

DOMESTIQUER L'ACTION SYNDICALE : TECHNIQUES MANAGÉRIALES

Latteur Nicolas

Nombre de médias, de politiques mais aussi de personnes reconnues pour leurs « expertises scientifiques » louent la concertation sociale entre « partenaires sociaux responsables » (sic !). Promue notamment par les organisations patronales, elle peut dissimuler un ensemble de stratégies des directions d'entreprise visant à contenir et/ou à contourner l'action syndicale.

Cette dimension s'avère très complémentaire de la promotion de la concertation. Car il s'agira de tenter de négocier autour des schémas de pensée et des priorités définies par l'un plutôt que par l'autre. Les modes d'organisation du travail sont à cet égard exemplaires. Ils visent autant à accroître l'implication subjective des salariés que de les détourner de toute forme d'action collective indépendante, en particulier de tout mouvement syndical.

Mais quels sont les techniques patronales pour précisément domestiquer les conflits du travail ? Nombre de salariés et de représentants syndicaux ont pu pressentir et observer les stratégies à l'œuvre. L'intérêt du travail de Baptiste Giraud¹ est de se baser sur l'observation de stages de formation organisés par des consultants en management. Son travail nécessite une réappropriation pour tous ceux qui souhaitent ne pas se laisser emporter par ces stratégies d'affaiblissement de l'action collective.

Ces stages occupent une position spécifique dans l'espace des formations à la gestion du personnel. Ils ne visent pas à l'acquisition d'un corpus de connaissances techniques mais d'initier aux logiques du conflit et de la négociation en entreprise. Les formations en question n'ont pas pour prétention d'apporter quelque chose de novateur. Il s'agit surtout de réintroduire des stratégies patronales assez traditionnelles de contournement des représentants syndicaux pour être en prise directe avec les salariés notamment pour capter leurs doléances. Ce faisant, on peut observer que le recours à l'invocation du droit et de la négociation par les directions leur fournit un instrument supplémentaire pour contenir l'action syndicale et riposter à une grève par exemple, plutôt qu'elle ne sert à véritablement refonder les relations avec les représentants syndicaux. L'appel au droit et à la négociation est bien plus une stratégie d'encadrement des acteurs syndicaux qu'une ligne de conduite qui engage celui qui l'énonce !

Les techniques de formation concernent essentiellement trois éléments qui vont être développés :

¹ Baptiste Giraud, « Derrière la vitrine du dialogue social : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », Agone, 50, 2013, p. 33-64.

1. Neutraliser les fondements des actions syndicales

Les conseils donnés par les consultants illustrent les oppositions entre différentes fractions des cadres, certains regrettant les raisonnements purement économiques des directions financières. Sans remettre en cause la légitimité de la recherche de profit, ils entendent mettre en avant toutes les problématiques sociales que génère la gestion d'un collectif de salariés. Il s'agit de développer la capacité à repérer les « irritants sociaux », à en comprendre les ressorts avant qu'ils ne soient identifiés par les organisations syndicales.

a. Contourner les organisations syndicales et les militants

Les techniques proposées reposent sur une vision dépolitisée des causes du mécontentement des salariés. Les motifs dits réels d'insatisfaction sont dissociés des motifs de revendications (économiques, sociaux, ...) défendus par les syndicats. La mobilisation collective des salariés est interprétée comme résultant d'une accumulation de problèmes individuels multiples (psychologique, relationnel, conditions de travail, hiérarchie, ...) que la direction n'a pas su gérer ou tempérer. Dans cette perspective, *« les syndicalistes auraient le champ libre pour se saisir de ces problèmes, et en faire un levier pour enrôler les salariés dans un mouvement de protestation tout en retraduisant leurs griefs dans des registres de revendication plus collectifs et politiques. »*² Comme le mentionne un des consultants, il n'y a pas de grève salariale *« dans 95% des cas, elle n'est que symptomatique de dysfonctionnements managériaux. Vous savez, lorsqu'un salarié entre en grève, généralement, ce n'est pas parce qu'il adhère aux revendications. Il entre en grève parce qu'il en a ras-le-bol, parce qu'il y a eu une série de petits irritants qui font qu'il a eu besoin d'exprimer son ras-le-bol. (...) C'est après que les revendications sont formulées par les syndicats »*³.

Dans cette perspective, les petits désagréments que rencontrent les salariés sont tout particulièrement pointés comme des éléments qui risquent de les amener à désinvestir leur travail et à faciliter leur engagement dans l'action syndicale. Ainsi faudra-t-il davantage se méfier d'un courant d'air dans l'atelier, du comportement autocratique d'un membre de la hiérarchie que des négociations pour conclure une CCT d'entreprise.

Les représentations des mobiles de l'action collective et des salariés sont chargées de condescendance et de mépris : incapables de voir plus loin que des problèmes individuels et de comprendre la politique économique de l'entreprise, les syndicalistes peuvent les manipuler par des discours « simplistes » et « démagogiques ».

Pour lutter contre l'émergence de ces risques et éviter qu'il n'alimente l'action syndicale, plusieurs leviers sont suggérés :

- Instaurer des incitations financières telles que des primes par objectif ;
- Recourir à des groupes d'expression des travailleurs ou à des enquêtes par questionnaire qui peuvent être utiles pour donner le sentiment au personnel d'être intégrés voir même associés aux décisions de l'entreprise.

² Baptiste Giraud, « Derrière la vitrine du dialogue social : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », Agone, 50, 2013, p. 37.

³ Cité par Baptiste Giraud, « Derrière la vitrine du dialogue social : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », Agone, 50, 2013, p. 37.

Ces outils qui puisent dans le management participatif sont également conçus pour mieux appréhender les attentes réelles des salariés sans devoir être prisonnier des syndicats et de la manière dont ils interpréteront les réactions des salariés.

Cela permet aux managers de définir eux-mêmes les problèmes, de tenter de les dépolitiser et, le cas échéant, de les opposer aux revendications syndicales. « *Il faut faire émerger les demandes des salariés à côté des demandes syndicales pour les déstabiliser.* »⁴

Cependant, les formateurs invitent à se méfier des modes managériales et mettent en garde contre les effets pervers que peuvent produire des pratiques d'individualisation des salaires qui risqueraient d'être mal comprise par les salariés.

L'accent est mis ici sur la connaissance du terrain. Il s'agit de ne pas le laisser entre les mains des représentants syndicaux qui pourraient y capter les mécontentements individuels. Dans cette logique, les pratiques basées sur la construction de liens de proximité personnalisés avec les salariés sont promues au détriment d'un commandement froid et autocratique. C'est une véritable police du comportement de l'encadrement qui est appelée. Il faudra développer en ce sens une culture de la communication, où il s'agira :

- de ne jamais dire non sans avoir à dire oui et de ne laisser aucune question sans réponse
- de se rendre visible régulièrement sur les lieux de travail
- d'organiser fréquemment des réunions avec de petits groupes et être attentif aux motifs de mécontentement.

Le but est de maintenir un cadre de gestion individualisé et dépolitisé, à l'abri des syndicats. Si un délégué syndical va tenter de faire d'un problème individuel une question collective, le « bon DRH » fera l'inverse.

Se rendre disponible, développer des liens de proximité, c'est surtout apparaître auprès des salariés comme un recours possible et efficace pour faire valoir leurs doléances afin de les détourner de la voie syndicale. Il ne s'agit donc pas de remédier aux problèmes ou mécontentements exprimés. Mais de se montrer compréhensif, accessible et à l'écoute afin que les choix économiques et financiers de l'entreprise soient plus facilement acceptés. La technique managériale mise ici sur l'affectif plutôt que sur une argumentation économique pour laquelle ils jugent les salariés difficilement capables de compréhension.

Le pouvoir hiérarchique doit être réinscrit dans des rapports de confiance. Pour ce faire, les DRH sont enjoins :

- d'organiser des moments festifs collectifs et de manifester des marques d'attention dans le quotidien.
- De connaître et de s'enquérir de la situation familiale de chacun
- À valoriser le travail accompli et sa qualité.

La reconnaissance est présentée comme un instrument de gestion des relations. Les DRH espèrent ainsi que les salariés pourront se procurer davantage de gratifications, qu'ils s'accommoderont plus

⁴ Consultant cité par Baptiste Giraud, « Derrière la vitrine du dialogue social : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », Agone, 50, 2013, p. 38.

facilement de leur sort et se détourneront de tout investissement syndical. Comme l'énonce un consultant : « *Regardez ce que font les maires : ils n'hésitent pas à passer trois heures à serrer des mains pendant la cérémonie des vœux. Eh bien, il faut également prendre le temps de saluer les salariés, de les connaître un minimum. (...) Il faut jouer le besoin de reconnaissance pour contourner la question de la rémunération.* »⁵

On le voit, les méthodes privilégiées ici n'ont rien de novatrices. Elles puisent notamment dans le paternalisme des pratiques qu'il s'agit de transposer dans des entreprises conduites sous la logique du capitalisme financier.

b. Anticiper et surveiller

Ce sont les outils de l'observation sociale qui sont mobilisés afin de donner aux directions des éléments de connaissance de l'attitude et des attentes des travailleurs. Leur utilisation varie selon la taille de l'entreprise. Ils seront davantage utilisés dans les grandes entreprises qui disposent de services de GRH et de professionnels formés à cette fin.

En plus des dispositifs d'expression directe, les consultants conseillent de recourir, éventuellement via des sociétés externes, à des formes d'audit social, notamment via des enquêtes par questionnaires, des interviews prolongées, etc.

Il s'agit de techniques managériales de repérage des conflits qui permettent l'élaboration de « tableaux de bord sociaux ». Il en existe de plusieurs types :

- Techniques d'identification des lieux et des points de tension dans l'entreprise. Elles se basent sur la réalisation de fiches de renseignement sur les salariés, rédigées en toute discrétion par des membres de l'encadrement. Elles portent sur une évaluation du degré d'investissement et de satisfaction exprimée par les travailleurs, des relations avec la hiérarchie et les représentants syndicaux. On peut ainsi établir un plan de l'entreprise et voir les services où dominent les attitudes de coopération et ceux où l'opposition règne. Ces techniques sont destinées à aider la direction à identifier les zones d'implantation et d'influence syndicale et à évaluer la réactivité des différents secteurs à un appel à la mobilisation syndicale. On peut ainsi identifier quels sont les militants les plus décidés et les plus influents et, éventuellement, les isoler dans leur travail mais aussi cela permet d'identifier sur qui on peut compter, qui conforter et par qui surmonter des éventuelles « résistances au changement ».
- Tableaux statistiques, sur lesquels les directions communiquent plus facilement, qui collecte un ensemble d'informations sur l'absentéisme, les retards, la baisse de productivité et/ou de qualité, les agressions verbales, le niveau d'activité des délégués syndicaux mesurés par exemple au nombre de tracts distribués, nombre de litiges qu'ils rapportent dans les réunions.

Ces informations seront utilisées pour identifier les signes avant-coureurs de conflits ou permettront d'évaluer le degré de réactivité des salariés à un appel à la mobilisation syndicale. La direction pourra s'appuyer sur ces éléments pour entamer une négociation ou au contraire pour tempérer et reporter à une date ultérieure une réunion autour de ses propositions.

⁵ Consultant cité par Baptiste Giraud, « Derrière la vitrine du dialogue social : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », Agone, 50, 2013, p. 41.

Ces tableaux de bord sont également utilisés par les GRH comme ressources argumentatives face à d'autres membres de la direction.

2. La canalisation institutionnelle de l'action syndicale

Il s'agit de développer des techniques de gestion des relations avec les représentants syndicaux.

a. Gérer les meneurs de l'action syndicale

Les consultants mettent en garde contre les discriminations dont peuvent faire l'objet les syndicalistes. Car elles peuvent se révéler coûteuse juridiquement et les expose à des poursuites judiciaires. Pour éviter des recours juridiques, sans pour autant renoncer à contourner les militants les plus combatifs, les DRH :

- sont encouragés à adopter des tactiques plus subtiles, comme par exemple la constitution de syndicats maison. Il s'agit alors de créer une liste concurrente constitué par les soins de la direction, à qui on peut promettre des promotions en échange de leurs candidatures.
- Développent des stratégies d'apprivoisement des aspirations individuelles et professionnelles des syndicalistes. Ils traitent individuellement les meneurs, en négociant leur départ ou en leur proposant une promotion professionnelle dans un autre établissement, ou dans la même entreprise. A ce moment, ce sont éventuellement des postes d'encadrement hiérarchique qui leur sont confiés. Leurs compétences militantes pour gérer les interactions avec les travailleurs sont considérées comme un atout, comme un savoir-faire pertinent si il est mis au service de la gestion du personnel. D'autre part, ces promotions ont un impact sur la dynamique syndicale au sein de l'entreprise. Un délégué promu peut difficilement rester militant, et son départ peut entraîner la démission et/ou le désinvestissement de groupes d'affiliés mobilisés qui avaient construit une expérience d'action collective.

b. Créer les conditions d'un compromis

Les techniques patronales de contournement de l'action syndicale se situent également dans la gestion des négociations collectives. A la différence de stratégies qui tentent d'en faire, côté patronal, juste le minimum, et de gérer directement les relations avec les salariés, les consultants et les DRH impliqués dans cette étude se font plutôt les partisans d'un renouveau des relations avec les organisations syndicales avec l'objectif de sortir de la culture du rapport de forces.

Les consultants suggèrent alors que les organes de concertation peuvent être utilement mis à profit pour construire d'autres relations avec les syndicalistes. Ils peuvent en leur sein :

- Se familiariser avec la réalité de l'entreprise telle qu'elle est présentée par le banc patronal. L'organe de concertation devenant un lieu de diffusion et de formation des délégués à la culture de l'employeur.
- Valoriser un mode de confrontation plus pacifié et plus « raisonné » dans un cadre juridique et économique bien déterminé.

Il s'agit essentiellement de neutraliser, à travers cette stratégie, les pratiques et les militants les plus contestataires et de construire un pôle autour de partenaires sociaux forts. L'objectif est de

créer des représentants du personnel qui pourront s'engager, signer et être compris par les salariés et qui pourront les encourager à consentir aux décisions de la direction.

A ce titre, les consultants proposent d'être à l'écoute des représentants syndicaux et respectueux de leur légitimité. Pour construire des rapports de confiance, les rencontres informelles et régulières doivent être promues, tout comme les rencontres bilatérales afin de connaître les points de compromis possibles avec une ou plusieurs organisations.

Il s'agit de mobiliser des stratégies visant à l'acceptation des projets de la direction par les représentants du personnel. Pour acheter la paix sociale, il faut selon cette logique des accords *win-win* dans lesquels la direction ne concède rien sur l'essentiel : « *il s'agit d'adopter une posture visant à mettre les représentants syndicaux en situation de penser qu'ils ont été associés à la décision, que leur implication leur a permis de faire valoir certaines de leurs revendications, ou tout du moins de faire croire aux salariés qu'ils sont parvenus à infléchir le projet qui leur était initialement présenté par la direction. Autrement dit, il faut conduire les négociations en laissant la possibilité aux syndicalistes de tenir leur rôle de défenseur des intérêts des salariés – ou du moins de pouvoir prétendre l'avoir joué -, en anticipant les concessions que la direction pourra leur « concéder » dans le cours de la discussion.* »⁶ Une des tactique est bien connue : la direction affiche en début de négociation des objectifs élevés (en cas de restructuration, par exemple), les modifie progressivement au cours des réunions, pour parvenir à un résultat proche des objectifs souhaités, mais en donnant l'impression d'importantes concessions auprès des organisations syndicales. Ou, l'employeur intègre au champ de la négociation des enjeux jugés par lui secondaires et se montrent plus conciliant sur ces matières que sur ses priorités ...

Les consultants et les GRH sont bien conscients qu'ils n'obtiennent pas nécessairement l'accord des représentants syndicaux. Mais, au moins, ils peuvent par là maximiser les désaccords et concurrences entre organisations des travailleurs et mieux isoler ceux qui s'opposent plus fermement à la politique de l'entreprise.

S'appropriier ses espaces de concertation permet aux directions :

- De légaliser leurs décisions avec l'assentiment de certains représentants syndicaux
- De jouer de leur « expertise juridique » et définir des modalités et des accords ajustés à leurs intérêts
- D'introduire une logique de mise en forme légitimante de ses propres décisions, en discréditant les pratiques de contestation collective et en cultivant l'image d'un employeur ouvert à la négociation, privilégiant le dialogue au conflit et à l'autorité.

3. Gérer la grève

Dans ces stages managériaux, des techniques de gestion des mouvements de grève sont également discutées. Elles visent à exploiter les éléments de faiblesse des grévistes afin d'en empêcher le déclenchement et d'en limiter la portée.

a. La dévitalisation du conflit

⁶ Baptiste Giraud, « Derrière la vitrine du dialogue social : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », Agone, 50, 2013, p. 52.

Les consultants mettent en garde contre certains modes d'organisation du travail : une trop forte centralisation des unités de production ou de la logistique risque de rendre plus difficile le contournement d'un arrêt de travail, le flux tendu peut permettre à un petit nombre de salariés de bloquer l'ensemble de la production... C'est pourquoi, ils proposent de multiplier les lieux de production, ce qui permettrait plus facilement de transférer dans un lieu la production qui aurait du être effectuée sur tel site en grève.

D'autre part, le maintien d'un contact régulier durant le conflit avec l'ensemble des personnes assurant l'encadrement est posé comme une exigence primordiale. Il s'agit de s'assurer de leur loyauté à la direction et de les utiliser afin qu'ils exercent une pression morale continue sur les salariés qui hésitent à se joindre au mouvement, pour que la production soit répartie entre les personnes disponibles et qu'elles puissent se substituer à certains grévistes.

Il est également conseillé aux GRH d'utiliser le temps : refuser d'entrer en négociation au début du mouvement en misant sur le fait que la grève use. Car, souvent, durant une première période, les troupes sont galvanisées par leur investissement dans une action collective. Faire durer la grève en accroît les coûts, mais elle permet aux directions d'en ressortir plus favorablement. L'objectif est de semer le doute, de décourager et de précipiter la démobilisation d'une partie des grévistes. Surtout, une entreprise qui négocie trop vite risquerait de démontrer aux salariés que la grève paie et qu'elle est extrêmement sensible à leurs actions.

b. Les armes juridiques

Nombre de règles juridiques existent et visent à limiter le déclenchement d'un arrêt de travail. Soit que les modalités soient encadrées par des conventions soit que les employeurs recourent à l'arme des « astreintes » et tentent ainsi de sortir des relations collectives de travail un mouvement de grève.

Conclusion : Derrière la valorisation du dialogue social

A l'heure où la concertation sociale est, nous dit-on, privilégiée, le travail de Baptiste Giraud permet d'interroger les enjeux que cette dynamique sous-tend.

Derrière les appels à la concertation et à un syndicalisme *responsable*, ce sont ni plus ni moins des stratégies de neutralisation et de contournement de la démocratie sociale et économique qui sont mises en œuvre.

Car ces instruments sont mobilisés afin que des représentants adoptent les modes de penser et d'agir des directions ou du moins afin qu'ils soient minorisés dans l'exercice effectif d'un contre-pouvoir démocratique.

Dans le cadre de la professionnalisation du personnel en charge des relations sociales au sein de l'entreprise, on assiste à une repolitisation des pratiques de l'encadrement où il s'agit de tenir son rôle en décodant les rapports de force sociaux, les modes d'organisation des syndicats tout en invoquant l'exigence de concertation sociale pour nier cette volonté de domination unilatérale.

Cette repolitisation passe par une logique de managérialisation du droit, c'est-à-dire un processus par lequel le droit est mis au service du management et de ses valeurs.

■