



**HAL**  
open science

# Une grève froide inversée ? Eléments sur les mutations des relations professionnelles dans l'entreprise en France (1968-2018)

Jérôme Péglise

## ► To cite this version:

Jérôme Péglise. Une grève froide inversée ? Eléments sur les mutations des relations professionnelles dans l'entreprise en France (1968-2018). *Négociations*, 2019, Se mettre d'accord (II) / *Varia*, 2019/1 (31), pp.61 - 81. 10.3917/neg.031.0061 . hal-02119895

**HAL Id: hal-02119895**

**<https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-02119895>**

Submitted on 3 Jan 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Une grève froide inversée ? Éléments sur les mutations des relations professionnelles dans l'entreprise en France (1968-2018)

Jérôme Pélisse<sup>1</sup>

*Sciences Po, Centre de sociologie des organisations (CSO), CNRS, Paris, France*

Version auteur acceptée de : Jérôme Pélisse. Une grève froide inversée ? Éléments sur les mutations des relations professionnelles dans l'entreprise en France (1968-2018). *Négociations*, 2019, 2019/1 (31), pp.61 - 81. <10.3917/neg.031.0061>. <hal-02119895>

Entre les années 1968 et les années 2018, quelles transformations des relations professionnelles en entreprise ? S'appuyant sur une stylisation proposée par Christian Morel dans un ouvrage, *La grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir patronal* publié en 1980, cet article propose de montrer comment grèves froides et drôles de négociations continuent à structurer globalement, ces dernières années, les relations professionnelles sur les lieux de travail en France. Les armes, enjeux et contextes organisationnels qui caractérisaient ces relations dans les années 1970 ont toujours cours mais les acteurs qui en sont à l'initiative et leurs significations se sont renversés. Ce sont aujourd'hui davantage des stratégies patronales et de difficiles résistances syndicales qui structurent les relations quotidiennes de travail dans les entreprises.

**Mots-clés** : conflit, négociation, relations professionnelles, France.

Between 1968 and 2018 decades, what changes in industrial relations within companies? With the stylization proposed by Christian Morel in the book *La grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir patronal*, published in 1980, this article proposes to show how cold strikes and funny negotiations continue to structure overall, in recent years, labor relations in the workplace in France. The weapons, issues and organizational contexts that characterized these relationships in the 1970s still exist, but the actors who initiated them and their meanings have been reversed. Today, it is more employer strategies and difficult union's resistance that structure daily labor relations within companies.

**Keywords** : conflict, negotiation, industrial relations, France.

Que l'on pense aux grèves interprofessionnelles et aux mouvements sociaux nationaux ou sectoriels – universités, SNCF en 2018 ; loi Travail en 2016 ; réformes des retraites en 2010 –, mais aussi aux luttes localisés plus ou moins spectaculaires – des bonbonnes de gaz des New Fabris à l'été 2009 à la chemise arrachée du DRH d'Air France en octobre 2015 en passant par les Goodyear, Florange ou Ford –, les conflits marquent les relations de travail en France dans la dernière décennie. Comme un écho à mai et aux années 1968, dont les commémorations publiques et historiennes du cinquantenaire ont souligné en 2018, contrairement aux premières commémorations décennales qui insistaient sur le milieu étudiant, qu'il s'agissait de la plus grande grève salariale en France, qui avait été suivie d'une quinzaine d'années « d'insoumissions ouvrières » (Vigna, 2007)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> [jerome.pelisse@sciencespo.fr](mailto:jerome.pelisse@sciencespo.fr)

<sup>2</sup> Le mouvement des « gilets jaunes » à l'hiver 2018 apparaît de ce point de vue largement inédit, signant une forme de révolte, sinon d'insoumission populaire qui a commencé par toucher l'Etat et certaines taxes alors prévues, avant de s'élargir bien au-delà pour réclamer une amélioration des niveaux de vie, une plus grande justice fiscale et des réformes du système politique. Les relations de travail y sont en arrière-plan mais sans doute

De même, les rares négociations formalisées – au niveau de l’entreprise – qui marquent les modes de régulation du travail des années 1970 semblent pour une part perdurer, justifiant l’action des gouvernements depuis les années 1980 et plus encore les années 2000 pour stimuler la négociation collective à ce niveau. Les dernières réformes, en 2016 et 2017, proposent même une nouvelle architecture des sources du droit du travail qui met au centre de ces dernières la négociation d’entreprise, qui reste, malgré la promotion qui en est constamment faite, les obligations dont elle fait l’objet et son augmentation réelle, en réalité peu fréquente et rarement fluide en France.

Reprenant et travaillant une stylisation des relations professionnelles françaises proposée par Christian Morel en 1980 dans un ouvrage intitulé *La grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir patronal*, cet article se propose d’évoquer et de comparer deux moments – les années 1968 et les années 2018. Il avance la thèse d’un maintien dont le sens et l’initiative se seraient *toutefois inversés* de « la grève froide » et des « drôles de négociations » - termes qu’emploie Morel et que nous expliciterons - qui caractériseraient les relations professionnelles en France.

En s’appuyant sur le travail de cet auteur et après avoir décrit les armes, les enjeux et les contextes organisationnels qui marquent les relations professionnelles en entreprise dans la décennie qui suit 1968 (1), on montrera combien cette grève froide et la drôle de négociation - « négociation manifestation » non contractuelle que pointait Morel (1991) -, continuent à structurer les interactions entre directions et représentants des salariés dans la décennie qui vient de s’écouler (2). Non pas que rien n’ait changé en quarante ans, bien au contraire. *L’initiative* des armes, *le sens* des enjeux et *la nature* des contextes organisationnels se sont en effet en quelque sorte *inversés* presque termes à termes (3). La grève froide et la négociation-manifestation qu’imposaient les salariés et leurs représentants se sont transformés en une négociation contractualisée imposée et instrumentalisée par le patronat et une restauration offensive du pouvoir managérial, auxquels résisteraient, mais de manière plus individualisée et difficilement, les salariés et leurs représentants. Comme si, contrairement au propos du Guépard et en forçant quelque peu le trait, bien peu avait changé en apparence en termes de conflictualité (toujours présente), et de négociation (toujours difficile) en France, pour que tout change en matière de rapports de pouvoir dans les relations professionnelles sur les lieux de travail.

#### **Encadré : sources et données**

Cet article s’appuie sur diverses enquêtes menées autour de la réforme des 35 heures, de leur mise en œuvre au tournant des années 2000 (Pélisse, 2004) puis des conflits et négociations en entreprise depuis une quinzaine d’années (Bérourd *et alii*, 2008 ; Giraud *et alii*, 2014). Appuyées sur les enquêtes REPONSE réalisées en 2005 puis 2011, les analyses se fondent aussi sur une vingtaine de monographies d’entreprise réalisées par l’auteur entre 1998 et 2003, 2006 et 2007, puis 2012 et 2014, des recherches menées sur certaines organisations syndicales (notamment la CGT et la CFE-CGC) et un suivi de l’actualité des relations sociales et des évolutions du droit du travail pendant la période. Cet article vise ainsi à présenter une perspective et un cadre de lecture des relations professionnelles plus qu’à rendre compte d’une enquête empirique particulière.

### **I. INSUBORDINATION OUVRIÈRE ET « GRÈVE FROIDE » DANS LES ANNÉES 1968**

Dans son ouvrage paru en 1980, Morel s’appuie sur de nombreuses observations qu’il a eues l’occasion de mener comme cadre et directeur du personnel dans cinq usines chimiques et surtout automobiles, dont plusieurs du groupe Renault, tout en comparant ses constats avec des exemples

---

– les travaux portant sur ce mouvement social le diront ou non – bien présentes, ne serait-ce que par les relations complexes qu’a eu ce mouvement social avec les organisations syndicales.

anglais, allemand ou américain. Il étudie ainsi un type de système *local* de relations professionnelles dans « les années 1968 », même si les événements de mai 1968 eux-mêmes sont absents de son ouvrage. Ce pluriel tel que les historiens l'ont construit depuis une vingtaine d'années (Dreyfus-Armand *et alii*, 2000) renvoie en effet aux années 1970 dans lesquels Morel est plongé et à partir desquels il propose sa stylisation des relations professionnelles locales françaises. Les deux dates choisies dans cet article, 1968 et 2018, sont ainsi moins des années charnières que des périodes qui couvrent chacune une dizaine d'années, en aval d'une part et en amont d'autre part, dont il s'agit d'analyser les spécificités et les différences, mais aussi les ressemblances.

Les années 1968 sont ainsi caractérisées par des formes « d'insubordination ouvrière » bien décrites par Xavier Vigna (2007), marquées par une nouvelle grammaire de l'action et des revendications ouvrières. S'y conjuguent une extension des grèves, un répertoire d'action élargi (incluant des formes d'illégalisme et de violence, même si cette dernière est souvent symbolique), une mobilisation de secteurs et de travailleurs auparavant peu combattifs, comme les femmes ou les immigrés. Entre 2 et 4 millions de journées non travaillées pour fait de grève sont ainsi comptabilisés chaque année entre 1975 et 1980. L'insubordination ouvrière prend en outre de multiples visages et les historiens ont souligné la dimension culturelle du refus de l'autorité durant ces années, qui touche aussi les directions syndicales, même si les effectifs syndicaux gonflent fortement juste après 1968, la désyndicalisation ne s'amorçant qu'à partir de 1977.

En se situant du côté des cadres en charge des relations sociales dans des secteurs et une entreprise symbole de ces années, Morel propose une stylisation des interactions qui ont cours dans les usines industrielles françaises des années 1970. Loin de se centrer sur les conflits « chauds » qui marquent cette décennie, Morel s'appuie sur des observations quotidiennes de négociations routinisées sur les salaires, de réunions régulières de comités d'entreprise, de commissions de classement des ouvriers, de pratiques de contremaîtres et de cadres face aux demandes de délégués syndicaux, d'ouvriers ou de cadres concernant les pauses, les absences ou les primes. Il témoigne d'une autre manière de cette insubordination ouvrière persistante et montre un état du rapport de force en entreprise qu'on a du mal à imaginer aujourd'hui. Tout en insistant sur la faiblesse des syndicats français en entreprise – une faiblesse structurelle qui résulte du pluralisme et du peu d'effectifs syndiqués selon lui, qui explique pour une bonne part la nature des relations professionnelles locales – Morel décrit en effet un état du jeu social, entre conflits ordinaires et négociations quotidiennes, loin d'être défavorable aux salariés, bien au contraire. La grève froide qu'il analyse forme ainsi système avec ce qu'il nomme « une drôle de négociation » (terme que Morel développe davantage dans un article en 1991), marquée par une « politique de la manifestation » typique des stratégies syndicales et des relations professionnelles françaises. Elle comprend trois dimensions principales : celles des armes que les uns et les autres emploient au quotidien ; du type de règles et de droit en usage en entreprise qui constituent les enjeux de ces relations ; et de la nature des organisations dans lesquelles prennent place ces interactions.

En laissant de côté la grève, qui reste un événement sortant de l'ordinaire, même dans cette décennie où elle est relativement fréquente, Morel distingue « l'arme diplomatique » des « armes non diplomatiques » qu'emploient les uns et les autres sur les lieux de travail, soulignant la virtuosité des salariés et de leurs représentants à cet égard qui leur permettaient d'imposer souvent leur agenda, sinon leurs revendications sur les lieux de travail à l'égard des directions d'entreprise ou d'usine.

La première de ces armes s'appuie sur une conception de la négociation comme un jeu à somme nulle, un jeu non contractuel qui consiste « à voir la négociation non comme une discussion devant aboutir à un contrat mais comme un instrument de pression pour obtenir des concessions sans contreparties » (Morel, 1994, p. 28). Dans les réunions de négociation, les syndicalistes sont structurellement en position de faiblesse, par manque d'informations, d'expertise et de maîtrise des modalités d'application des règles issues de ces négociations ; surtout, ils ne considèrent pas

ces négociations comme légitimes. Délégations nombreuses et tournantes, lectures de textes préparés à l'avance, surdité tactique, mutisme stratégique et refus de céder des contreparties caractérisent ces armes et ce type de négociation de militants, qui apparent les négociations à des quasi manifestations. Les directions, souvent surprises face à ce qui leur apparaît comme des comportements peu rationnels – Morel en montrant au contraire la rationalité - s'y sont néanmoins adaptées et en tirent aussi des avantages. L'absence d'engagements des directions leur laisse en effet les mains libres dans la gestion des conditions et de l'organisation du travail, ce qui explique aussi la faiblesse des accords d'entreprise dans les décennies 1970 et 1980.

Morel analyse également les armes non diplomatiques. Harcèlement verbal ; turn-over ou mauvaise volonté ; négociation directe avec des groupes de salariés s'imposant en délégation, parfois massives, auprès des directions ; zèle juridique, qui consiste à diminuer les marges de tolérance vis à vis d'écarts à une application stricte du Code du travail ou à pousser à sa limite l'exercice d'un droit, comme lorsque un comité d'entreprise refuse de rendre un avis ou fait durer une réunion toute une journée ou plus, constituent des armes dont il est moins facile de s'accommoder ou de tirer profit pour les directions. Ces armes, que Morel résume avec la formule du « tintouin » (réprobation orale, systématique et organisée) et dont il souligne l'efficacité, caractérisent une politique de la manifestation qui marque les relations professionnelles des années 1970. Elles se déploient dans l'objectif d'imposer des « systèmes de règles indulgentes » – Morel reprenant ici le terme « d'indulgent pattern » de Alvin Gouldner (1954), pour désigner « cet ensemble de règles effectives, orales et tacites, non réglementées, imposées par le personnel » (Morel, 1994, p. 119) et subies par les directions. S'appuyant sur son expérience, Morel insiste en effet sur « la faiblesse » de nombreuses règles patronales, tournées (ou retournées) en pratique en faveur des salariés, inappliquées ou sans portées face à des déviances plus ou moins invisibles, acceptées ou subies par le management en matière d'horaires et de pause, de respect des prescriptions ou des modes d'organisation du travail, par exemples.

Examinant les manières dont les salariés et syndicalistes cherchent à imposer des règles à la direction, que ce soit par le tintouin et l'action directe, l'arrangement, la construction de précédents, ou la recherche de règles automatiques, Morel insiste sur la portée sociale, économique et juridique de ces systèmes indulgents. Ainsi, loin de n'être qu'un phénomène secondaire, ils contribuent implicitement à diminuer le temps de travail réel, et à instituer « un droit de propriété sur le métier », consacrant une autonomie ouvrière qui n'est pas sans enjeux économiques pour les firmes en termes de productivité ou de captation du surplus potentiel de l'entreprise.

Le développement de ces systèmes de règles indulgentes (Gouldner utilise aussi le terme « lenient ») conduit, selon Morel, à un processus « séparatiste » qui marque les organisations : plus qu'une décentralisation des relations professionnelles ou des négociations, les entreprises voient se multiplier les conflits locaux en leur sein, et se disperser les modes de régulation au niveau des ateliers, des communautés professionnelles ou des établissements. La régulation sociale d'entreprise est donc proche de celle qui existe en Angleterre, fondée sur la coutume et les usages et fragmentée par atelier et par profession. A côté d'un droit savant principalement étatique et établi par voie de législation, sous pression syndicale ou réformiste mais peu ou mal appliqué, et en l'absence d'un droit social savant établi au niveau de l'entreprise (comme c'est le cas aux Etats-Unis), les travailleurs français utilisent des voies informelles, appliquant des règles orales ou tacites et développant des us et coutumes qui restent malgré tout bien moins légitime et reconnu qu'en Angleterre. D'où « un droit social paradoxal » selon Morel, assez développé au niveau législatif même si peu appliqué, marqué par des usages locaux et informels et perclus de déconnexions et de désajustements, souvent au profit des salariés dans ces années 1970<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> On peut noter que de nombreux exemples pris par Morel concernent des règles et pratiques de temps de travail, en matière de pause, de rythmes de travail, d'horaires ou d'absences. Il s'agit en effet de l'une des dimensions du

Marquées par un contexte d'insubordination ouvrière, les initiatives sont en effet avant tout du côté de ces derniers et de leurs représentants, plus que des directions qui, significativement dans l'ouvrage de Morel, cherchent surtout à réagir à ces stratégies d'empêchement de l'application des règles patronales et leur remplacement par des règles favorables aux salariés.

Pour autant, les directions d'entreprise ne sont pas sans moyens, initiant, selon les termes de Morel, des « contre-offensives » cherchant à « reconquérir les règles » par « la restauration du pouvoir discrétionnaire », notamment celui que peut exercer l'encadrement direct des travailleurs. Cette stratégie de « dé-réglementation » vise à supprimer l'automatisme des règles, décentraliser de manière personnalisée les décisions et restaurer des relations de donnant-donnant au profit de la partie économiquement dominante. Morel distingue ainsi des organisations (ou fraction d'organisations) monolithiques – dans lesquelles les autres acteurs que l'autorité officielle n'ont pas assez de pouvoir pour modifier les règles – et des organisations dichotomiques, où l'opposition dispose de suffisamment de pouvoir et cherche à porter atteinte aux règles, et qui seraient caractéristiques, selon lui, des grandes entreprises françaises. Bien que situées contextuellement (la grande entreprise industrielle) et temporellement (les années 1968), ces analyses relativement oubliées apparaissent très suggestives pour comprendre, quarante à cinquante ans après, la complexité singulière des relations professionnelles françaises en entreprise. Non pas pour dire que rien n'a changé ; mais qu'au-delà du maintien de ce type de relations, leurs significations se sont largement inversées : l'initiative autant que les dynamiques de ces interactions, entre grève froide et drôle de négociation, ont changé de main entre ces deux périodes, de rapports sociaux imposés par les salariés et leurs représentants à des relations aujourd'hui bien plus initiées et cadrées par les directions d'entreprise.

## 2. PERMANENCE DES CONFLITS ET DRÔLES DE NÉGOCIATIONS DANS LES ANNÉES 2018

Il faut d'abord montrer leur permanence, toutefois, avant de s'interroger sur le sens que prennent ces relations professionnelles d'entreprise aujourd'hui. Une caractérisation rapide de ces dernières, en 2018 et dans la décennie qui précède, doit en effet insister sur l'existence maintenue des conflits, malgré un recul important de la grève, et un régime de négociation qui, s'il a considérablement évolué quantitativement, reste complexe, formel et d'une certaine manière « drôle » par rapport aux conceptions contractuelles et pacifiées d'un dialogue social largement incité par l'Etat depuis une trentaine d'années via, notamment, de profondes transformations du droit du travail.

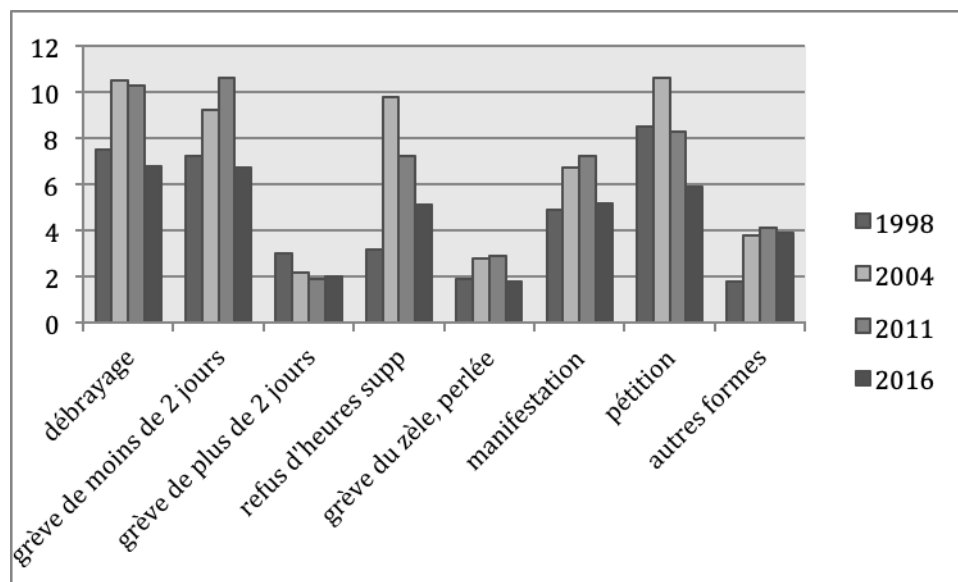
Les années récentes sont en effet marquées par une conflictualité évidente qui est passée par de puissants mouvements sociaux, quoique systématiquement en réaction et en échec face aux multiples réformes qui les suscitent. C'est davantage la manifestation, voire le blocage d'espaces publics, que la grève qui sont apparus comme des modalités protestataires, même si ces conflits se sont aussi traduits dans les entreprises. Alors que 2,2 % des entreprises de dix salariés ou plus déclarent avoir connu une grève en 2009, elles sont 3,3 % en 2010, et 1,8 % en 2011 d'après l'enquête ACEMO, par exemple. Il reste que la pratique gréviste apparaît sans commune mesure avec celle qui existait dans les années 1970. Néanmoins, la conflictualité ne se résume pas à la grève. Une conflictualité diffuse se maintient sinon progresse dans les années 2000, passant de plus en plus par des débrayages, des pétitions ou d'autres formes (refus d'heures supplémentaires, manifestations localisées, grèves perlées...) comme le montrent les enquêtes REPONSE du Ministère du travail (Béroud *et alii*, 2008). Cette conflictualité a même augmenté entre la fin des années 1990 et le milieu des années 2000 – la proportion d'établissements du secteur marchand de plus de 20 salariés rencontrant au moins un conflit entre 1996-1998 et 2002-2004 passant de

---

travail où l'application des règles est la plus fluctuante et variable, les arrangements les plus fréquents, et finalement où l'alignement entre normes juridiques, statistiques et sociales est loin d'être la règle (Pélisse, 2012).

20 à 30% – et elle s’est maintenue et même durcie ensuite, entre 2008 et 2010 (Giraud *et alii*, 2014), même si elle a diminué, et assez fortement, plus récemment.

**Graphique 1 : évolutions des formes de conflits déclarées par les directions d’établissement**



Pourcentage d’établissements du secteur marchand de plus de 20 salariés ayant connu au moins telle ou telle forme de conflits dans les trois années précédentes (1996-1998 ; 2002-2004 ; 2008-2010 ; 2014-2016), selon les directions.

Source : enquêtes REPONSE, DARES

Comme l’ont montré de nombreuses recherches, la conflictualité quotidienne est donc loin d’avoir disparue dans les années 2000 autour du temps de travail, des conditions de travail ou du climat des relations de travail (source de conflits plus fréquents durant ces années), sinon de l’emploi et évidemment des salaires. La conflictualité s’est redéployée depuis les années 2000 (Denis, 2005 ; Bouquin, 2008 ; Bérout, 2014 ; Sainsaulieu, 2017), dans l’industrie (Giraud, Pélisse et Pénissat, 2018) mais aussi d’autres secteurs comme le commerce (Benquet, 2013), le nettoyage (Denis, 2009), les services aux particuliers (Avril, 2009) ou d’autres contextes réputés improbables pour les mobilisations (Collovald et Mathieu, 2009), y compris du côté des cadres (Flocco, 2015). Même si elle s’est pour une part individualisée (Groux, 2009) et a pris des formes passant par l’expression de souffrances ou la dénonciation de harcèlements au travail, la conflictualité quotidienne et les oppositions au travail (Bélanger et Thuderoz, 2010) restent donc vives dans de nombreuses entreprises en France, et pas uniquement au moment des fermetures d’usines ou des grandes plans de licenciements. S’il faut refroidir la conflictualité des années 1968 pour en analyser le poids central et quotidien dans la structure des relations professionnelles d’entreprise, il faut donc aussi prendre la mesure, quarante à cinquante après, du maintien d’une contestation multiforme dans les entreprises, derrière la froideur des chiffres en matière de grève ou la chaleur des mouvements interprofessionnels récents. Pour autant, il faut remarquer à quel point ces conflits sont souvent réactifs et défensifs, faisant suite à des projets patronaux de reculs sur des droits, bien plus qu’offensifs et réclamant de nouveaux droits ; et qu’ils semblent en diminution sur les lieux de travail ces toutes dernières années (22% des établissements sont concernés par au moins un conflit entre 2014 et 2016, selon les directions, contre 29% entre 2008 et 2010 d’après l’enquête REPONSE).

Le développement des négociations et des accords d’entreprise est d’un autre côté une évidence depuis une quarantaine d’années. Les lois Auroux de 1982 ont institué une obligation de

négociation annuelle sur les salaires, le temps et les conditions de travail dans toutes les entreprises pourvues de délégués syndicaux. Elles ont aussi ouvert la possibilité de négociations de branche puis d'entreprise dérogoires dans le domaine du temps de travail, incitant à négocier des règles qui ne respectaient plus le critère de faveur, nourrissant une politique du donnant-donnant largement mise en avant dans les discours. Impulsées dans les années 1980, expérimentées dans la décennie suivante puis imposées par l'Etat avec les lois Aubry de réduction du temps de travail en 1998 et 2000, ces évolutions juridiques ont été progressivement généralisées. Les assouplissements puis « l'enterrement » de la réforme des 35 heures (Pélisse, 2008) sont aussi passés par ce soutien aux négociations de branche et surtout d'entreprise, d'une manière toutefois particulièrement complexe par les lois de 2004 et 2008, qui ont ouvert des possibilités dont se sont peu saisies les entreprises. La loi El Khomry de 2016 et les Ordonnances Macron de 2017 peuvent de ce point de vue s'interpréter comme des tentatives d'en faciliter l'appropriation par les entreprises, en réformant en profondeur l'architecture du Code du travail au profit de la négociation d'entreprise comme source première du droit du travail, la loi devenant supplétive.

Entre temps, le nombre d'accords a considérablement cru, passant de quelques milliers au début des années 1980 à plus de 40 000 en 2016, l'épisode des 35 heures contribuant fortement à ce changement d'échelle au tournant de l'an 2000, suivi par une série d'obligations et d'incitations depuis quinze ans qui ont contribué à relancer puis soutenir l'activité de négociation. Celle-ci a toutefois gardé certaines caractéristiques des négociations des années 1970, que l'on retrouve dans plusieurs études contemporaines. Mailys Gantois (2014) montre ainsi à partir d'observations des interactions ordinaires dans une PME que « le mode de gestion paternaliste participe à contraindre le déroulement de la négociation et constitue un levier supplémentaire pour permettre à l'employeur de contourner l'activité syndicale » (p. 109) : résistance à l'implantation syndicale et soutien à certaines candidatures (« maison ») plutôt que d'autres ; réunions bilatérales ; volonté de contrôler l'expression des salariés ou la transmission et la diffusion de l'information légitime par les délégués syndicaux, constituent autant d'armes patronales couramment employées dans la négociation. Alexandra Garabige (2010) retrouve explicitement le type de « compromis belliqueux » que pointait Morel dans les négociations qu'elle étudie dans une municipalité de 80 000 habitants dans les années 2000. Marie-France Khalidi (2014) insiste de son côté sur l'importance des coulisses et l'exclusion de ces dernières des représentants qui refusent le jeu des compromis et des concessions et restent dans la dramaturgie des négociations officielles, lors de négociations de plans de licenciements. Baptiste Giraud et Rémy Ponge (2016) enfin évoquent non seulement l'évitement patronal des négociations mais aussi leur évidemment, quand les directions y logent des objectifs managériaux de canalisation de l'action syndicale, sans forcément volonté de conclure.

Du reste, malgré l'accroissement des accords et contrairement à ce que permet, incite, voire oblige le droit, la production de règles par la négociation d'entreprise est loin d'être généralisée en France.

Chaque année, « seuls 10% des établissements d'entreprise qui pourraient le faire signent des accords. Les observateurs citent souvent la statistique de 36 000 accords d'entreprise par an pour signifier que la négociation d'entreprise est la plus dynamique aujourd'hui. Mais cette statistique n'a pas beaucoup de sens si elle n'est pas rapportée aux quelques 350 000 entreprises qui sont théoriquement en mesure de signer des accords. Lorsqu'elle l'est, il apparaît clair qu'on négocie en fait très peu dans les entreprises françaises » (Bréda, 2016).

En outre, ajoute ce même auteur, « la négociation d'entreprise (notamment sur les salaires) est sur un certain nombre d'aspects un jeu à somme nulle : ce qu'obtiennent les salariés est acquis au détriment des actionnaires, et vice-versa. Ce conflit d'intérêts fondamental entre salariés et employeurs est systématiquement écarté des débats (...) mais c'est pourtant lui qui rend la négociation difficile ». De fait, les incitations (y compris financières) et même les obligations à négocier imposées par l'Etat se sont multipliées dans les années 2000 sur diverses thématiques :



intéressement, stress, emploi des séniors, pénibilité, etc. Mais ce dialogue social « administré » (Mias *et alii*, 2016), producteur de « négociations fortement marquées par les obligations légales » (Romans, 2018) et de règles formelles peu en prises avec les enjeux de répartition du pouvoir dans les entreprises, ne modifie que rarement la structure des relations professionnelles locales. Les négociations apparaissent de plus en plus instrumentalisées par les directions dans des objectifs managériaux (Pélisse, 2009 ; Groux, 2010), même si, en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de gestion des séniors ou de prévention de la pénibilité, ou même de restructurations, des négociations d'engagements réciproques, bien que systématiquement minoritaires, ont aussi pu être analysées par des chercheurs. A contrario et de manière générale, représentants des directions et représentants des salariés continuent à « voir midi à leur porte » depuis vingt ans : l'ampleur des désaccords reste forte entre eux sur le rôle des représentants du personnel et des syndicalistes, le climat social, ou même la reconnaissance qu'il y a eu des conflits dans leurs entreprises (Coutrot, 1996 ; Blavier et Pélisse, à paraître).

Ces constats invitent « à relativiser fortement l'idée d'une diffusion d'une culture du « dialogue social » dans les entreprises » (Mias *et alii*, 2016), et à maintenir l'idée que les relations locales sont fréquemment marquées par la grève froide et la drôle de négociation, au-delà d'un formalisme souvent très présent. Le modèle des « négociations-contrat », voire les « négociations-formations » aperçues par Morel en 1991, sont certes plus nombreuses aujourd'hui que dans les années 1970 ou même 1990 ; mais elles restent largement minoritaires, colonisées par des négociations formelles et le maintien de négociations-manifestations, belliqueuses et instrumentalisées par les acteurs. Nul doute pourtant que les contextes ont radicalement changé entre les années 1970 et les années 2010. C'est que la signification de la grève froide et l'initiative de ces négociations instrumentalisées se sont inversées : les initiatives, stratégies et offensives ne sont plus syndicales mais *d'abord* patronales, dans le cadre d'une « gestion du fait syndical » qui domine aujourd'hui les relations professionnelles en entreprise<sup>4</sup>.

### 3. INVERSIONS ET TRANSFORMATIONS DES ARMES, DES ENJEUX ET DES CONTEXTES ORGANISATIONNELS

Une série d'arguments peut montrer cette inversion du *sens* de la grève froide et de la drôle de négociation. Celle-ci s'inscrit tout d'abord dans une inversion accentuée de rapports de force qui, si l'on suit Morel, restaient structurellement inégaux mais inscrits dans des dynamiques qui voyaient les salariés et leurs représentants à *l'initiative* dans les années 1970, au contraire de la période récente où les luttes et les oppositions au travail sont bien plus souvent, sinon systématiquement, défensives. Avant d'en venir à ce constat concernant la dynamique des rapports de force qui justifie cette idée d'inversion du sens de la grève froide, il faut toutefois souligner à quel point, alors que l'acteur salarié et syndical s'est encore affaibli au niveau de l'entreprise, l'acteur patronal a gagné en ressources dans des contextes économiques, organisationnels et juridiques qui lui sont plus favorables que dans les années 1970.

Le chômage de masse, durable et quasi constant pèse ainsi fortement sur les capacités et les ressources des salariés et de leurs représentants. Les stratégies d'*exit* sont aujourd'hui moins coûteuses pour les employeurs et beaucoup plus pour les salariés. La désyndicalisation, massive entre la fin des années 1970 et la fin des années 1990, bien que stoppée depuis les années 2000 où environ 8% de la population salariée du privé est syndiquée (Pignoni, 2016), a asséché le vivier de

---

<sup>4</sup> La notion de gestion du fait syndical désigne « le fait que le management d'entreprise a développé un ensemble de recettes pour contrôler, limiter, orienter l'action syndicale » (Yon et Bérout, 2013). Contrairement aux Etats-Unis où le syndicalisme a été pour une part éradiqué du secteur privé dans les années 1980, avant de connaître un regain fragile et limité depuis la fin des années 1990 (Voss et Fantasia, 2003), c'est bien plus un processus d'institutionnalisation aux effets paradoxaux et de tentatives de domestication qu'a connu le syndicalisme en France (Giraud *et alii*, 2018).

militants qui sont de moins en moins prêts, par ailleurs, à sacrifier leurs carrières au militantisme, tant la répression syndicale s'est maintenue jusqu'à aujourd'hui (Pénissat, 2013 ; Amossé et Denis, 2016). La division syndicale s'est encore accentuée, au niveau national mais aussi dans les entreprises. La loi de 2008 réformant la représentativité syndicale a visé à re-légitimer par l'élection la fonction syndicale, mais elle a aussi conforté les logiques séparatistes qu'évoquait Morel : même si le nombre de sections syndicales représentatives a diminué, le paysage syndical s'est rarement simplifié, tant c'est une représentativité à géométrie variable – reconnue dans tel établissement mais pas tel autre, ni au niveau central, par exemple, pour telle ou telle organisation – qui s'est développée (Bérout et Yon, 2013). Les ordonnances Macron de 2017 imposent par ailleurs une professionnalisation et une fusion des instances représentatives, qui ne vont pas forcément favoriser la prise en compte des intérêts des salariés ni rééquilibrer les rapports de pouvoir. Au contraire, les stratégies syndicales de fragmentation et de jeux locaux sur les règles analysées par Morel – l'obtention d'une règle favorable locale constituant un argument pour son extension à d'autres secteurs de l'entreprise – sont de mieux en mieux contrées par des directions qui centralisent les négociations et le fonctionnement des comités d'entreprise depuis une dizaine d'années.

Du côté des employeurs, les ressources sont bien plus importantes qu'avant : l'expertise juridique en droit du travail, tout comme le conseil stratégique aux entreprises sont devenus de véritables armes, qu'utilisent abondamment les directions (Giraud, 2018). Et si les organisations syndicales les conçoivent aussi comme des instruments de résistance et ont sophistiqué certains de leurs recours aux experts ou aux tribunaux (Pélisse, 2007), les réformes récentes restreignent les possibles appuis sur ces experts et le nombre de procédures aux prud'hommes, dont la diminution, en cours depuis les années 1990, s'est fortement accentuée depuis quelques années. Quant aux recours collectifs devant la justice, ils restent rares. La fonction RH s'est structurée et des moyens considérables sont déployés pour qu'elle soit formée et sache gérer les acteurs syndicaux et les représentants des salariés (Giraud, 2013), à côté d'outils participatifs et de dispositifs d'information et d'association des salariés en constante augmentation depuis les années 1990 qui ont, pour une part, visé à contourner le rôle des représentants du personnel. Rajeunies, féminisées, et davantage formées à des savoirs managériaux renouvelés dans les années 1990 (Boltanski et Chiapello, 1999), les fonctions RH ont contribué à formaliser les relations de travail. Celles-ci sont de plus en plus médiées par des normes et des règles, et équipées par des outils sophistiquant leur contrôle (informatisation, *reporting*, traçabilité, etc.). Certes, le travail prescrit (et même de plus en plus prescrit) n'est toujours pas le travail réel, avec ses aléas et ses incidents, les engagements qu'ils suscitent, les relations et interactions qu'il permet de nouer. Mais le pouvoir discrétionnaire et la verticalité des relations, en entreprise, sont toujours aussi présents, même si les salariés sont en général plus écoutés sur certains sujets, quand ils ne sont pas sommés de s'investir subjectivement dans leur travail et leur entreprise, sous l'influence du *lean* management ou non (Linhart, 2015). Il est aujourd'hui facile de se séparer d'un salarié : il suffit d'y mettre le prix, connu à l'avance ; il est aussi facile de contrôler son travail, à distance ou directement, quand ce contrôle n'est pas internalisé par les salariés, qui ont plus souvent qu'auparavant des responsabilités à assumer et des missions à remplir plutôt que des tâches à effectuer ou seulement des prescriptions à appliquer.

Bien entendu, ces volontés managériales se heurtent toujours aux volontés et aux oppositions au travail des salariés, comme le soulignent Jacques Bélanger et Christian Thuderoz (2010). C'est bien le sens du maintien de relations marquées par des formes de grèves froides, qui se manifestent aussi différemment que dans les figures du retrait et de la récalcitrance, de l'irrévérence et du cynisme, de la distance et du renoncement, ou encore de la rébellion et de la militance pour reprendre les catégories forgées par ces deux auteurs. Articulant degrés d'engagement des salariés et modes de contrôle par assujettissement ou par responsabilisation que déploient les directions d'entreprise, les oppositions au travail dégagées par ces auteurs soulignent à quel point le jeu social au travail reste marqué par le conflit et l'opposition autant que

par la coopération et l'engagement. Ce jeu a cependant évolué : l'engagement est plus requis qu'auparavant et l'opposition peut moins facilement s'exprimer de manière ouverte, rencontrant plus d'obstacles pour le faire de manière collective notamment. D'après les enquêtes REPONSE des années 2000, ce n'est ainsi que lorsque l'emploi est en jeu que les salariés se tournent majoritairement vers les syndicalistes ou les représentants du personnel, selon ces derniers, et non vers l'encadrement ou la direction qui sont aujourd'hui les principaux points d'appui pour régler des problèmes de conditions de travail, d'absence d'augmentation ou de promotion, ou de mésententes avec un supérieur. Mes enquêtes dans diverses entreprises m'ont fait rencontrer des oppositions plus individuelles et plus réactives, moins ou plus rarement collectives et surtout offensives. L'outil et l'acteur syndical contribuant à ce travail de représentation et d'institutionnalisation des intérêts collectifs est non seulement plus souvent absent mais aussi plus lointain, à la fois moins proche du travail réel et plus inaudible dans les arènes que sont les réunions de délégué du personnel ou les réunions de négociation. De fait, la plupart des exemples pris par Bélanger et Thuderoz relèvent d'enquêtes effectuées dans les années 1970 et 1980, même si certains travaux sur lesquels ils s'appuient sont plus contemporains (Buscatto, 2002, Rot, 2006 ou Kärreman et Alvesson, 2009 par exemples) et si les logiques d'opposition qu'ils mettent en évidence – tout en soulignant qu'elles s'individualisent – ont toujours droit de cité. Néanmoins, ces dernières sont plus réactives et défensives, moins portées par des tentatives de conquérir des règles en faveur des salariés que par la recherche d'oppositions et de résistances en réaction à des projets managériaux, dans un contexte où la dynamique de production des règles formelles et informelles au travail s'est en quelque sorte inversée, des conquêtes syndicales des années 1970 aux offensives patronales des années 2000.

Les contextes se sont en effet pour une bonne part retournés, que l'on argumente de manière globale en notant la répartition entre capital et travail dans le partage de la valeur ajoutée (évoluant favorablement pour le second dans les années 1970, puis négativement dans les années 1980, avant de se stabiliser depuis les années 1990), en évoquant l'évolution des ressources de chacune des parties, ou les manières dont les interactions entre directions et (représentants des) salariés se déroulent le plus souvent aujourd'hui. En la matière, ce sont bien plus les premières que les seconds qui cadrent la nature de ces interactions aujourd'hui. D'autant que si la production de règles et de droits par la négociation se traduisant dans des accords d'entreprise a été placée depuis la fin des années 1980 au centre de la stratégie syndicale de la CFDT, devenue récemment la première confédération, ces négociations se sont souvent développées en échange de concessions importantes sans forcément soutenir des engagements réciproques, du côté des salariés comme des directions. Plus encore, la mise en œuvre, l'application et le suivi de ces accords restent très variables et soumises à des rapports de force dont l'asymétrie s'est accentuée en contexte de chômage de masse, en particulier pour les salariés peu ou faiblement qualifiés qui continuent à représenter la majorité des salariés.

Les enjeux se sont aussi, pour une part, déplacés, compliquant la possibilité d'imposer des règles favorables aux salariés et la pérennisation de systèmes indulgents fondés sur l'informel et la recherche d'arrangements susceptibles d'être transformés en règles automatiques, faisant jurisprudence et bénéficiant à tous les salariés, qui caractérisaient les années 1970. L'individualisation des statuts d'emploi, des activités, conditions et relations de travail se sont accrues depuis la situation analysée par Morel. Multiformes, ces transformations ont touché à l'organisation du travail, aux qualifications collectivement reconnues des salariés (devenues compétences individuellement évaluées) et aux grilles de classifications des emplois, à la structure des rémunérations et aux manières d'évaluer le travail, autant qu'aux statuts d'emploi ou aux modes de gestion du temps de travail.

Dans ce domaine, après la diffusion des horaires variables dans les années 1970, dont l'initiative relevait des salariés – ces derniers, et plus encore et surtout ces dernières, les imposant

littéralement aux directions, en dehors même d'appuis syndicaux dans un premier temps (Lichtenberger, 2003) –, la flexibilité est devenue le mot d'ordre des années 1980 et 1990 et une réalité largement diffusée dans les années 2000. Au tournant des années 2000, les directions ont ainsi été à l'offensive pour dénoncer les usages en matière de temps de travail lors des passages aux 35 heures, modifiant les modes de décompte du temps de travail et payant de moins en moins des heures autrefois considérées comme supplémentaires, et maintenant modulées ou incluses dans des forfaits jours (Pélisse, 2004). Au centre du jeu social durant ces années, nourrissant de multiples conflits, négociations et initiatives gouvernementales, le temps de travail s'est de moins en moins réduit et de plus en plus flexibilisé, voire a augmenté, progressivement grignotée par de nombreuses possibilités « d'assouplissements » et de dérogations, dominé par un processus de mise en marché du temps loin d'être à l'avantage des salariés, qui a accru la segmentation des emplois et des activités de travail (Estrade et Ulrich, 2002). De leurs côtés, les organisations syndicales se sont centrées sur la défense de l'emploi, devenu un nouvel équivalent objet de trocs et de promesses, dans une logique bien éloignée des règles indulgentes et en faveur des salariés qu'elles tentaient d'imposer, sans toujours y parvenir mais au travers de luttes quotidiennes dont elles avaient l'initiative et qui structuraient les relations sociales en entreprise trente ans auparavant.

Il s'agit aujourd'hui bien plus de tenter de résister aux règles managériales, sinon à la domination douce (Courpasson, 2000), que d'imposer des règles en faveur des salariés ; d'obtenir un CDI et d'éviter d'enchaîner CDD et périodes de chômages plutôt que de réclamer des carrières professionnelles et salariales ; de ne pas trop perdre en autonomie dans son travail, voire dans le sens ou les valeurs de ce dernier (Vatin, 2009), en tentant, difficilement, d'instituer la controverse sur sa qualité (Clot, 2010), dans des organisations de plus en plus mises en chiffres et procéduralisées. On pourrait multiplier l'évocation d'enquêtes sociologiques ces dernières années qui soulignent ces transformations du travail : dans la sous-traitance aéroportuaire, Fabien Brugière (2017) montre combien « la fragmentation du groupe ouvrier selon les statuts d'emploi fragilise les solidarités construites autour d'une culture de métier, en excluant les ouvriers non stables de l'action collective ». C'est un « paternalisme informel » qu'il met en évidence qui n'est pas sans rappeler celui que Gantois (op.cit.) avait identifié dans l'entreprise de transport qu'elle étudiait. Le travail en hypermarché a aussi fait l'objet d'études soulignant l'importance des contraintes et la faiblesse des marges de manœuvre, l'existence continue de jeux sur les règles, certes, mais aussi le poids des relations de dominations (Waelli et Fâche, 2013), y compris issus d'une normalisation accrue du travail, qui soutient, comme à la SNCF étudiée par Damien Collard (2012) une véritable « tyrannie des normes et un déni du travail ». Ces évolutions touchent d'ailleurs aussi les cadres (Flocco, 2015) ou des activités comme la recherche, dont les travailleurs surtravail et dont « le travail déborde » (Goussard et Tiffon, 2016).

Non pas que toutes les études concluent à une dégradation du travail, des prescriptions systématiquement plus poussées ou une intensification forcément renforcée. Mais beaucoup soulignent, en même temps que l'individualisation, la flexibilisation et la prééminence des enjeux en termes de défense de l'emploi, une forte formalisation des règles du travail qui va rarement de paire avec un accroissement du pouvoir des salariés sur leurs activités et un renforcement des collectifs ou des représentants syndicaux.

Car ces évolutions du travail pèsent sur les enjeux des relations professionnelles locales. Ce processus de formalisation, négocié et inscrit dans des accords ou non, concerne de nombreux aspects des organisations et des activités de travail de plus en plus certifiées, normalisées, procéduralisées. Il est le signe d'une reconquête des règles par le management, qui s'est aussi traduit par une forte intensification, avérée depuis le milieu des années 1980, signalant le succès de la contre-offensive patronale sur le plan de la productivité. Et si, en entreprise, les arrangements prédominent toujours pour permettre le travail réel, ils sont le plus souvent élaborés sous l'ombre et à l'avantage des logiques productives et managériales. Une « managérialisation du droit » s'est ainsi développée dans le domaine du temps de travail (Pélisse,

2011), mais aussi des modes de gestion des risques psychosociaux, des questions de sécurité au travail (Kubiak, 2016) ou de gestion des carrières syndicales lorsque les directions ont été soumises à des accusations de discrimination (Chappe et alii, 2016)<sup>5</sup>. D'un droit du travail à l'anglaise, tel que le décrit Morel, la ressemblance s'est ainsi faite plus américaine, en particulier ces dernières années, dans des contextes d'expansion des dérogations effectivement négociées et mises en œuvre, puis de profondes refontes des relations entre lois et négociations collectives en 2016 et 2017.

Même si les oppositions au travail perdurent sous des formes plurielles comme le montrent des enquêtes de sociologie du travail, ces dernières laissent aussi à penser que les règles pratiques sont moins aisément, fréquemment, ouvertement ou collectivement indulgentes aujourd'hui que dans les années 1970. La formalisation des relations et le tissu de règles se sont accentuées, tandis que les solidarités et les collectifs ont été mis à mal, même s'ils n'ont pas disparu tant l'action collective se nourrit aussi des tensions individuelles et de ce que des consultants nomment aujourd'hui des « irritants » (Landier, 2012). La transformation des contextes organisationnels a toutefois pesé sur les résistances et oppositions possibles des salariés, et a constitué aussi et surtout une occasion de reprise en main pour les directions, faisant basculer *l'initiative* du côté des celles-ci plus que des salariés et de leurs représentants. La tertiarisation des économies, la montée en qualification des emplois ou le développement de l'autonomie au travail, tout comme le développement des nouvelles technologies de communication, sinon la digitalisation actuelle, n'ont ainsi pas fait reculer les prescriptions ni les pratiques de contrôle du travail, comme le renseignent de nombreuses enquêtes de sociologie du travail dans des contextes professionnels les plus divers.

Les marchés se sont différenciés, de plus en plus concurrentiels et éclatés, de plus en plus hétérogènes entre des multinationales européennes, voire mondialisées et des petites entreprises inscrites dans des réseaux de sous-traitance qui se sont démultipliés. Si les directions font aussi face à des rapports de pouvoir développés plus qu'auparavant par des acteurs externes à l'entreprise (fournisseurs, consommateurs, ONG), utilisant les médias ou l'institution judiciaire comme le souligne Guy Groux (1999), la centralité des jeux sociaux autour des règles du travail continue à structurer les conflits et interactions dans les entreprises. Celles-ci, prenant la forme de réseaux, ont cependant externalisés certaines activités et se sont recentrés sur leur cœur de métier pas uniquement en raison de contraintes économiques ou de stratégies financières mais aussi pour leur permettre de reconquérir les règles et d'assurer à moindre frais un contrôle et un gouvernement plus resserrés de leurs activités (Mariotti, 2001). Toujours aussi marqués par des logiques locales et séparatistes, les organisations apparaissent moins dichotomiques et plus monolithiques, si l'on reprend les catégories forgées par Morel. De ce point de vue, loin d'être une fragmentation organisationnelle éclatant forcément les sources de pouvoir même si elle peut en avoir l'apparence juridique, ces transformations des entreprises (en réseaux, groupe, relations de sous-traitance, etc.) ont constitué autant d'initiatives patronales, éventuellement conseillées par des spécialistes (juridiques, comptables, financiers, en organisation), qui ont contribué à accentuer l'asymétrie des rapports de force en entreprise, dans une économie libéralisée et internationalisée.

## CONCLUSION

---

<sup>5</sup> Avancée par Lauren Edelman (2016) à partir de terrains américains en matière de droits antidiscriminatoires, la managérialisation du droit (« managerialization of law ») se définit comme le processus par lequel le droit est mis au service du management d'entreprise et de ses valeurs. Proposant des interprétations de ce que signifie se mettre en conformité avec le droit, les organisations ont ainsi pu élaborer des structures symbolisant leur application du droit, sans forcément changer leurs pratiques. La managérialisation du droit a ainsi soutenu « la force des organisations face à la loi » (Pélisse, 2011), contribuant aux glissements de la discrimination à la diversité, de la réduction du temps de travail à sa flexibilisation à moindre coût, des RPS (risques psychosociaux) à la QVT (qualité de vie au travail), de l'obligation de résultats de l'employeur à la responsabilité des salariés en matière de prévention des risques professionnels.

L'analyse proposée ici est générale : elle fait peu de cas de la diversité des situations, selon les branches, les entreprises ou les statuts d'emploi, dont les frontières se dissolvent parfois. Les règles imposées au management par les salariés, en leur faveur, sur les lieux de travail, n'ont pas disparu partout, et le pouvoir patronal, tout comme le management, est loin d'être total ou systématiquement agressif au sein d'un monde socio-productif extraordinairement éclaté. Des acteurs ont tenté de promouvoir d'autres rapports sociaux dans les entreprises, dans une logique contractualiste qui a inspiré une tentative de « refondation sociale » au tournant des années 2000 (Lallement et Mériaux, 2001), qui n'est pas sans écho avec les réformes récentes. A nos yeux toutefois, ces évolutions n'ont pas transformé fondamentalement la structure des relations professionnelles d'entreprise. Car, en contrastant ces deux périodes – les années 1968 d'un côté, et les quinze dernières années de l'autre –, ce sont de grandes logiques qu'on a voulu évoquer. La première est celle d'une grève froide et de négociations d'acquisition, certes non contractuelles et peu formalisées mais à *initiative salarié et syndicale*, cherchant à imposer des systèmes de règles indulgentes que ces acteurs ne parvenaient pas, ou ne voulaient pas obtenir formellement par des contrats d'entreprise, dans un cadre où le droit du travail étatique, bien que relativement développée, était peu pris en référence par les acteurs au quotidien. Une quarantaine d'années plus tard, la grève froide persiste, sous des formes moins intenses et renouvelées certes, et la négociation d'entreprise reste difficile en France, en dépit de sa progression quantitative (malgré tout relative si on la ramène aux entreprises censées négocier). Cette grève, surtout, a changé de sens : d'offensive, elle est défensive, en réaction à des projets managériaux qui se sont sophistiqués. De relations marquées par des luttes, on est passé à l'analyse de formes d'opposition au travail. La négociation, de son côté, a aussi changé de sens : d'acquisition et systématiquement plus favorable aux salariés, elle est devenue une négociation donnant-donnant, voire de pure concession, en échange de contreparties souvent faibles ou d'un maintien des emplois qui se sont révélés parfois des promesses non tenues. Le tournant entrepreneurial du droit du travail qui s'est opéré progressivement depuis les années 1980 a largement recomposé le cadre juridique à l'avantage des employeurs (Willemez, 2017), quant la négociation imposée par l'Etat ne reste pas formelle et administrée. La logique du compromis belliqueux persiste, dans des contextes où l'ouverture des négociations dépend aujourd'hui des intérêts et du bon vouloir patronal plutôt que des refus syndicaux qu'analysait Morel.

Le sens, l'initiative et la dynamique de la grève froide se sont en réalité inversés : d'une situation imposée par les salariés et leurs représentants dans les années 1970, même si les directions s'en accommodaient et n'étaient pas inertes, dans le cadre de rapports de pouvoir et d'un jeu social marqués par une lutte des classes quasi explicites, la grève froide est devenue plus individualisée et principalement défensive, quand elle ne s'est pas inversée, menée par le management, via une reconquête plus ou moins agressive et frontale des règles au travail. Les négociations quant à elles, bien que plus nombreuses et davantage contractualisées, sont moins refusées par les syndicalistes qu'instrumentalisées par les directions. Ces négociations restent difficiles et relativement rares, en proportion des entreprises qui devraient en engager légalement. Elles ne sont certes plus des négociations-manifestations et les syndicats signent bien plus souvent les accords qu'auparavant (y compris la CGT au niveau local). Mais elles restent peu engageantes : si elles résultent d'obligations légales et que les directions n'y voient pas d'intérêts, elles restent formelles, administrées, sans enjeux. Si les directions y voient des moyens d'accéder à des dispositifs de flexibilité, de réduire les coûts salariaux, de faciliter les licenciements par contre, elles sont menées tambour-battant et traduites en dispositifs managériaux qui renforcent les intérêts des directions bien plus souvent que ceux des salariés.

Largement dominées par l'agenda des directions d'entreprise, voire de groupe, les relations professionnelles locales sont donc aujourd'hui bien plus marquées par les initiatives et le pouvoir patronal, une production accrue des règles par le management et un enrôlement des salariés davantage attendu, même s'il se heurte toujours à des formes d'opposition au travail, sinon de

résistances syndicales. Le cadre légal impose de nombreux échanges entre acteurs au sein des entreprises, mais ce dialogue social reste généralement formel et l'application des règles très inégale au sein de mondes productifs sans doute plus éclatés et polarisés qu'il y a cinquante ans. Entre grèves froides et drôles de négociation, les relations professionnelles d'entreprise en France partagent aujourd'hui nombre de traits avec celles qui avaient cours dans les années 1968. Mais la dynamique s'est inversée tout comme les acteurs le plus souvent à l'initiative des règles du jeu social qui se déploie au travail ou les contextes dans lesquels se déroulent ces relations professionnelles d'entreprise. Ce sont aujourd'hui davantage des stratégies patronales et de (difficiles) résistances syndicales – plutôt que, pour reprendre le sous-titre de l'ouvrage de Morel paru en 1980, des stratégies syndicales et un pouvoir patronal (cherchant à résister aux premières) - qu'il faut analyser pour étudier la structure des relations quotidiennes de travail dans les entreprises.

## Références

- AMOSSE Thomas, Denis Jean-Michel (2016), « La discrimination syndicale : une discrimination comme les autres ? Enjeux et état des lieux », *Travail et emploi*, 145, p. 5-30.
- AVRIL Christelle (2009), « Une mobilisation collective dans l'aide à domicile à la lumière des pratiques et des relations de travail », *Politix*, 86, p. 97-118.
- BELANGER Jacques, THUDEROZ Christian (2010), « Le répertoire de l'opposition au travail », *Revue Française de Sociologie*, 51-3, p. 427-460.
- BENQUET Marlène (2013), *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, Paris, La Découverte.
- BEROUD Sophie et Jean-Michel DENIS, Guillaume DESAGE, Baptiste GIRAUD, Jérôme PELISSE (2008), *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Bellecombe-en-Bauges, Editions du Croquant.
- BEROUD Sophie, YON Karel (2013), « Réforme de la représentativité, pouvoir syndical & répression: Quelques éléments de réflexion » *Agone*, 50,(1), p. 159-173
- BLAVIER Pierre et Jérôme PELISSE (2019), « Voir toujours midi à sa porte ? Divergences et désaccords entre acteurs des relations professionnelles en entreprises (des années 1990 aux années 2010) », *Sociologie*, 2, à paraître.
- BOLTANSKI Luc et Eve CHIAPPELLO (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOUQUIN Stephen (dir.) (2008), *Résistances au travail*, Paris, Syllepse.
- BREDA Thomas (2016), « La réforme du code du travail », *La Vie des idées*, 26 janvier.
- BRUGIERE Fabien (2017), *La sous-traitance en piste. Les ouvriers de l'assistance aéroportuaire*, Toulouse, Érès.
- BUSCATTO Marie (2002), « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation télé phonique », *Sociologie du travail*, 44, 1, p. 99-117.
- CHAPPE Vincent-Arnaud, GUILLAUME Cécile, POCHIC Sophie (2016), « Négociateur sur les carrières syndicales pour lutter contre la discrimination: une appropriation sélective et minimaliste du droit », *Travail et emploi*, 145 (1), p. 121-146.
- CLOT Yves (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La découverte.
- COLLARD Damien (2012), « Dénier du travail et tyrannie des normes. Quand les normes de service deviennent une fin en soi à la SNCF », *Travail et Emploi*, 132, 35-48.
- COLLOVALD Annie et Lilian MATHIEU (2009), « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », *Politix*, 86, p. 119-143
- COURPASSON David (2000), *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, P.U.F.
- COUTROT Thomas (1996), « Relations sociales en entreprise : voir midi à sa porte », *Travail et Emploi* 66, p. 71-85.

- DENIS Jean-Michel (2009), « « Dans le nettoyage, on ne fait pas du syndicalisme comme chez Renault ! » Implantation et stratégies syndicales dans le secteur du nettoyage industriel », *Politix* 86, p. 105-126.
- DENIS Jean-Michel (2005), *Le conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, Paris, La Dispute.
- DREYFUS-ARMAND Geneviève et Robert FRANCK, Marie-France LEVY, Michèle ZANCARINI-FOURNEL (2000), *Les années 68. Le temps de la contestation*, Bruxelles, Ed. Complexe/IHTP-CNRS.
- EDELMAN Lauren (2016), *Working Law. Courts, Corporations and Symbolic Compliance*, Chicago et Londres, University of Chicago Press.
- ESTRADE Marc-Antoine, ULRICH Valérie, « La réorganisation des temps travaillés et les 35 heures : un renforcement de la segmentation du marché du travail », *Travail et Emploi* 92, p 71-94.
- FLOCCO Gaëtan (2015), « Vers une lutte des cadres ? », *L'Homme & la société*, 195-196, p. 197-222.
- GANTOIS Mailys (2014), « La « démocratie d'entreprise » en actes. Ce que l'observation d'une négociation révèle des relations professionnelles « ordinaires » dans une PME », *Politiques de communication*, 2, p. 79-112.
- GARABIGE Alexandra (2010), « La logique du compromis belliqueux. Chronique d'une négociation sur le régime indemnitaire dans une mairie française », *Négociations*, 14-2, p. 59-70.
- GIRAUD Baptiste (2013), « Derrière la vitrine du « dialogue social » : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone*, 50, p. 33-63.
- GIRAUD Baptiste et Jérôme PELISSE, Etienne PENISSAT (2014), « Gérer, négocier, résister. Une approche dynamique des politiques patronales, des négociations et conflits au travail (des années 2000 à aujourd'hui) », Rapport de recherche, PRINTEMPS - halshs-01083780
- GIRAUD Baptiste et Rémy PONGE (2016), « Des négociations entravées », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 8, <http://journals.openedition.org/nrt/2591>
- GIRAUD Baptiste (2018), « L'expertise entre arme de domination patronale et instrument de résistance syndicale: les consultants dans les restructurations », *Agone*, 62, 7-14.
- GIRAUD Baptiste et Jérôme PELISSE, Etienne PENISSAT (2018), « Adapting while resisting: the ambivalence of union action in the face of lean production », *Sociologia del lavoro*, 151, 193-209.
- GOULDNER Alvin (1954), *Patterns of Bureaucracy* Glencoe, The Free Press.
- GOUSSARD Lucie, TIFFON Guillaume (2016), « Quand le travail déborde... », *Travail et Emploi*, 147, p. 27-52
- GROUX Guy (1999), *Vers un renouveau du conflit social ?* Paris, Bayard.
- GROUX Guy (2009), « L'individu protestataire et l'entreprise. Un nouvel enjeu contractuel », *Négociations*, 12 (2), p. 171-182.
- GROUX Guy (2010), « Europe centrale et de l'Est : une amplification de nouvelles pratiques de dialogue social de l'industrie ? », *Travail et emploi*, 123, p. 67-76.
- KARREMAN Dan and Mats ALVESSON (2009), « Resisting resistance: counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm », *Human relations*, 62-8, p. 1115-1144.
- KHALIDI Marie-France (2014), « Dans les coulisses de la négociation des plans de suppression d'emplois », *Négociations*, 21 (1), p.119-132.
- KUBIAK Julien (2016), La "managérialisation" de la prévention des risques professionnels en entreprise. Enquête parmi les préventeurs de la S.N.C.F, thèse de sociologie, Université Versailles Saint Quentin en Yvelines.
- LALLEMENT Michel et Olivier MERIAUX (2001), « « Tout n'est pas contractuel dans le contrat... » Relations professionnelles et action publique à l'heure de la « refondation sociale », *L'année de la régulation*, 5, p. 171-211.
- LANDIER Hubert (2012), *Le management du risque social*, Paris, Eyrolles.
- LICHTENBERGER Yves (2003), « Régulation(s) et constitution des acteurs sociaux », dans De TERSSAC Gilbert (dir.), *La Théorie de la régulation de J.D. Reynaud*, Paris, La Découverte.



- LINHART Danielle (2015), *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Paris, Erès.
- MARIOTTI François (2001), « Entreprise et gouvernement : à l'épreuve des réseaux », *Revue française de sociologie*, 45, p. 711-737.
- MIAS Arnaud et Cécile GUILLAULME, Jean-Michel DENIS, Paul BOUFFARTIGUE (2016), « Vers un « dialogue social » administré ? », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 8, <http://journals.openedition.org/nrt/2560>.
- MOREL Christian (1991) « La drôle de négociation », *Gérer et comprendre* n°22
- MOREL Christian (1994) (1980), *La grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Toulouse, Octarès.
- PELISSE Jérôme (2004), A la recherche du temps gagné. Sens et usages des règles autour des 35 heures, thèse de sociologie, Université de Marne la vallée.
- PELISSE Jérôme (2008), « L'enterrement des 35 heures ? Récit d'un basculement du droit du travail », *La Vie des idées*, 5 septembre.
- PELISSE Jérôme (2009), « La légitimité limitée du « dialogue social » comme mode d'action publique. Analyses autour des 35 heures et de leur « échec » », in DUCLOS Laurent et Guy GROUX et Olivier MERIAUX (dir.) *Les nouvelles dimensions du politique. Relations professionnelles et régulations sociales*, Paris, LGDJ.
- PELISSE Jérôme (2011), « La mise en œuvre des 35 heures : d'une managérialisation du droit à une internalisation de la fonction de justice », *Droit et société*, 77.
- PELISSE Jérôme (2012), « Temps » in BEVORT Antoine, JOBERT Annette, LALLEMENT Michel, MIAS Arnaud (dir.), *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF.
- PELISSE Jérôme (2014), « Plus de juges ou plus de droit ? Quelques éléments sur les conditions sociales du recours au droit et à la justice dans le travail », in PIGENET Michel (dir), *Pratiques syndicales du droit, France, 20<sup>e</sup>-21<sup>e</sup> siècle*, Rennes, PUR.
- PENISSAT Etienne (2013), « À l'ombre du « dialogue social », *Agone*, vol. 50, p. 7-18.
- PIGNONI Maria-Térésa (2016), « La syndicalisation en France », *Dares Analyse* n° 025.
- ROMANS Fabrice (2018), « Les relations professionnelles en 2017 : un panorama contrasté du dialogue social dans les établissements ? » *Dares Analyse*, 15.
- ROT Gwenaële (2006), *Sociologie de l'atelier. Renault, le travail ouvrier et le sociologue*, Toulouse, Octarès.
- SAINSAULIEU Ivan (2017), *Conflits et résistances au travail*, Paris, Presses de Sciences Po.
- VATIN François (2008), *Le travail et ses valeurs*, Paris, Albin Michel.
- VIGNA Xavier (2007), *L'insubordination ouvrière dans les années 1968. Essai d'histoire politique des usines*, Rennes, PUR.
- VOSS Kim, FANTASIA Rick (2003), *Des syndicats domestiqués. Répression patronale et résistance syndicale aux Etats-Unis*, Paris, Raisons d'Agir.
- WAELLI Mathias, FACHE Philippe, (2013), « La régulation de l'emploi dans les hypermarchés français: Stratégies de mobilisation de la main-d'œuvre et rapports à l'activité aux caisses » *Travail et emploi*, 136 (4), 35-47.
- WILLEMEZ Laurent (2017), *Le travail dans son droit. Sociologie historique du droit du travail en France (1892-2017)*, Paris, LGDJ.
- YON Karel, BEROUD Sophie (2013), « Réforme de la représentativité, pouvoir syndical & répression. Quelques éléments de réflexion », *Agone*, 50, p. 159-173.