-Hegemony: A Neo-Gramscian Analysis of Social Relations in the Restructuring of Large Multinationals", *EURAM Conference*, Liverpool, May
- Petrovski M., Beaujolin-Bellet R., Bruggeman F., Triomphe C.-E. (2008), "France: law driven restructuring", in Gazier B. and Bruggeman F. (eds.), *Restructuring Work and Employment in Europe, Managing Change in an Era of Globalization*, Edward Elgar, p. 101-119
- Prasad P., Prasad A. (2000), "Stretching the Iron Cage: The Constitution and Implications of Routine Workplace Resistance", *Organization Science*, vol. 11, No 4, 387-403.
- Scott J.-C. (2008), *La domination et les arts de la résistance, fragments du discours subalterne*, 1ère édition 1992, Paris : édition Amsterdam.
- Spicer A., Böhm S. (2007), "Moving Management: Theorizing Struggles against Hegemony of Management", *Organization Studies*, 28, 1667-1698
- Vardi Y., Wiener Y. (1996), "Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework", *Organization Science*, vol. 7, No2, 151-164
- Zoller H.M., Fairhurst G.T. (2007), "Resistance leadership: The overlooked potential in critical organization and leadership studies", *Human Relations*, vol. 60, p. 1331-1360