

Baptiste Giraud
Doctorant en science politique
Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne
CRPS (Centre de Recherches Politiques de la Sorbonne)

Communication au 3^e congrès de l'Association Française de Sociologie
Avril 2009

GT 18 Sociologie des Relations Professionnelles
Axe 3 : Conflits du travail : entre violence et « paix sociale »

Fourbir les armes de la « paix sociale »

*L'ingénierie sociale comme espace de réactualisation des techniques patronales
de contention de la conflictualité au travail*

Cette communication s'inscrit dans le cadre d'un travail de thèse en cours d'achèvement sur les conditions et les formes d'investissements de la grève dans le secteur privé en France. Dans le cadre de cette discussion, nous souhaiterions centrer notre propos sur l'intérêt de repenser la question de la négociation, thème de recherche devenu central dans la sociologie du travail et des relations professionnelles, par le prisme d'une sociologie des pratiques patronales de contention de la conflictualité au travail. En effet, malgré les difficultés statistiques qui rendent la mesure de ce phénomène extrêmement aléatoire, la diminution importante du nombre de grèves s'impose comme un fait majeur dans l'évolution des relations professionnelles françaises au cours de ces deux dernières décennies (Camard, 2002). Ce recul statistique de la conflictualité gréviste a largement contribué à sa marginalisation comme objet d'étude. Mais aussi, à considérer l'institutionnalisation des relations professionnelles, via notamment l'essor de la négociation en entreprise, comme un facteur d'explication du déclin du volume de l'activité gréviste (Groux, 1996; Sirot, 2002). Ainsi, quand ce processus n'est pas directement associé à la célébration d'une modernisation des relations professionnelles, l'hypothèse est avancée que le recours à la négociation vient se substituer à la grève dans les stratégies d'action syndicales et patronales comme mode de canalisation et de résolution des conflits du travail (Andolfatto, Labbé, 2000).

L'essor des dispositifs de négociation constitue une donnée incontestable dans le cadre des relations professionnelles françaises. Et les dynamiques de recomposition des pratiques syndicales et des formes d'affrontement dans les relations de travail qui ont découlé sont incontestables. Il est en revanche autrement plus problématique que l'attention des sociologues du travail se soit presque exclusivement focalisée sur cet objet, quitte à s'abandonner à la tentation de céder au mythe de l'avènement d'un « dialogue social » raisonné entre « partenaires sociaux », et à n'interroger l'espace des négociations uniquement comme lieu de production des règles structurant le jeu des relations de travail. Cette perspective de recherche privilégiée présente plusieurs écueils. Le premier est d'avoir trop facilement considéré que le recul statistique de la conflictualité gréviste équivalait à une marginalisation conséquente de la conflictualité au travail. C'était oublier que celle-ci se maintient de manière diffuse, mais sous des formes qui échappent à toute forme de recensement statistique et à toute visibilité médiatique (Bérout et alii, 2008). Le second est d'en être resté à une vision dichotomique entre conflits et négociations, en présupposant que ces deux registres d'action s'opposent dans les pratiques des acteurs sociaux. Or, de nombreux travaux sont venus déconstruire ce postulat, en montrant au contraire que le recours à la pratique de la négociation et à la mobilisation collective des salariés se combinaient dans les stratégies des acteurs syndicaux (Bérout et alii, 2008 ; Coutrot, 1998).

C'est à présent du point de vue des stratégies patronales de domestication de la conflictualité au travail que nous voudrions penser ces modes d'articulation entre pratiques de négociation et conflits collectifs du travail. Dans la lignée des efforts entrepris récemment pour réinvestir l'objet d'étude patronal, cet axe de questionnement nous apparaît particulièrement heuristique pour enrichir notre compréhension des dynamiques conflictuelles structurant l'espace des relations professionnelles, et nous apporter, ce faisant, des éléments d'intelligibilité supplémentaire des pratiques des syndicats de salariés. On le sait, en effet, les stratégies des groupes mobilisés ne pouvant se comprendre qu'en relation avec les stratégies de démobilisation contraignantes qu'on leur oppose (Tilly, 1984).

De ce point de vue, de nombreux travaux ont mis en lumière l'émergence de nouveaux modes d'organisation du travail d'encadrement de la main d'œuvre en vue d'accroître la « motivation » des salariés, leur investissement dans le travail et leur attachement à l'entreprise (Gollac et Volkoff, 2000 ; Linhart, 2004). Ils ont bien montré que, dans la lignée de la stratégie de « gestion concurrentielle du social » adoptée par le CNPF au cours des années 1970 en réponse à l'intensification de la contestation salariale (Weber, 1986), cette réorganisation des modes de production est indissociablement liée à la volonté de promouvoir un ensemble de techniques de gestion du personnel destinées à concurrencer les syndicalistes dans leur entreprise de captation et de formulation des revendications des salariés: *« il est même certains cas où il est impossible de savoir ce qui motive en premier lieu le changement d'organisation, la lutte anti-syndicale ou la recherche de gains de productivité, les deux n'étant d'ailleurs pas*

dissociables puisque des salariés plus dociles sont aussi souvent plus productifs » (Boltanski, 1999, p. 355). En revanche, en dehors de quelques rares études déjà anciennes, qui empruntent d'ailleurs autant au registre de la dénonciation militante que de l'analyse sociologique [Caille, 1977] on connaît encore peu de choses sur les registres d'action patronaux de démobilisation syndicale. Même les travaux spécifiquement consacrés à l'étude des organisations patronales sont en définitive restés bien discrets sur cette question¹. Aussi souhaiterions-nous contribuer ici à lever un peu de ce voile d'ignorance sociologique, en cherchant à cerner comment se redéfinissent les instruments patronaux de contrôle des salariés et de neutralisation de la protestation syndicale, et la place occupent les logiques d'affrontement dans les arènes de négociation dans cette « *lutte des classes à rebours* » (Villette, 1988, p. 113).

Dans cette optique, il a déjà été suggéré par exemple, à travers l'étude des différentes étapes de la récente réforme du régime des retraites en France, d'observer plus attentivement à la manière dont pouvait se redéployer, à travers les arènes de négociation interprofessionnelles, des stratégies politiques spécifiques de contention de la protestation syndicale [Béland, Marier, 2006]. Dans le prolongement de cette réflexion, il s'agira pour nous plus de s'interroger sur la manière dont les stratégies d'investissement patronal des Institutions Représentatives du Personnel peuvent venir s'inscrire dans la panoplie des moyens de lutte à la disposition des directions d'entreprise pour contrôler et endiguer l'expression de la conflictualité dans les relations de travail. Dans le cadre nécessairement restreint de cette communication, nous centrerons notre réflexion sur l'étude des conditions de production d'un savoir d'expertise managériale spécialisé dans la forclusion des conflits collectifs au travail. Différentes études ont déjà été consacrées à l'examen des nombreux cabinets de consultants contribuant à l'introduction et à la diffusion de nouvelles méthodes professionnalisées et standardisées dans les domaines aussi variés que la comptabilité, la communication, l'optimisation de l'organisation du travail ou encore la gestion des carrières professionnelles (Henry, 1992 ; Villette, 2003). Dans cet espace polymorphe de l'expertise managériale, il existe également un nombre plus réduit de cabinet, spécialisés plus spécifiquement dans la gestion et dans la prévention des conflits du travail. Leurs activités empruntent dans cette perspective des voies diverses. Ces consultants interviennent directement en entreprise pour accompagner la mise en œuvre des procédures de licenciements collectifs ou de redéploiement de la main d'œuvre dans le cadre de restructurations économiques, ou encore pour réaliser des « audits » sur l'état des relations sociales. A travers leurs publications dans des revues professionnelles, dans des manuels de management ou dans des lettres confidentielles qu'ils éditent également auprès de leurs clients², ils prescrivent un ensemble de « bonnes

¹ Voir sur ce point la revue de littérature récente réalisée sur ce domaine de recherche [Rabier, 2007]

² Parmi ces publications les plus reconnues qui circulent largement auprès des directions d'entreprises comme d'ailleurs des responsables syndicaux, on songe notamment aux magazines *Liaisons Sociales* ou *Personnel* dans lesquels interviennent régulièrement de nombreux « experts »

pratiques » managériales à mobiliser pour gérer les « tensions sociales » en entreprise. Ils proposent enfin sur ce thème des stages de formation adressés aux agents en charge de responsabilités d'encadrement du personnel (DRH, chef d'établissement ou du personnel, cadres...).

Nous ne reviendrons pas ici sur la genèse de ces cabinets, que nous avons étudiée ailleurs (Giraud, 2007). A partir de l'observation ethnographique de trois de ces séminaires de formation, organisés par trois cabinets distincts, nous nous proposons d'explorer en revanche plus précisément les techniques de contention de la conflictualité au travail inculquées à l'intérieur de cet univers d'expertise en « ingénierie sociale » méconnu. Nous nous garderons bien de prétendre que ces techniques sont réappropriées de manière uniforme et mécanique dans les entreprises, ce qui supposerait un dispositif d'enquête autrement plus large et ambitieux. Plus modestement, nous voudrions tout d'abord envisager en quoi ce cadre d'observation est propice pour saisir, sur le vif, des pratiques patronales si difficiles à objectiver sociologiquement. Ce faisant, nous verrons ce que le corpus de savoirs et de savoir-faire managériaux transmis par ces consultants peut nous apprendre de la manière dont les ressources disponibles dans les arènes de négociation peuvent être intégrées dans la palette des stratégies de démobilisation syndicale. Dans cette optique, nous ne nous limiterons pas à traiter isolément les formes d'appropriation des arènes de négociation par les employeurs ou leurs représentants. En observant au contraire comment elles s'emboîtent dans le répertoire patronal de contention de l'action syndicale, notre ambition est de cerner comment peuvent se réactualiser l'agencement des pratiques et des représentations qui le constitue, dans une logique de légalisation et de professionnalisation des modes de confrontation dans la sphère des relations professionnelles (Pélisse, 2004). Lequel processus est à resituer dans une dynamique encore plus générale de professionnalisation, d'institutionnalisation et de « pacification » des techniques de gestion de la conflictualité sociale, dont il donne à voir une facette encore peu étudiée par rapport à d'autres formes de protestation collective (Fillieule et Della Porta, 2006).

Un espace d'objectivation et de transmission de pratiques difficiles à cerner

des relations sociales en entreprise. Mais on peut également évoquer une myriade de publications dont la diffusion est beaucoup plus restreinte au seul espace professionnel des DRH ou aux responsables syndicaux : les notes de conjoncture sociale réalisées par les bureaux d'étude d'Entreprise et Personnel, la lettre d'Henri Vacquin, « Stratégies du management » ou celle d'Hubert Landier intitulée « Management social »... Ce dernier est en outre l'auteur avec Daniel Labbé, ancien cadre et responsable syndical CFDT chez Renault, de différents ouvrages sur les organisations syndicales et sur les conflits : *Prévenir et gérer les conflits sociaux dans l'entreprise*, Editions Liaisons, 2002 ; *Le management du risque social*, Editions d'Organisation, 2005. Parmi la pléthore de manuels dédiés à ce sujet, citons également : Igalens Jacques, Loignon Claude, *Prévenir les conflits et accompagner les changements : l'observation sociale au service de l'entreprise*, Maxima, 1997 ; Lagadec Patrick, *Apprendre à gérer les crises*, Editions d'Organisation, 1993 ; ou encore Birien Jean-Louis, *Pratique des relations et négociations sociales*, Dunod, 1998.

Destinés à l'initiation des techniques maîtrise des mécanismes de la conflictualité au travail, les stages s'organisent autour de quatre problématiques articulées entre elles : l'identification des logiques de l'action syndicale, les « ficelles » à mettre en œuvre dans le cadre des négociations collectives, les modes de repérage et de contention des « aspirations » individuelles des salariés, et enfin les méthodes à adopter pour gérer et mettre fin à une action de grève. Autant de questions qui sont difficiles à traiter par le recours à des entretiens avec les agents des directions d'entreprise. Par le biais de cette technique d'enquête, on est en effet le plus souvent amené à se confronter à la réactivation de discours très généraux sur le « dialogue social », directement « puisés dans des répertoires de stéréotypes à usage public » [Cefai, 2003, p. 557], plus que l'on ne parvient à faire ressortir la variété des pratiques concrètes qui se dissimulent derrière cette rhétorique consensuelle. Sous cet angle, ces stages de formation constituent, avec les documents qui circulent dans cet espace d'ingénierie sociale³, un matériau d'observation ethnographique particulièrement riche pour nous aider à reconstituer l'éventail des savoir-faire et des perceptions du monde social qui structurent les pratiques des agents en formation.

Ces séminaires offrent en effet des espaces d'entre soi privilégiés entre responsables des ressources humaines, juristes sociaux, ou autres chefs d'établissement issus de surcroît de secteurs d'activités distincts et non-concurrentiels. Cette configuration exacerbe chez les participants un sentiment de connivences et d'affinités professionnelles qui « libère » leur parole, dès lors qu'ils se sentent affranchis de toute contrainte hiérarchique ou de confidentialité par lesquelles ils se sentent tenus dans le cadre de leur entreprise et des logiques concurrentielles du marché. Dans ces conditions, l'on peut en apprendre tout d'abord beaucoup à l'intérieur de ces stages grâce au jeu des échanges informels qui s'instaurent entre les participants. Ces formations sont en effet vécues comme un moment propice à la mutualisation d'expériences et de savoir-faire utiles pour endosser leur rôle de médiation entre les salariés et la direction. Se crée ainsi un climat favorable à l'évocation, sur le mode de la confiance et du discours héroïque, des stratégies activées pour surmonter l'opposition tenace d'une organisation syndicale. Cette stagiaire explique par exemple qu'elle a réussi à affaiblir l'autorité d'un Délégué Syndical en obtenant la victoire aux élections des délégués du personnel d'une liste concurrente, composée de salariés recrutés par ses soins en échange d'une promesse de promotion professionnelle : « *Une fois qu'il est plus élu, il a plus aucun crédit et il peut plus en jouer !* ». De même, la connaissance de conflits survenus dans d'autres entreprises est perçue par ces acteurs comme une ressource cruciale pour mieux identifier et anticiper des situations conflictuelles qu'ils pourraient rencontrer. Cette responsable dans une société de nettoyage explique ainsi comment l'exemple de grèves chez des concurrents lui a permis de convaincre sa direction d'adapter ses propres exigences vis-à-vis des employés :

³ Même si nous mobilisons peu, faute de place, dans le cadre de cette communication les documents écrits que nous avons pu nous procurer auprès de ces consultants, ils constituent un matériau d'enquête tout aussi riche, [voir sur ce point, Lomba, 2008]

« Moi, la grève chez Accor⁴, elle a beaucoup servi finalement. Elle m'a permis de faire comprendre à ma direction ce que j'essayais de lui dire depuis des années. Ça leur a fait comprendre que ça pouvait arriver chez nous. Finalement, les grèves, c'est bien mais chez les autres ! »

Les échanges entre stagiaires sont bien évidemment encadrés et nourris par la pratique pédagogique des formateurs. C'est ainsi à partir des compétences que revendiquent ces derniers pour construire leurs prétentions à être reconnus comme des prescripteurs légitimes des « bonnes » conduites managériales que l'on peut comprendre comment s'actualisent et se promeuvent des formes singulières de savoirs et de savoir-faire dans l'exercice du pouvoir en entreprise et du maintien de la « paix sociale ». Leur discours se fonde en premier lieu sur une très forte hybridation entre l'univers savant et celui de l'entreprise. Anciens DRH, sociologues ou psychologues en entreprise, ils se distinguent en effet par la possession de solides connaissances en sciences humaines (science politique, sociologie, psychologie) acquises au cours de leur formation universitaire. Plusieurs éléments viennent ainsi témoigner de la filiation assumée de leurs activités avec leur formation universitaire : les titres acquis sont par exemple mis en exergue sur les plaquettes de présentation de soi distribuées aux participants des séminaires ; certains de ces acteurs continuent à assurer des enseignements le plus souvent dans des masters professionnels de troisième cycle ; enfin, la mobilisation de concepts et théories de sciences sociales irriguent leurs propres écrits et exposés oraux⁵.

Mais la posture des consultants ne repose pas sur une prétention à reproduire une démarche spécifiquement scientifique. La maîtrise des apports des sciences sociales se fonde en revanche dans la démonstration d'une connaissance empirique aiguisée de la réalité du travail de ressources humaines dans le monde du travail. De cette faculté à relier savoirs savants et savoirs professionnels dépend en effet l'autorité des consultants auprès de leurs clients à apparaître sensibles et utilement armés face à leurs attentes professionnelles concrètes. Les formateurs introduisent ainsi le séminaire en déclinant les différents postes de DRH qu'ils ont pu occuper avant de créer leur cabinet, ainsi que les multiples entreprises « prestigieuses » qui font régulièrement appel à leurs services. De même, ils parsèment leurs interventions d'exemples tirés de leur pratique de la négociation et des conflits pour lesquels leur intervention a été sollicitée.

Enfin, l'expertise des consultants repose sur la valorisation d'une connaissance fine des mécanismes et des stratégies des organisations syndicales. Ils multiplient notamment le récit d'anecdotes sur leurs rencontres avec des dirigeants syndicaux, et sur les confidences obtenues sur la vie interne des confédérations. Mais surtout, cette familiarité avec l'univers syndical repose sur la

⁴ Cette personne fait référence à la grève conduite pendant près d'une année par des femmes de ménage employées par la société Arcade, qui travaillait en sous-traitance notamment pour le compte du groupe hôtelier Accor. Les grévistes protestaient notamment contre les cadences de travail qui leur étaient imposées.

⁵ Parmi ces références savantes figurent notamment en bonne position les principaux travaux de sociologie du syndicalisme et de l'action collective.

mobilisation d'un ensemble de savoirs qu'ils ont acquis au cours de leur propre carrière professionnelle. D'autant plus que, aux côtés des praticiens des ressources humaines, sont recrutés d'anciens dirigeants syndicaux pour assurer la conduite de ces formations. Ces acteurs trouvent en effet dans l'univers du conseil l'une des rares opportunités de reconversion professionnelle possible de leur capital militant (Ubbiali, 1999). La maîtrise d'un ensemble de savoir-faire syndicaux relatifs aux pratiques de la négociation ou à la gestion des relations avec les salariés leur offre effectivement une panoplie de ressources aisément transposables en compétences valorisées dans le cadre de ces formations, qui les habilite à décrypter les ressorts de l'action militante et les moyens de la circonscrire.⁶

La conflictualité redéfinie comme une pathologie managériale et ses remèdes

C'est dans l'entremêlement de ces différents savoirs acquis autour du monde du travail que se nichent les principes qui structurent, délimitent et légitiment la compétence que s'arrogent les consultants à produire une analyse réflexive des déterminants de la conflictualité au travail et à pouvoir ainsi rendre plus efficace l'action de l'encadrement hiérarchique dans la maîtrise de ses rapports avec ses subordonnés. La reconnaissance de cette compétence passe par un travail de réinscription des rapports de production autour de la centralité des logiques sociales qui les gouvernent, pour mieux sanctifier le conflit comme une dimension cruciale et naturelle de la communauté humaine qui donne vie à toute entreprise :

« Le conflit est inhérent au fonctionnement de l'organisation au quotidien. L'entreprise, si vous voulez, c'est une organisation humaine comparable à un moteur de voiture, qui met en présence des hommes et des femmes qui se frottent : ça crée de l'énergie positive qui fait avancer la voiture. Mais aussi de l'énergie négative, qui fait chauffer le moteur et qui peut l'arrêter si elle est mal traitée. Et le frottement humain, comme tout frottement, crée de la chaleur : des frustrations, des conflits de personne, d'intérêt. Et face à ces tensions sociales, il faut lubrifier et refroidir, c'est-à-dire qu'il y a un besoin permanent d'un système de refroidissement pour maintenir le moteur en marche ».

Sans nier l'impératif des finalités économiques des entrepreneurs, cette perspective conduit les consultants à stigmatiser leur méconnaissance ou leur désintérêt pour la réalité des dynamiques sociales et psychologiques de la relation salariale, des obstacles qu'elles peuvent générer à l'encontre de leur commandement, et des coûts proprement économiques qui en découlent. En cherchant à dévoiler les mécanismes sociaux de production du mécontentement des salariés et les moyens adaptés pour le contenir, les consultants entendent alors

⁶ Sur ces différents éléments de trajectoires que nous nous contentons de rappeler ici, parce qu'ils sont nécessaires à la compréhension du type de savoirs et de savoir-faire qui peuvent être transmis dans ces stages, nous nous permettons de renvoyer à notre précédent article sur la question [Giraud, 2007]

se poser en alliés incontournables sur la voie d'une satisfaction optimale des intérêts de l'entreprise :

« Il y a un décalage phénoménal entre ce que la direction croit connaître de son personnel et ce qu'il est réellement. C'est cette incapacité à s'intéresser et à comprendre ce qui se passe vraiment au niveau des salariés qui est à l'origine des conflits. Un arrêt de la production ça peut coûter cher. C'est en rappelant cette analyse auprès de votre direction que vous allez les amener à s'intéresser à la dimension humaine des problèmes qu'il faut intégrer à la logique économique ».

Pour s'imposer comme les agents d'une coopération pacifiée entre les différents échelons d'une entreprise, le travail des consultants repose sur l'identification des manières de penser et d'agir des salariés dans un cadre d'interprétation qui fait de leurs formes de résistance possibles le produit d'une inefficacité des manières d'exercer le pouvoir. Il ne s'agit pas de nier la divergence des intérêts à laquelle se confronte l'autorité patronale, mais de consacrer une perception pathologique des causes de leur traduction en conflit collectif. Les conditions de leur déclenchement sont en effet appréhendées à travers une grille d'analyse focalisée sur la nature des relations interpersonnelles établies entre la hiérarchie et les subalternes :

« Il n'y a pas de grèves salariales : dans 95% des cas, elle n'est que symptomatique de dysfonctionnements managériaux. [...] Quand on parle de grève, on parle toujours d'accumulation de problèmes dans l'organisation de l'entreprise. C'est après que les revendications sont formulées par les syndicats ».

Ce cadre de perception de la conflictualité repose sur une présentation des mécanismes de l'action collective qui dissocie les revendications formulées par les syndicalistes des raisons d'agir des grévistes, réduites à un ensemble de problèmes individuels protéiformes d'ordre psychologique, relationnel ou liés aux conditions de travail. L'action syndicale se trouve ainsi redéfinie comme un travail d'agrégation et de manipulation de ces griefs personnels pour légitimer leur discours de dénonciation des décisions économiques de la direction. Cette approche implique et consacre des catégories de représentations des salariés empruntées d'une condescendance ou d'un mépris à peine voilés pour expliquer les motifs de leur insatisfaction et leur vulnérabilité à la critique syndicale. Est particulièrement stigmatisée l'incapacité des salariés, supposés repliés sur leur sphère individuelle et dépourvus de ressources intellectuelles, à comprendre les mécanismes et les exigences économiques plus générales qui contraignent la marche de toute entreprise :

« Les conflits salariaux se déroulent toujours sur fond d'incompréhension de la politique économique de l'entreprise. C'est beaucoup trop compliqué, les gens ne comprennent pas. Quand un plongeur réclame une augmentation, il s'imagine qu'il est tout seul. Il ne voit pas ce que cette augmentation représente

sur l'ensemble de la masse salariale, et du coup il ne comprend pas la position de la direction. Voilà comment c'est perçu par les plongeurs qui savent compter [leur salaire] mais pas multiplier ».

Plus généralement, différents types de situation de travail sont désignées comme des « irritants sociaux » susceptibles de faciliter la réactivation de l'activité syndicale. L'attention des stagiaires est tout particulièrement attirée sur l'impression de distanciation que peut donner d'elle-même une direction ou sur la persistance des « petits » désagréments ressentis par les salariés dans l'exercice de leur travail. Ces enjeux sont considérés comme des facteurs essentiels dans la production d'un sentiment de déconsidération chez les salariés, propice à l'adoption d'attitudes de désinvestissement dans le travail ou à l'identification de l'action syndicale comme une voie de salut possible face à la direction. Ainsi, ce formateur déclare qu'il faut davantage « *se méfier du courant d'air sur le cou de la caissière ou d'un comportement arrogant d'un agent de maîtrise que des NAO [négociations annuelles obligatoires] sur les salaires* ». Un autre estime que la docilité des employés reste assujettie aux marques d'attention, aux perspectives d'évolution de carrière ou aux récompenses symboliques qu'ils sont en mesure de percevoir auprès des responsables hiérarchiques. Ces derniers sont ainsi appelés à offrir un recours et dessiner des horizons qui ouvrent aux yeux des salariés la voie d'une possible réalisation de soi dans l'entreprise : « *les salariés s'adressent aux syndicats lorsque l'encadrement n'apparaît plus en mesure de répondre à leurs attentes* ».

Dans le discours des experts, l'identification de ces motivations profondes du mécontentement des salariés conduit donc à indexer le travail du personnel d'encadrement autour de la nécessité de mener une concurrence frontale aux syndicats dans leur entreprise de d'identification, de monopolisation et de formulation des litiges individuels des salariés auprès des responsables patronaux. En d'autres termes, l'objectif est de déstabiliser le crédit et les ressources que les syndicalistes peuvent retirer de leur travail de représentation et de collectivisation des problèmes des salariés. Pour cela, il s'agit de leur opposer un cadre alternatif d'expression et de résolution des griefs et des attentes des employés, contrôlé par la hiérarchie (agents de maîtrise, chefs d'atelier, responsables des RH...) et destiné à les maintenir dans un registre individualisé et dépolitisé.

Au-delà des stratégies d'individualisation des modes de production, c'est une véritable police des comportements des agents d'encadrement des salariés qui est prescrit comme un instrument de déconflictualisation des relations de travail (Villette, 1976). Elle s'articule tout d'abord à l'élaboration de liens personnalisés avec les employés. De ce point de vue, les maîtres mots des formateurs résident dans la nécessité de promouvoir une culture de la « communication », dont le premier objectif est résumé par ces deux formules lapidaires : « *pas de questions sans réponse* » ; « *jamais dire non sans avoir à dire oui* ». Ne pas hésiter à recevoir un salarié qui le demande, se rendre régulièrement visible sur les lieux de travail, organiser fréquemment des réunions de petits groupes dans chacun des services sont au cœur de la panoplie des moyens indiqués aux stagiaires pour s'acquitter au mieux de leurs tâches. Le recours à ces procédés est conçu comme

une manière de rompre avec la figure du dirigeant autoritaire et distant pour se mettre davantage en scène comme un interlocuteur compréhensif, « à l'écoute », accessible, et s'imposer ainsi auprès des salariés comme des intermédiaires crédibles et efficaces auprès de la direction. Autant d'attributs et de dispositifs multiples qui ne sont pas tant destinés à remédier à toutes les questions ou plaintes éventuelles, que de donner des gages de leur prise en compte par la hiérarchie, tout en discréditant la nécessité de la médiation des syndicats ou des instances de représentation du personnel où ils siègent.

Privilégier un tel mode de prise en charge des problèmes rencontrés par les salariés, c'est aussi se donner les moyens de favoriser leur arrangement sur un mode individualisé, avant que les représentants syndicaux puissent en prendre connaissance ou les réinscrire dans une logique plus collective d'identification et de défense des intérêts des salariés⁷. Il n'est pas rare ainsi que les délégués syndicaux se trouvent moins informés des réclamations individuelles des salariés que les agents de l'encadrement. Enfin, cette proximité hiérarchique est envisagée comme un cadre propice à l'efficacité du travail d'explicitation et d'inculcation des choix de la direction, et à son inscription dans les vertus pédagogiques de la concertation et de l'autorité d'arguments techniques. En jouant des liens interpersonnels ainsi créés, il apparaît plus facile de faire croire en la justesse des ordres édictés, que ce soit en les présentant sous le sceau des contraintes économiques qui les guident et en justifient le l'inéluctable « réalisme », ou que ce soit pour ramener les contestations exprimées à une incompréhension des projets de la direction ou à la « désinformation » orchestrée par les syndicats : « *si vous entretenez de bons rapports avec vos salariés, ils seront plus enclins à vous faire confiance* ».

À ce titre, l'importance accordée à l'organisation de moments festifs collectifs internes à l'établissement ou à la démonstration de gestes de gratifications symboliques à l'égard des salariés traduit plus globalement la volonté de réanchanter le rapport des employés à ceux qui les commandent : il faut prendre le temps de saluer le personnel, apprendre à connaître la situation familiale de chacun et s'enquérir de son évolution... Dans un registre proche du paternalisme traditionnel, il s'agit de célébrer une vision familiale unanimiste de l'entreprise et d'entretenir la capacité de chaque salarié à éprouver le sentiment d'une reconnaissance professionnelle et d'une fierté individuelle dans l'accomplissement de son travail. L'inscription des rapports de domination économiques dans ces formes plus ou moins conviviales et édulcorées est présentée comme la condition de la capacité des salariés à s'accommoder plus facilement de leur sort, et ainsi comme le moyen de renforcer leur loyalisme :

« La question de la reconnaissance est un instrument de gestion des relations sociales. Il faut faire comprendre à une direction qui joue trop sur le

⁷ De ce point de vue, la conduite de plans de restructuration et de diminution de la main d'œuvre par le biais d'entretiens individuels en vue de négocier des conditions spécifiques de départ de l'entreprise (indemnités, propositions de reclassement « avantageuse » dans un autre établissement du groupe, pré-retraites...) apparaît comme l'illustration la plus visible de ces formes de gestion individualisée du personnel, qui peuvent prendre des formes plus informelles dans la vie quotidienne de l'entreprise.

registre rationnel, qu'on ne mène pas une entreprise comme on mène une négociation commerciale. 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 ».

Enfin, l'ultime sorte de technique conseillée aux participants est la mise en œuvre de « tableaux de bord sociaux », véritables instruments de surveillance rationalisée du comportement des salariés et des germes de conflictualité qu'ils peuvent révéler. Confiée à des membres de l'encadrement assurés de la confiance de la direction et opérant dans la plus grande discrétion, leur réalisation repose sur le recueil d'une batterie d'informations, envisagées comme autant d'indicateurs des formes multiples de dysfonctionnements ou de tensions qui peuvent affecter la vie de l'établissement : absentéisme, retards, baisse de la productivité ou de la qualité des produits fabriqués, agressions verbales, niveau d'activité des délégués du personnel, nombre de litiges dont ils se font l'écho... Ces dispositifs consistent également à apprécier et à relever le degré d'investissement des salariés dans leur travail, ainsi que l'état de leurs relations avec les représentants syndicaux et la hiérarchie. À partir du croisement de ces données récoltées sur l'attitude des salariés est dessinée une cartographie des bureaux et ateliers de l'entreprise, classés en fonction de leur degré supposé de « réactivité », autrement dit selon la disponibilité qui leur est prêtée d'adhérer à une initiative syndicale ou de manifester des formes d'attitudes contestataires. Cette technique permet de repérer les services d'implantation et d'influence syndicale pour en contrôler ou en extraire les individus jugés les plus actifs. Mais la pratique des observatoires sociaux est surtout à mesurer l'évolution du « climat social » et d'évaluer le potentiel d'action des syndicats, en fonction de la disponibilité des salariés à entrer dans un mouvement collectif. Ces informations doivent aider à orienter les stratégies de la direction patronale, pour adapter le calendrier ou les modalités de mise en œuvre des projets qu'elle ambitionne, en l'alertant de la force de résistance qu'elle risque de devoir affronter. Dans le cadre des négociations annuelles obligatoires (NAO), le conseil est donné notamment d'éviter de les organiser dans un contexte d'intensification perceptible des signes de conflictualité latente parmi les salariés. Ce serait prendre le risque de donner un prétexte aux organisations syndicales, pour relancer leurs activités de médiations auprès des salariés, et de les mettre en situation de collectiviser cette conflictualité rampante.

Des instruments de lutte anti-syndicale réinventée sous des formes rationalisées et légalisées

Cette technique de prévention des conflits s'inscrit dans un panel plus large de ripostes spécifiques imaginées contre les organisations syndicales, qui s'ordonnent autour d'une gamme de représentations stigmatisantes variables des représentants du personnel : des acteurs incultes : « *il y a des moments, on est*

obligé de faire de l'éducation économique, et des fois vous voyez une lueur d'intelligence dans le regard du plus con en face de vous ». ou mus par des frustrations personnelles (« *vos types de la CFDT, ce sont des frustrés ! Ils sont animés par le ressentiment* ») ; une forme de complaisance pour certaines causes défendues (« *il faut bien le reconnaître, ces cons-là ils disent parfois des choses justes !* ») ; une méfiance face à la ténacité et la dextérité d'acteurs rompus aux méandres du code du travail, mais perçus aussi comme des héritiers et des prisonniers d'une « culture du conflit » (« *le syndicat qui est gréviculteur va toujours aller chercher le point faible qui permettra de mener une stratégie de conflit* »).

La diversité des sentiments exprimés se répercute sur la pluralité des mécanismes envisagés de contournement des syndicats, habituellement dissimulés ou déniés, mais au contraire valorisés dans l'entre soi de ces formations. De ce point de vue, les consultants s'efforcent toutefois de mettre en garde les participants contre le risque de poursuites juridiques longues et coûteuses auxquelles les exposent les méthodes de discrimination professionnelle des militants syndicaux ou d'entrave à l'exercice de leurs prérogatives de représentants du personnel⁸ :

« Faîtes attention, ils ont des soutiens juridiques, et ils n'hésiteront pas à vous harceler. [...] C'est moins pénible d'avoir deux heures de grève qu'un harcèlement juridique ».

Pour les rendre plus efficaces et moins risquées, les formateurs préconisent une *légalisation* des formes de lutte anti-syndicales par l'adoption de tactiques plus subtiles, ajustées aux contraintes juridiques. La constitution de listes concurrentes aux élections professionnelles par l'entremise d'incitations sélectives offertes aux salariés acceptant d'y figurer est l'une des plus prisées. Ces stratégies d'évitement de la pugnacité syndicale passent également par des formes de captation et d'appropriation des aspirations individuelles et professionnelles de ceux qui sont considérés comme des « meneurs ». Celles-ci peuvent consister à les intégrer dans des postes d'encadrement, pensés comme une manière de les faire accéder à une position professionnelle plus valorisante mais aussi de leur imposer des responsabilités hiérarchiques, qui rendent plus difficiles l'adoption de posture contestataire. Dans le même temps, cette reconversion professionnelle permet de se réapproprier les compétences et la position privilégiée qu'ils ont acquis dans leurs relations avec les salariés, dans l'espoir de les transformer en médiateurs d'une régulation plus conciliante, consensuelle et pacifiée des rapports sociaux :

« C'est une manière intelligente qui permet aux dirigeants syndicaux de s'épanouir individuellement et professionnellement, et de mettre au service de l'entreprise leur savoir-faire managérial ».

⁸ Ces pratiques restent néanmoins encore très présentes, sous forme de stratégies d'isolement des militants syndicaux, de ralentissement de leurs carrières professionnelles... (Pialoux 1996)

Dans une autre perspective, ces techniques de gestion individualisée du sort des acteurs syndicaux peuvent reposer sur la recherche de leur départ anticipé de l'entreprise par le biais de transactions portant sur des compensations financières élevées ou sur des promotions professionnelles dans un autre établissement :

« Lorsque c'est possible, il faut toujours chercher à traiter individuellement le cas des meneurs. Dans cette entreprise, par exemple, c'était des jeunes, peu diplômés et sans perspective d'évolution professionnelle. Eh bien, après une grève, le DRH leur a proposé à chacun de partir dans d'autres entreprises du groupe, avec la perspective de voyager à travers le monde pendant plusieurs années, de se qualifier et d'avoir des possibilités d'évolution. Et ils sont revenus calmés ! »

Par ailleurs, l'accent est mis sur l'apprentissage de modes sophistiqués et légalisés de contrôle des stratégies syndicalistes dans le cadre des négociations, à travers un travail de décodage de leur rationalité, du point de vue de leur rôle de représentant des salariés. L'ambition est de fournir aux représentants de la direction une matrice des logiques routinières qui gouvernent l'affrontement dans l'arène de la négociation, pour leur permettre d'anticiper les réactions de leurs adversaires et d'adapter plus efficacement leurs propres attitudes. Dans cette perspective, une règle d'or est posée : il faut conduire les négociations en laissant la possibilité aux syndicalistes de jouer leur propre partition de défense des intérêts des salariés. Il ne s'agit pas, bien évidemment, de céder à tout ou partie des revendications syndicales. Mais d'adopter une stratégie de négociation qui permette de donner le sentiment aux syndicalistes que la discussion leur a permis de faire valoir certaines de leurs réclamations, ou tout du moins de les mettre en position de faire croire aux salariés qu'ils sont parvenus à infléchir le projet qui leur était initialement présenté par la direction. La capacité donnée aux syndicalistes de pouvoir se retrouver en position de se prévaloir de certains succès auprès des salariés est posée comme la condition nécessaire d'obtenir pacifiquement leur consentement, du moins celui d'une partie d'entre eux pour valider l'accord : ainsi pourront-ils en effet faire la démonstration de leur capacité à agir efficacement dans leurs intérêts pour justifier leur acceptation de l'accord, tout en réduisant les risques de critiques auxquelles leur signature peut les exposer. L'art de savoir préparer et contrôler les concessions « offertes » aux représentants du personnel est ainsi érigé comme la clé de la réussite pour domestiquer les velléités contestataires des syndicats, tout en permettant à la direction de parvenir à ses fins :

« Il faut toujours se préparer à des possibilités de concession pour obtenir des contreparties. [...] Il faut des accords gagnant-gagnant, pour les conforter dans leur rôle et qu'ils puissent dire aux salariés : voilà ce qu'on a arraché de haute lutte ! »

Plusieurs stratégies sont offertes à la disposition du négociateur patronal pour maîtriser l'art de faire des concessions pour bricoler des accords « gagnant-gagnant ». Il peut s'agir de proposer un projet dont il sait qu'il sera rejeté, pour ensuite soumettre progressivement une seconde mouture ou accéder à des revendications partielles, qui ont été en réalité déterminées à l'avance. Les effets attendus d'une telle technique de fabrication d'un consentement syndical se comprennent d'autant mieux en lien avec les logiques de concurrence proprement syndicales dont les dirigeants tentent de tirer profit. Elle est en effet fondamentalement destinée à renforcer la position de ceux qui valorisent une posture plus consensuelle pour en faire des alliés objectifs dans la négociation. Leur ralliement constitue une opportunité supplémentaire pour chercher, par opposition, à marginaliser les autres syndicats dans l'espace de la négociation, et à discréditer leur position à l'égard des salariés, en dénonçant une attitude protestataire stérile, hostile au « dialogue », qui desservirait en définitive les intérêts de ceux qu'ils prétendent incarner :

« Il faut pas focaliser votre attention sur les syndicats les plus virulents. Il faut surtout pas oublier les autres, ceux que vous savez les plus proches de la direction. [...] N'oubliez pas la règle d'or : avec ces concessions, vous confortez vos alliés, vous attirez les neutres, et vous vous occupez seulement après de vos adversaires [...] Dîtes-vous bien que les salariés préféreront toujours un syndicat qui signe un accord, que pas d'accord du tout ».

Les technologies de contention d'un conflit

Enfin, dans la continuité des techniques de gestion des négociations, une attention toute particulière est portée à la présentation des ripostes envisageables face à un mouvement de grève. Ce qui est désigné sous l'expression pudique de techniques de « civilisation de la grève » se fonde sur l'observation croisée des facteurs de vulnérabilité des grévistes et de l'entreprise en fonction de leurs contraintes réciproques. Cette identification minutieuse permet de dégager les voies d'action efficaces pour exploiter les faiblesses de ses adversaires et se prémunir de leurs attaques, et construire un rapport de force qui minimise les coûts du mouvement pour la direction patronale. Dans cette optique, s'efforcer de maintenir des liens privilégiés avec l'encadrement pour s'assurer de leur loyauté apparaît comme une solution prioritaire. Leur présence sur les lieux du conflit pourra constituer une aide précieuse pour exercer une pression morale et physique auprès des salariés hésitant à se joindre au mouvement, pour se substituer aux grévistes dans l'exercice de leurs fonctions, ou encore pour réorganiser la production en fonction de l'effectif disponible.

Lorsque les directions n'ont cependant pas pu empêcher le déclenchement ou l'élargissement d'un conflit, c'est autour de la dimension temporelle du conflit que se redéplient les préoccupations et les calculs qui président aux tactiques de démobilisation. La première règle de conduite sanctifiée pour s'opposer aux grévistes est de refuser catégoriquement toute négociation durant la période initiale du conflit, considérée comme une phase « irrationnelle », porteuse d'un

rapport de force trop défavorable aux acteurs patronaux. Dans cette vision empruntée à la tradition de la psychologie des foules, les formes de sociabilité et la force du nombre, dans lesquelles s'enracine la cohésion du groupe en conflit, engagent les salariés dans une situation littéralement extraordinaire, qui favorise la libération de « pulsions », de « ressentiments » propres à faciliter leur adhésion aux discours vindicatifs des entrepreneurs syndicaux, en même temps qu'elles encouragent ces derniers à durcir leurs positions. Opter pour une position d'attente pour allonger la durée du conflit constitue alors une manière de chercher à augmenter significativement les préjudices financiers subis par les grévistes, et de jouer du sentiment de crainte ou de découragement qui peut les gagner face à une situation qui s'éternise. En rendant plus difficilement supportables les coûts objectifs et subjectifs associés à la participation au conflit, l'objectif est d'accroître les chances de défection individuelle dans le groupe protestataire, pour l'engager dans une dynamique d'effritement qui brise les liens de solidarité créés entre les grévistes. L'affaiblissement ainsi recherché de la position des porte-parole syndicaux doit alors les contraindre à accepter une issue du conflit qui soit bien davantage conforme aux intérêts défendus par l'acteur patronal. Parier sur une stratégie d'usure du mouvement, c'est également chercher à faire la démonstration devant les salariés de la ténacité et de l'intransigeance de la direction, pour consacrer une représentation d'elle-même susceptible de freiner de futures velléités protestataires. Au contraire, les modes de gestion d'un conflit sont indexés à la volonté d'éviter que l'expérience d'un succès trop facilement acquis par les grévistes contribue à renforcer, à l'avenir, la perception de la possibilité et de l'efficacité que se font les salariés du recours à l'action collective :

« Si vous n'avez pas de marge de manœuvre et que vous négociez à chaud, ça va vous coûter cher. Et attention, une négociation qui va trop vite démontre que l'entreprise est fragile ou qu'elle est riche. Si vous réglez le conflit de manière inconsidérée, vous instituez le conflit comme mode de régulation sociale. [...] La grève ça use : il faut user. [...] Moi, lorsque j'ai un DRH qui m'appelle parce qu'il arrive pas à arrêter un conflit alors qu'il a satisfait à des revendications, j'ai un conseil qui vaut de l'or : ne faites rien ; attendez, ça va pourrir et s'arrêter tout seul ».

Par ailleurs, la panoplie des stratégies de canalisation de la grève se déploie également autour de l'arène judiciaire⁹. En effet, si l'on évoque souvent l'absence d'encadrement juridique des modalités de déclenchement de la grève en France, on oublie cependant que les formes de son déroulement sont, quant à elles, enserrées dans un ensemble de règles juridiques contraignantes. Aussi les moyens d'action disponibles dans l'arène juridique sont-ils considérés par ces formateurs comme des instruments privilégiés à investir par les employeurs et par

⁹ De ce point de vue, il serait intéressant de montrer plus largement, dans le prolongement de nombreux travaux qui ont insisté à juste titre sur l'élargissement du répertoire d'action des acteurs syndicaux à des formes d'action juridique (Willemez, 2003), que l'appropriation du droit représente également un registre d'action particulièrement prisé par leurs adversaires

ceux qui les assistent pour déstabiliser l'action des grévistes. En premier lieu, l'action en référé pour exiger la levée d'un piquet de grève ou l'évacuation des locaux de l'entreprise est présentée comme une voie relativement sûre et particulièrement efficace pour mettre fin aux actions les plus nuisibles à l'organisation de la production, et priver ainsi les grévistes des moyens de pression principaux dont ils disposent. La réduction du spectre des stratégies d'action envisageables par les grévistes est également rendue possible par le recours systématique à un huissier de justice sur les lieux du conflit, destiné à relever et à consigner l'ensemble des comportements susceptibles d'être ultérieurement dénoncés devant la justice (injures, échauffourées, occupation illicite de locaux...) :

« Vous avez toujours intérêt à faire appel à un huissier en cas de piquet de grève, car c'est très rare que ça ne dégénère pas. Il faut le faire constater pour pouvoir l'utiliser après ».

Le recours à la présence d'un huissier a ainsi pour vocation de tenter de refreiner l'ardeur militante des grévistes en les confrontant aux menaces de sanctions financières et pénales auxquelles ils s'exposent. Celles-ci peuvent être ensuite aisément constituées en nouvelles ressources dont les responsables patronaux pourront se prévaloir dans l'espace de la négociation pour faciliter une issue du conflit qui leur soit plus favorable. En effet, l'accumulation de griefs juridiques à l'encontre des grévistes ouvre la possibilité d'une transaction entre l'abandon des poursuites pénales et l'acceptation de la reprise du travail aux conditions posées par la direction. L'un des formateurs suggère que les différents profits qui peuvent être retirés d'une telle solution : *« je préfère toujours ça par exemple, que le paiement des jours de grève. [...] Et puis vous permettez aux leaders syndicaux de pas perdre la face, car ils pourront toujours se vanter après d'avoir sauver leurs camarades »*. Certes, l'efficacité de l'application des dispositions législatives qui entourent l'exercice du droit de grève reste largement déterminée par l'état des rapports de force dans laquelle elle s'inscrit. Mais leur activation reste néanmoins perçue comme un instrument de lutte incontournable pour cantonner les gestes et les ressources des grévistes dans des limites qui rendent le déroulement de leur mobilisation plus facilement maîtrisable.

Aussi, l'action gréviste, qui se routinise tout en se raréfiant, n'apparaît pas en définitive comme la forme de conflit la plus redoutée en tant que telle par les consultants, malgré le temps qu'ils lui consacrent dans leurs formations : la richesse des techniques éprouvées à son encontre contribue à réduire la force de sa menace et les craintes face à ses conséquences. C'est davantage face aux conditions nouvelles dans lesquelles se déploient les grèves qu'ils démontrent le plus d'inquiétude et de vigilance. De ce point de vue, l'accent est particulièrement mis sur les effets pervers que peut engendrer dans certaines situations la recherche effrénée d'une rationalisation croissante du travail : la concentration des unités de production prive par exemple de solutions alternatives de fabrication et

d'approvisionnement des marchandises¹⁰, tandis que l'automatisation ou la gestion en flux tendu met en position un petit nombre de salariés de pouvoir bloquer l'ensemble du processus de production. En ce sens, le rôle prescrit aux DRH est de mener un travail de sensibilisation auprès de leur direction pour maintenir un mode d'organisation du travail qui préserve la possibilité de contourner une cessation du travail dans certains services : « *il faut toujours avoir des solutions de remplacement pour dévitaliser le conflit* ».

Parmi les « risques » nouveaux désignés figurent enfin les stratégies d'amplification et d'extériorisation des conflits d'entreprise par la banalisation du recours aux médias, désormais situés au cœur de la lutte pour garantir la visibilité de la cause et produire une image positive du groupe mobilisé (Champagne, 1990). Les efforts entrepris par les acteurs syndicaux pour élargir et adapter leur répertoire d'action au registre médiatique sont particulièrement mis en valeur. Pour en illustrer les modalités et les effets nuisibles potentiels pour une direction, les deux formateurs insisteront tout particulièrement sur des entreprises où les syndicalistes étaient très peu implantés, mais qui ont pu dépasser leur marginalisation par le recours à des stratégies de scandalisation médiatique, à travers la dénonciation publique des très mauvaises conditions de travail et de rémunération vécues par les salariés. Les agents de la direction ne se retrouvent alors pas tant confrontés à une volonté de perturbation du travail qu'à la consécration d'une représentation médiatique stigmatisante de l'entreprise, dont ils doivent alors prévenir les effets dissuasifs sur l'opinion publique et sur leur propre clientèle. S'exprime ainsi une crainte face à des formes de conflit plus difficilement contrôlables : « *Le conflit dans l'usine, on sait faire. Mais lorsque vous devez affronter une campagne médiatique, c'est beaucoup plus difficile. Or, aujourd'hui, le conflit gagné, c'est le conflit dont on parle* ». C'est la raison pour laquelle l'investissement de stratégies concurrentes à celles des organisations syndicales dans la gestion des relations avec l'espace journalistique est érigé comme un impératif nouveau dans les activités de tout responsable des ressources humaines. Ce travail suppose notamment la construction d'un réseau d'interconnaissance stabilisé au sein des médias locaux ou de la presse professionnelle spécialisée, réseau que les responsables de l'entreprise pourront alors activer plus rapidement et efficacement en cas de conflit pour faire valoir publiquement leur point de vue. De même, l'organisation régulière de manifestations caritatives en présence des journalistes ou l'adoption de chartes éthiques sont perçues comme une manière habile et peu onéreuse de produire et d'entretenir une image valorisante de l'entreprise, censée susciter davantage de sympathie parmi les journalistes, rendre plus crédibles les vertus sociales dont se réclament ses dirigeants, et offrir ainsi moins de prises aux critiques médiatiques futures dont l'entreprise pourrait être l'objet :

¹⁰ Les exemples récents des grèves des salariés des centres logistiques de H&M et de Virgin à Paris en 2005 en sont l'illustration parfaite, qu'évoquent les formateurs. Alors que dans le premier cas, les grévistes bloquaient le seul centre logistique dont dispose l'enseigne en France, la direction de Virgin a pu quant à elle contourner beaucoup plus facilement le mouvement en s'appuyant sur d'autres centres qui lui ont permis de continuer à approvisionner ses magasins.

« Il ne faut pas hésiter à mener des actions préventives par rapport à l'extérieur : organisez par exemple un repas avec les chômeurs, et n'oubliez pas bien sûr d'inviter la presse. Ça met l'opinion et la presse de notre côté, en manifestant notre sollicitude à l'égard des chômeurs. Ce sont des signes éthiques forts qui vous mettront en position de force en cas de conflit ».

En centrant notre analyse sur des stages de formation dispensés aux DRH, nous avons cherché à donner à voir la diversité des logiques et des pratiques autour desquelles peuvent s'enraciner et s'actualiser leurs activités de gestion de l'action syndicale. Sans prétendre que les schèmes d'action et de représentation diffusés par ces consultants encadrent forcément les pratiques des directions patronales, ni présager de la disparition des formes classiques de répression et de coercition syndicale, la restitution des logiques de structuration de cette offre d'expertise dans le management des « relations sociales » au travail met en lumière des agents essentiels à l'élaboration et à la diffusion de techniques professionnalisées et rationalisées de gouvernement des entreprises, qui ont pour objectif de réduire les incertitudes liées aux comportements des salariés et de « civiliser » les conduites syndicales. Cette approche est une manière supplémentaire de battre en brèches l'idée selon laquelle la baisse empirique des conflits collectifs du travail serait le produit naturel d'une dynamique historique d'évanouissement des rapports d'antagonismes ou des formes mécontentements dans l'espace des relations de travail. Elle rappelle au contraire en quoi cette évolution est le fruit de la transformation des forces et des pratiques qui structurent la configuration dans laquelle agissent les acteurs syndicaux.

En particulier, cette perspective invite à réintégrer les nombreuses analyses centrées sur les évolutions des modes de production, de la composition du salariat ou de l'effritement des effectifs syndicaux comme déterminants univoques de la chute du nombre de grèves, dans une problématique plus générale sur la façon dont la perpétuation, sous des formes renouvelées, des rapports de domination dans le champ des relations professionnelles contribue à définir les conditions et les manières d'agir concrètes des syndicalistes. Cette posture permet notamment de ne pas en rester à une observation purement interne des organisations syndicales, pour davantage les appréhender en lien avec l'ensemble des technologies concrètes de démobilisation qu'elles doivent affronter. Au-delà des stratégies de neutralisation des ressources des organisations syndicales, cette perspective nous enjoint à prolonger notre réflexion sur les effets et les enjeux du processus d'emprise croissante du droit et de la négociation sur le jeu du « dialogue social ». Il faudrait en effet montrer comment le travail managérial consiste, à travers l'usage de ces registres d'action dominants, à indexer les compétences et les codes de comportement légitimes à s'y affronter au seul horizon de la rationalité juridique et économique, pensée et investie dans une logique d'opposition et de disqualification des pratiques collectives traditionnelles comme registre d'expression ou de protestation légitime des salariés.

Andolfatto Dominique, Labbé Dominique, *Sociologie des syndicats*, La Découverte, 2000,

Béland Daniel, Marier Patrick, "Protest Avoidance : Labor Mobilization and Social Policy Reform in France", *Mobilization*, 11 (3), 2006.

Bérout Sophie, Denis Jean-Michel, Desage Guillaume, Giraud Baptiste, Pélisse Jérôme, *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Editions du Croquant, 2008.

Boltanski Luc, Chiapello Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

Marcel Caille, *Les truands du patronat*, Editions Sociales, 1977.

Camard Sophie, « Comment interpréter les statistiques des grèves ? », *Genèses*, 47, 2002, 107-122.

Cefai Daniel, *L'enquête de terrain*, La Découverte, 2003.

Champagne Patrick, *Faire l'opinion*, Editions de minuit, 1990.

Coutrot Thomas, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, La Découverte, 1998.

Denis Jean-Michel, *Le conflit en grève ?*, La Dispute, 2005.

Fillieule Olivier, Della Porta Donatella, *Police et manifestants : maintien de l'ordre et gestion des conflits*, Presses de Sciences-Po, 2006.

Giraud Baptiste, « Le syndicalisme saisi par le management. Les conditions de production d'une expertise managériale », *Politix*, n° 79, 2007, p. 125-147

Gollac Michel, Volkoff Serge, *Les conditions de travail*, La Découverte, 2000.

Groux, Guy, *Le conflit en mouvement*, Hachette, 1996.

Henry Odile, « Entre savoir et pouvoir », *ARSS*, 95, 1992, 37-54.

Henry Odile, « La construction d'un monde à part », *Politix*, n°39, 1997, 155-177.

Linhart Danièle, *La modernisation des entreprises*, La Découverte, 2004.

Lomba Cédric, « Avant que les papiers ne rentrent dans les cartons : usages ethnographiques des documents d'entreprise », in Anne-Marie Arborio et alii, *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*, La Découverte, 2008.

Pélisse Jérôme, *A la recherche du temps gagné. Sens et usages sociaux des règles autour des 35 heures*, Thèse de sociologie, Université de Marne-la-Vallée, 2004.

Pialoux Michel, « Stratégies patronales et résistances ouvrières. La « modernisation des ateliers de finition aux usines Peugeot de Sochaux », *ARSS*, 114, 1996, p. 5-20.

Rabier Marion, « Revue de littérature : organisations patronales en France et en Europe », *Document d'études*, DARES, n° 130, 2007.

Sirot Stéphane, *La grève en France*, Odile Jacob, 2002.

Tilly Charles, « Les origines du répertoire de l'action collective contemporaine en France et en Grande-Bretagne », *Vingtième Siècle*, n° 4, 1984, p. 89-108.

Ubbiali, Georges, « La reconversion des professionnels du syndicalisme », *Travail et Emploi*, n° 80, 1999, p. 141-155

Villette, Michel, « Psychologie d'entreprise et de rééducation morale », *ARSS*, n°4, 1976, p. 58-76.

Villette, Michel, *L'homme qui croyait au management*, Seuil, 1988.
Villette Michel, *Sociologie du conseil en management*, La Découverte, 2003.
Weber Henri, *Le parti des patrons*, Seuil, 1986.
Willemez Laurent, « Engagement professionnel et fidélités militantes. Les avocats travaillistes dans la défense judiciaire des salariés », *Politix*, 62, 2003, p. 145-164.