

www.uzance.cfwb.be

Vol.5 - 2016

uzance



Fanny THEUNISSEN,
Assistante et doctorante en
anthropologie
Laboratoire d'anthropologie
sociale et culturelle
Université de Liège
ftheunissen@ulg.ac.be

Mots-clés :
conflit du travail, usine,
syndicalisme, métallurgie,
sociographie

« IL FAUT QUE DES TÊTES TOMBENT » ANALYSE D'UN CONFLIT DU TRAVAIL OFFENSIF DANS UNE USINE DU SECTEUR DE LA METALLURGIE

Cet article a pour objet l'analyse d'un conflit offensif dans une usine d'un groupe mondial appartenant au secteur de la métallurgie liégeoise. Ce conflit repose sur la constitution d'un dossier secret par la délégation ouvrière Métallurgistes Wallonie-Bruxelles de la FGTB qui dénonce des problèmes de qualité de pièces de certains sous-traitants et des dysfonctionnements internes. Le travail de terrain effectué dans cette usine permet de comprendre le conflit à partir de la menace latente du passé privé de l'entreprise et, liée à celle-ci, de l'exigence portée, par la délégation syndicale elle-même, d'un fonctionnement optimal de l'entreprise.

Les conflits sociaux constituent des objets d'étude fédérateurs pour l'analyse sociologique depuis de nombreuses années. Cependant, ces conflits ont progressivement quitté la scène sociologique et ont été relégués au statut d'« objets d'étude délaissés » (Giraud, 2009 : 13). De même, alors que l'étude de l'action collective connaît un engouement depuis de nombreuses années, l'analyse de l'action collective dans le monde du travail s'avère aujourd'hui négligée (Giraud, 2006). Les travaux qui se sont intéressés aux conflits du travail semblent avoir surtout privilégié l'étude de conflits spectaculaires et médiatisés¹, de conflits importants dans le secteur public ou encore de conflits défensifs et désespérés, liés à des restructurations massives. Le «long feuilleton médiatique» (Bérout, 2010) que l'on peut observer pour certains conflits en lien à des restructurations industrielles contribue à entretenir cette tendance. Ont dès lors été laissés de côté des conflits ordinaires, qui ne sont pas centrés directement sur la défense de l'emploi, qui échappent à la médiatisation, ou encore qui prennent d'autres formes que les «répertoires d'action» (Tilly, 1986) traditionnels tels que la grève ou la manifestation.

Cet article a pour objet l'analyse d'un conflit dans une usine du secteur de la métallurgie. Il s'intéresse à un conflit ordinaire qui s'écarte des conflits largement médiatisés, liés en général aux annonces de restructurations industrielles. Il s'agit d'un conflit qualifié d'offensif, loin de la représentation des luttes ouvrières - nécessairement défensives - véhiculée dans les médias et à travers la focale des travaux de sciences sociales s'intéressant aux conflits du travail.

Le conflit dont il est question se déroule dans une entreprise d'armement de la région liégeoise. Il s'étale de septembre 2014 à février 2015 et tourne autour de la remise en cause par la délégation syndicale ouvrière Métallurgistes Wallonie-Bruxelles (MWB) de la qualité des pièces de certains sous-traitants ainsi que de la dénonciation de certains dysfonctionnements internes dans l'organisation du travail de l'entreprise.

L'analyse de ce conflit repose sur une enquête de terrain² au sein de la délégation syndicale ouvrière de la MWB. L'observation des pratiques de cette délégation autorise l'appréhension

1. Comme l'analyse du conflit à la Cellatex par Christian Larose, Sophie Bérout, René Mouriaux et Maurad Rabhi (2001). Le collectif GRACOS, lui, publie par exemple un rapport annuel sur les grèves et la conflictualité sociale dans le *Courrier hebdomadaire du CRISP* depuis 2012. Ce collectif analyse notamment les conflits «marquants», qui ont eu un «retentissement médiatique» (GRACOS, 2012).

2. Pendant un an et demi, j'ai suivi le travail quotidien des délégués syndicaux de cette entreprise d'armement. J'ai assisté à des réunions, accompagné les délégués dans leurs ateliers respectifs, participé aux piquets et aux actions de la régionale, j'ai passé beaucoup de temps dans le local de cette délégation. J'ai ainsi pu observer comment les délégués interagissaient entre eux et avec les différents acteurs de l'usine : cadres, ouvriers, employés, responsables, délégués d'autres syndicats, etc. Des entretiens ont été réalisés avec les délégués de cette entreprise mais également avec des travailleurs de l'usine (cadres, employés et responsables).

3. C'est un des trois sites qu'il m'a été possible de suivre.

4. La Centrale professionnelle du Métal est une des six centrales de la FGTB. Elle fait partie du pan professionnel du syndicat. Initialement fédérale, la Centrale des Métallurgistes de Belgique (CMB) a été scindée en 2006, suite à un conflit interne, pour devenir la MWB du côté francophone (Métallurgistes Wallonie-Bruxelles), les entités bruxelloise et wallonne ayant fusionné. La MWB est dirigée par un secrétaire général et est subdivisée en trois entités provinciales : Hainaut-Namur, Liège-Luxembourg et Brabant. La Fédération Syndicale des Métallurgistes des Provinces de Liège-Luxembourg est dirigée par un président et est subdivisée en sept régionales : Huy-Waremme, Seraing-Flémalle, Herstal, Chenée-Sclessin, Liège, Verviers, Luxembourg. Les régionales sont gérées par des secrétaires régionaux. Les délégations syndicales des entreprises métallurgiques sont rattachées aux différentes régionales en fonction de la localisation géographique de leur entreprise.

5. La délégation syndicale ne prend en effet pas de décision seule. Même si le nombre de ses affiliés lui donne un poids considérable dans l'entreprise, la délégation a besoin, pour établir un rapport de force consistant, que ses affiliés la suivent dans les actions qu'elle propose, qu'ils la soutiennent et marquent leur confiance.

Pour se faire, les délégués doivent convaincre leurs affiliés ainsi que les autres travailleurs.

Des propositions sont donc élaborées, puis soumises aux affiliés via les délégués de terrain. Pour prendre des décisions, des assemblées du personnel sont régulièrement tenues. Un vote à la main est réalisé pour savoir laquelle des propositions soumises aux travailleurs est adoptée.

6. La centrale professionnelle ouvrière du métal et du textile de la CSC.

7. La Centrale Nationale des Employés, une centrale professionnelle de la CSC.

8. Le Syndicat des Employés, Techniciens et Cadres, une centrale professionnelle de la Fédération Générale du Travail de Belgique (FGTB).



© Fanny Theunissen

«des manières concrètes de militer dans les entreprises» (Mischi, 2012 : 51). Ce travail de terrain effectué sur le lieu même de l'usine permet de comprendre le conflit à partir de la menace émanant du passé privé de l'entreprise et la place que la délégation syndicale est amenée à prendre pour garantir le bon fonctionnement de l'entreprise et pour s'assurer de la qualité du travail fourni.

Pour en rendre compte, des éléments vont être apportés dans un premier temps pour situer le conflit dans le contexte de l'entreprise. Dans un second temps, le cheminement du conflit va être retracé. Les configurations locales du conflit, qui permettent d'éclairer les critiques faites par la délégation, seront ensuite explorées. Enfin, une réflexion sera entamée sur le passé privé de l'entreprise et sur la menace latente que ce passé représente pour les délégués.

Mise en intrigue : l'entreprise et sa délégation syndicale

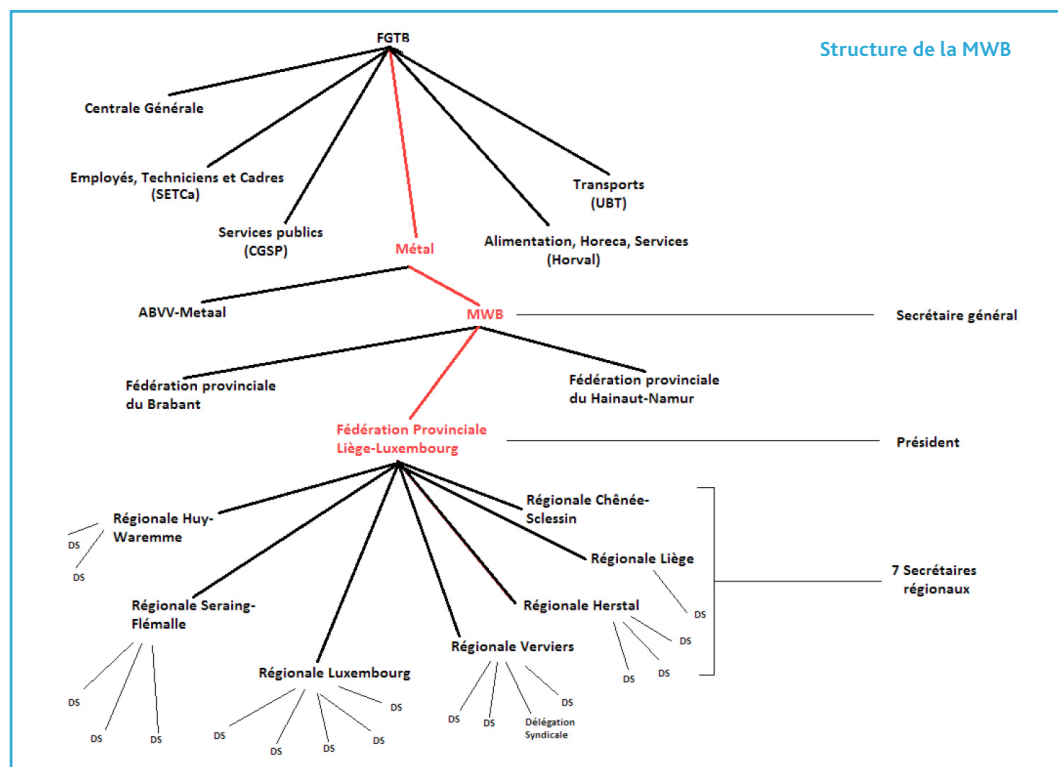
Fondée en 1889, l'entreprise dont il est question ici est une des plus vieilles usines de la région. Elle constitue un des vestiges des grandes entreprises s'étant développées pendant la période faste de l'industrie métallurgique, au sein du bassin liégeois. Elle a su se perpétuer à travers les années, malgré le déclin progressif de l'industrie charbonnière et sidérurgique en Belgique à partir des années 60-70, notamment grâce à son rachat par la Région wallonne.

Aujourd'hui, l'entreprise emploie 1.346 travailleurs, tous secteurs confondus. Elle se range parmi les premiers producteurs d'armes en Belgique. L'entreprise est divisée en quinze ateliers environ. Elle est gérée par un administrateur délégué. Elle est une des deux filiales d'un groupe mondial dont les sites de production ou commerciaux sont présents dans différents pays. En Belgique, on retrouve ce groupe sur trois sites différents³. En 1997, le groupe, détenu alors par une société anonyme, est revendu à un organisme public, la Région wallonne, qui en devient actionnaire à 100 %.

En plus d'être une des plus vieilles entreprises de la région et d'être détenue par la Région wallonne, cette entreprise est également chargée d'une histoire sociale dense, jalonnée de nombreux «moments fondateurs» : «Ces épisodes, gravés de façon indélébile dans les mémoires, matière de récits épiques et intarissables, fourmillant de détails et d'anecdotes» (Selim, 1991 : 47). L'usine a en effet été le théâtre de beaucoup d'événements marquants dans l'histoire sociale liégeoise, au cours des années, et constitue depuis très longtemps un des fers de lance du syndicalisme dans la région. Le syndicalisme au sein de cette entreprise est vu comme une référence en matière de combativité sociale et comme ayant un fonctionnement propre et très particulier.

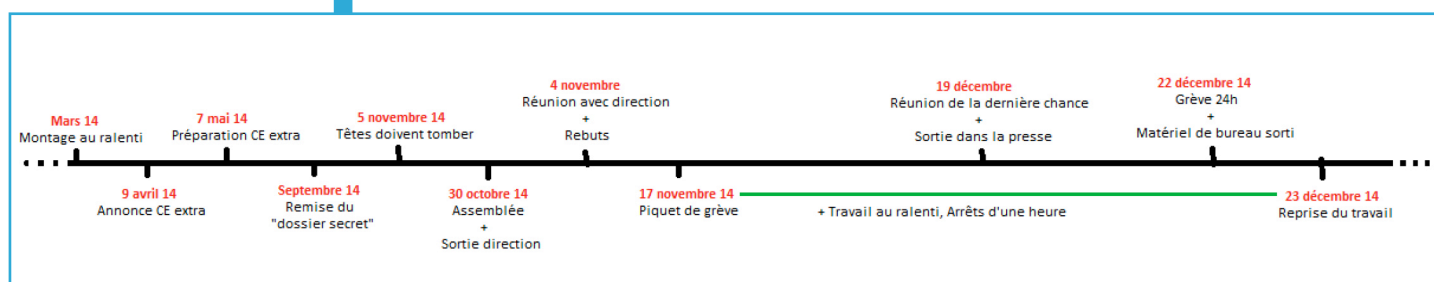
La délégation syndicale ouvrière de la MWB, qui représente le personnel affilié à la centrale, est elle aussi présente depuis de nombreuses années dans l'entreprise. Cette délégation syndicale est aujourd'hui composée de quatorze personnes. Parmi ces quatorze membres, l'on retrouve André, qui est président de délégation et qui est délégué syndical à temps-plein. Silvio est le secrétaire de la délégation. Il est également délégué à temps-plein, tout comme Benjamin, Alessandro, Akim, Fabien, et Fabrice. Saïd, Georges et Michel, eux, ont un certain nombre d'heures par semaine à consacrer à leur fonction de délégué syndical. Le reste du temps, ils travaillent dans un atelier comme les autres ouvriers. Enfin, Jacques, Jason, Pierre et François ont un mandat jeune (moins de 25 ans). Ils bénéficient de quelques heures syndicales pour leur mandat au Comité de Prévention et de Protection au Travail (CPPT) ou au Conseil d'Entreprise (CE).

Aujourd'hui, la centrale ouvrière MWB⁴ est celle qui compte le plus d'affiliés dans l'entreprise. 650 travailleurs sont affiliés à cette centrale, soit 43 % des 1.488 travailleurs du groupe (ouvriers, employés et cadres), ou 85 % des 738 ouvriers. La délégation syndicale de cette centrale au sein de l'usine a ainsi une influence non-négligeable parmi les ouvriers et même parmi l'ensemble des travailleurs : étant donné la force que représente le nombre de leurs affiliés, les délégués de la centrale ouvrière sont en mesure d'influer sur les orientations syndicales et, pour autant qu'ils soient suivis par leur base⁵, d'installer un rapport de force sans même avoir à compter sur les autres délégations présentes dans l'usine (la CSC METEA⁶, la CGSLB, la CNE⁷ et le SETCa⁸). Même dans ce cas de figure, ils représenteraient quand même la majorité des travailleurs (hormis les cadres).



Cette importance de la délégation syndicale MWB sur les autres (qui se maintient au cours des années) et cette histoire sociale dense imprègnent l'usine d'une « puissante conscience d'opposition » (Vanommeslaghe, 2001 : 753), qui préexiste au conflit, ponctuée de récits de grandes grèves, de luttes offensives, mais aussi de luttes défensives et de combats perdus. La renommée mondiale de l'entreprise et des armes vendues dans le monde entier est ainsi enrichie de la renommée de l'histoire sociale de cette entreprise, qui constitue un « patrimoine identitaire » (Vanommeslaghe, 2001) qui rayonne dans l'entreprise et au-delà.

Description d'un conflit aux modalités multiformes



9. Il est important de situer les informations recueillies sur lesquelles s'appuie cette analyse. En effet, il ne m'a pas été possible d'assister à l'entièreté des événements liés au conflit. Les réunions entre syndicats et direction ne m'ont pas été ouvertes. Par ailleurs, pour éviter de rendre compte du conflit du seul point de vue de la délégation syndicale, des entretiens ont été réalisés avec des employés et avec des cadres.

Le conflit nommé dans l'entreprise « conflit qualité » débute dans le courant du mois de septembre 2014 et est résolu dans le courant du mois de janvier 2015⁹. Le conflit tourne autour de la constitution d'un « dossier secret », composé de deux parties. Les éléments du dossier secret sont récoltés par André, président de la délégation syndicale MWB-FGTB.

Dans la première partie du dossier, intitulée « Les dérives qualité », André propose un aperçu, arme par arme, des problèmes de qualité qui ont été relevés par les délégués de terrain. Il identifie chaque pièce défectueuse, les problèmes de gestion de ces pièces, le temps depuis lequel ce problème a été dénoncé (sans que des actions ne soient mises en place pour le résoudre), les éventuelles solutions inappropriées qui ont été trouvées pour résoudre certains problèmes, les solutions évidentes qui ne sont pourtant pas appliquées et les pertes d'argent que certains problèmes occasionnent. Il dénonce par ailleurs l'inutilité d'achats de machines puisqu'il s'est avéré qu'elles n'avaient pas été utilisées par l'atelier. Chaque argument est accompagné d'une photo qui illustre les propos du délégué.

Dans la seconde partie du dossier, intitulée « Les dérives de fonctionnement », André énonce, service par service, les problèmes de fonctionnement qu'il relève dans l'entreprise. Sont ainsi dénoncés des problèmes organisationnels, la gestion inadéquate de cas de harcèlement, des « arrangements internes » perçus comme magouilleux et injustes par rapport aux ouvriers ou aux employés, des problèmes techniques non-résolus (malgré les avertissements répétés de la délégation) et minimisés, des problèmes avec les pièces provenant de sous-traitants, des problèmes de retard dans l'envoi des comptes aux cabinets des réviseurs d'entreprise (et aux représentants syndicaux).

Les problèmes mis en évidence dans la première partie du dossier sont observés dans un premier temps dans l'atelier où les armes sont montées. En effet, depuis un certain temps, des ouvriers du montage se retrouvent avec une charge de travail moindre, voire se retrouvent à l'arrêt. À la demande d'André, les délégués se renseignent dans leurs groupes¹⁰ respectifs pour savoir quelles armes rencontrent des problèmes et les raisons de ces problèmes. C'est un travail minutieux et précis qui est abattu, comme le montre l'exemple suivant :

« Mercredi 07 mai 2014 – Local syndical

André lance la réunion de préparation du CE extraordinaire. Il rappelle qu'il a demandé aux autres délégués de voir dans leurs ateliers respectifs, pourquoi il n'y avait pas d'activité au montage.

Le délégué du montage a récolté des données :

Arme A : le plan de charge indique que seulement 50,26 % de ce qui doit être produit pour honorer les commandes, est effectivement produit (et sort de l'entreprise).

Arme B : 70,6 %

Arme C : 61,7 %

Arme D : 83,92 %

Arme E : 66 %

Le délégué du montage continue en précisant les raisons évoquées de ces différences. »

Progressivement, les délégués relèvent un nombre alarmant d'armes en attente de pièces n'arrivant pas et de pièces défectueuses. Lors d'une assemblée du personnel de l'entreprise, certaines dérives sont exposées par la délégation syndicale et le comportement de la direction est mis en cause : on lui reproche la mauvaise gestion de l'entreprise et un manque de réactivité face aux problèmes.

L'impression de désinvolture de la direction face à la mise au jour de ces problèmes de qualité renforce les tensions. Les événements prennent un nouveau tournant à la remise du dossier secret à deux membres de la direction¹¹. Deux personnes en particulier sont mises en cause : le responsable de la qualité et le directeur des achats de la sous-traitance. On leur reproche d'avoir argué que tout allait bien au niveau de la qualité et d'avoir dit que tout était sous contrôle, durant un CE. Lors des réunions direction-syndicat qui suivent la remise du dossier, la délégation syndicale annonce exiger, entre autres, le renvoi de ces deux individus, perçus comme responsables des dysfonctionnements. En privé, André déclare qu'il exige que « des têtes tombent, une tête, deux têtes, qu'on puisse dire que les choses ont bougé ». La délégation fait par ailleurs planer une menace : dénoncer les faits reprochés dans la presse et ainsi prendre le risque d'entacher l'image de marque de l'entreprise et surtout celle de ses dirigeants.

La réunion qui suit la remise du dossier se déroule mal. La direction refuse d'entendre les arguments, refuse d'accéder à cette demande de renvoi, relativise les faits et évoque des « légèretés » pour décrire une situation qui ne l'est pas aux yeux des délégués. Le conflit est alors élargi à d'autres délégations syndicales. La CNE et le SETCa rejoignent ainsi le mouvement. Ils sont mis au courant des éléments du dossier mais seul un représentant du SETCa reçoit une version de la seconde partie du dossier secret. La CSC-Metea, présente dans un premier temps au sein du front commun, est rapidement éjectée par manque d'investissement. Le front commun syndical décide de convoquer une assemblée du personnel pour exposer ce qui était resté jusqu'alors globalement cantonné à deux interlocuteurs : la délégation syndicale MWB et la direction. Les délégués y font état du contenu du dossier remis à la direction. Les travailleurs sont invités à venir, s'ils le désirent, consulter le dossier au local syndical de la délégation. C'est la première partie qui est mise à disposition. La seconde reste cantonnée aux huit interlocuteurs. En cas d'interrogation des travailleurs, André donne les éléments oralement. Cette assemblée du personnel se clôture par la décision de chasser la direction à l'extérieur des grilles de l'entreprise. Cette dernière est huée par les travailleurs.

10. Les délégués sont répartis dans différents groupes, c'est-à-dire dans différents ateliers. Ils y font des « tours » quotidiens pour saluer les travailleurs, savoir ce qu'il se passe dans l'atelier et entendre les travailleurs si ces derniers désirent leur parler, leur poser des questions.

11. Huit personnes en tout reçoivent un exemplaire de la seconde partie du dossier : deux représentants du SETCa, le président de la Fédération Liège-Luxembourg (une des trois Fédérations provinciales de la MWB), le secrétaire régional (responsable d'une des régionales, subdivision de la Fédération Liège-Luxembourg), l'administrateur délégué du groupe, le président du groupe, le politicien et un réviseur d'entreprise.

Petit à petit, des voix s'élèvent pour demander si les délégués ont des preuves concrètes, qui prouvent la culpabilité des deux personnes mises en cause. La direction quant à elle insinue qu'il n'y a pas de preuves réelles. Des cadres, qui assuraient soutenir le mouvement, s'en désolidarisent. Ils expliquent ne pas être d'accord avec l'initiative de « viser » des gens. Certains employés évoquent le même sentiment. Des tensions sont palpables dans l'entreprise :

« Mercredi 07 janvier 2015 – En chemin vers un atelier

Nous marchons vers le magasin, un travailleur cadre interpelle Silvio. Il explique qu'il est d'accord que les délégués dénoncent les dysfonctionnements mais qu'il n'est pas d'accord que l'on cible des gens. Il semble ne pas croire en l'existence des preuves que la délégation dit détenir. Le ton monte. »

D'autres travailleurs du montage se plaignent quant à eux des actions organisées jusqu'à présent, qu'ils qualifient de « molles » et qu'ils trouvent trop peu nombreuses.

Malgré ces désaccords, l'opinion reste majoritairement favorable au maintien des actions. Progressivement, la direction change de ton. Elle reconnaît la nécessité de revoir certains « processus internes » et de faire un travail d'amélioration de la qualité des fournisseurs. Un tract distribué par le front commun aux travailleurs explique la proposition de la direction de « faire table rase des erreurs passées », sans que des sanctions ne soient appliquées et que les deux têtes ne tombent. Cette proposition ne satisfait pas les délégués qui attendent un « signal fort », une réponse proportionnelle aux interpellations et aux actes dénoncés. Les réunions qui se tiennent par la suite n'ont pas l'issue attendue par les délégués, si bien qu'un piquet de grève est mis en place en front commun. Il s'étalera sur plus d'un mois. Les ouvriers et employés continuent d'entrer dans l'entreprise et de travailler ; sur base d'une liste établie par la délégation syndicale, quelques membres de la direction sont bloqués à l'extérieur des grilles.

D'autres actions viennent s'ajouter en parallèle à ce piquet : des arrêts de travail tournants d'une heure dans les différents ateliers, un ralentissement des cadences de production, l'affichage des « enquêtes qualité »¹² en cours sur un fil et l'étalage de rebuts¹³ dans la cour de l'usine, autour des voitures de la direction.

Le conflit atteint son paroxysme le 19 décembre, après l'échec de ce que les délégués appellent « la réunion de la dernière chance ». La direction y propose non seulement une réorganisation du système qualité et un suivi de cette réorganisation en collaboration avec la MWB mais également une certification des sous-traitants et davantage de contrôle. Elle refuse par contre de renvoyer les deux personnes mises en cause. Ces propositions sont jugées insuffisantes par les délégués. Le vécu de ceux-ci est celui d'un échec, d'un « clash total ». On le voit dans les statuts du compte Facebook de la délégation, informant en direct les travailleurs de l'entreprise de l'évolution de la réunion :

« Réunion extrêmement tendue... [...] On y est.....Clash total... [...] Dès lundi matin information détaillée mais sachez déjà que nous venons de sortir de 7h de réunion et qu'aucun accord n'est tombé. Nous sommes donc dans un clash total que la direction devra assumer. Nous vous informerons rapidement [...] La stratégie changera dès lundi car comme ça ils ne veulent rien comprendre..... La balle va être dans votre camp (personnel) pour démontrer le rapport de force..... Bon week-end. »

Le front commun décide alors de mettre à exécution la menace de contacter les médias. Il transforme ainsi le conflit en lui donnant une dimension plus large et en le publicisant. Dans plusieurs quotidiens, il est ainsi fait état du manque de performance de certains sous-traitants, de défauts dans certaines pièces et ainsi du problème de qualité de certaines armes produites. La réponse souhaitée aux craintes exposées dans la presse est présentée comme simple, élémentaire : remédier à ces dysfonctionnements pour « juste pouvoir travailler convenablement et sereinement » et permettre simplement une « organisation de travail correcte ». La direction parle de légèreté ; la délégation, de fautes. Cette dernière dénonce les responsabilités individuelles de certaines personnes (sans les citer) dans les problèmes rencontrés. Il n'est par contre pas fait mention de la seconde partie du dossier. Cette divulgation dans la presse des problèmes rencontrés semble, dans le cas qui nous intéresse, être appréhendée comme une ressource (Béroud, 2010) : la médiatisation des arguments avancés permet de faire entrer le conflit dans le champ politique et de mettre la pression sur la

12. Document à compléter quand un défaut de pièce ou un défaut esthétique est relevé dans l'entreprise. Une enquête est ensuite ouverte pour traiter ce dossier.

13. Pièces défectueuses à jeter.



© Fanny Theunissen

direction pour la contraindre à prendre en considération les arguments avancés. Les délégués font eux-mêmes état de cette instrumentalisation des médias en disant avoir fait planer cette menace (jusqu'à son exécution) pour « mettre la pression ».

Le lundi suivant, une grève de 24 heures est décrétée. Les portes de l'entreprise sont fermées, l'ensemble des travailleurs se met ou est mis à l'arrêt. Un certain nombre d'entre eux prend l'initiative de sortir le matériel de bureau des deux membres de la direction mis en cause. La presse publie certaines photos.

Le lendemain, une assemblée du personnel est tenue. Y sont présentées les propositions que la direction a faites lors de la réunion de la dernière chance. Les délégués expliquent avoir été « au bout du bout » et pensent ne pas pouvoir aller au-delà de ces concessions faites par la direction. Ils ne

voient pas comment aller plus loin dans les actions sans passer par une grève générale. Ils expliqueront plus tard avoir eu le sentiment que les travailleurs n'étaient plus prêts à ça. L'assemblée vote alors la reprise du travail, tout en conservant une série de mesures : le maintien du travail au ralenti, le refus de pointage des heures de travail, le refus de toucher aux pièces défectueuses et l'interdiction de prendre des sanctions à l'encontre d'un travailleur s'inscrivant dans le mot d'ordre de la délégation syndicale. En coulisse, les délégués expriment une certaine résignation. L'un d'entre eux va plus loin en exprimant son état d'esprit à ce moment-là : « on ne croit plus au Père Noël, nous. André, il était tout feu, tout flamme » (22/04/15). Parmi les travailleurs, les sentiments sont mélangés. Lors d'un entretien, un employé exprime avoir vécu la reprise du travail et l'annonce d'une certaine victoire comme une « rupture » avec le syndicat. Un autre explique que le conflit a « fait un flop, ça a raté » (22/04/15). Du côté de membres de l'encadrement¹⁴, le manque de qualité de certaines pièces, de certaines armes, est reconnu comme un problème qu'il était important de résoudre. Mais cette reconnaissance des problèmes par les cadres ne va pas plus loin. Les mises en cause contenues dans la partie du dossier secret sur les dysfonctionnements sont contestées par l'encadrement. Dans les entretiens que j'ai pu mener avec les cadres, ceux-ci justifient cette contestation par l'absence de « réelles preuves » apportées par le front commun.

En février, le travail reprend normalement. Et les mesures décidées en assemblée sont levées. La délégation justifie la reprise normale par le fait que les travailleurs envisageaient comme inutile le maintien des actions. Les délégués continuent de rencontrer la direction pour s'assurer que les engagements sont bien respectés. Ils affirment mettre la pression sur la direction pour toute une série de points et expliquent être particulièrement « tatillons » sur les procédures et les règlements.

La mobilisation des travailleurs et de leurs représentants durant ce conflit du travail prend donc des formes très diversifiées. Mais les délégués n'obtiennent pas que des « têtes tombent », c'est-à-dire le renvoi des deux personnes cristallisant l'enjeu du conflit. Seul un des deux responsables est déplacé à un autre poste, dans un autre atelier.

Ce conflit se solde donc par un échec du point de vue de la délégation qui apparaît résignée et qui explique être allée au bout de ce qu'elle pouvait envisager tenant compte du fait que le soutien de « sa base » s'effritait progressivement. Un employé confirme : « on n'aurait plus pu continuer comme ça, les gens ne voulaient plus » (04/02/15). Néanmoins, un travail de réorganisation est planifié pour corriger les fautes, défaillances et dysfonctionnements.

Le mystère qui plane autour de la seconde partie du dossier est probablement en partie responsable de cet essoufflement. Seuls quelques rares élus ont pu l'avoir entre les mains. Des doutes s'installent, des voix s'élèvent : ces preuves existent-elles réellement ? Pour certains cadres, la réponse est non. Pour certains employés et certains ouvriers, la question reste en suspens. Ils ne peuvent se fier qu'à la confiance qu'ils accordent à la parole des délégués. Le suivi et la perdurance du mouvement repose ainsi en partie sur un flou imperceptible qui ne résiste pas au temps ou au piquet de grève glaçant de décembre.

14. L'encadrement est composé de l'ensemble des cadres de l'entreprise. Une partie de ces cadres occupe un poste de responsable.

Les configurations locales du conflit : la délégation syndicale et son entreprise

Le conflit qui vient d'être retracé ici apparaît dans un contexte de ras-le-bol généralisé du côté ouvrier et employé (mais parfois aussi chez certains cadres) face aux problèmes récurrents dans l'entreprise et à une impression de « je m'enfoutisme », d'inaction, des cadres de direction par rapport à ces problèmes :

« Il y a eu un ras-le-bol des travailleurs ouvriers et employés par rapport au problème de qualité qu'on avait. On doit souvent travailler dans l'urgence et on trouve des solutions à court terme qui pourraient mettre en péril l'image de la société. » (Employé, 26/11/15)

Il prend plusieurs formes, notamment celle d'un dossier remis à un nombre réduit d'individus. Nous allons tenter à présent de comprendre les modalités concrètes du déploiement du conflit en nous intéressant à la manière dont fonctionne cette entreprise, c'est-à-dire aux configurations locales qui permettent d'éclairer les critiques sous-tendant le conflit et de comprendre ce dernier.

Nous l'avons vu plus haut, le groupe dont l'entreprise fait partie est détenu par un organisme public. Il est géré par un président qui est désigné par une Assemblée générale composée de représentants de la Région wallonne, présents au nom d'un parti politique. Le président a également été chef de cabinet d'un politicien du Parti socialiste jusqu'en 2009. Cet homme politique occupe une position stratégique au sein du Gouvernement wallon et du Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Il est également le ministre responsable de l'entreprise. Il se positionne à cet égard comme un interlocuteur-moderateur, un relais entre le président de l'entreprise (et l'administrateur délégué) et la délégation syndicale¹⁵. Globalement très apprécié par les délégués métallurgistes liégeois, il est perçu comme un allié par ces derniers, comme un relais accessible vers le monde politique. Cette perception semble renforcée par la connaissance de certains délégués des liens amicaux qui unissent cet homme politique au responsable liégeois de la MWB. Les rencontres privées entre ces deux amis, dont ils ont vent de temps en temps, sont ainsi vues comme autant de signes que cet homme est « de leur côté ».

Le groupe produit des armes à feu qui sont vendues dans de nombreux pays. Il affronte plus d'un concurrent dans l'industrie de l'armement, notamment en Russie et aux Etats-Unis, les principaux pays exportateurs d'armes dans le monde. Le groupe occupe néanmoins une position de leader mondial sur le marché des mitrailleuses ainsi que sur le marché des armes de poing. Pour se démarquer de ses concurrents, le groupe revendique une longue expérience dans le secteur (plus d'une centaine d'années) et un savoir-faire réputé. La haute qualité des armes produites et leur fiabilité font partie de l'identité de la marque. Avec un chiffre d'affaire en hausse depuis plusieurs années, l'entreprise est florissante.

L'entreprise travaille avec de la mécanique de précision. Cette activité particulière recourt à des pièces de petites tailles, dont la tolérance¹⁶ est parfois nulle et dont les profils sont complexes. Elle exige l'emploi d'ouvriers ayant un profil particulier, un certain degré de spécialisation et de qualification, en mécanique ou en électromécanique par exemple. Les ouvriers commencent en général à travailler avec un contrat à durée déterminée. Si l'ouvrier est évalué positivement par son chef de groupe, il peut ensuite recevoir un contrat à durée indéterminée. Au sein de l'entreprise, la proportion de travailleurs ouvriers ayant un CDI est la suivante : 550 contre 200 en CDD, soit plus de 2/3 des ouvriers. Cette proportion tend à rester constante au fil des années. Le nombre d'intérimaires est quant à lui anecdotique.

Aux configurations locales de l'entreprise, s'ajoutent également des configurations propres au fonctionnement de la délégation syndicale ouvrière FGTB de l'usine.

Avant de devenir représentant du personnel, les membres de la délégation syndicale ont travaillé dans les ateliers de l'entreprise. Ils ont donc une bonne connaissance du métier mais également de l'histoire de l'entreprise. Les délégués éprouvent un sentiment d'attachement à l'égard de leur usine, perçue comme outil de travail et lieu du savoir-faire associé au métier. Lorsque je découvre les différents ateliers, ils prennent le temps de m'expliquer les lignes de production, le fonctionnement des machines, les étapes de production, me montrent les pièces finies avec une certaine affection et une fierté manifeste. Ils sont, par exemple, à l'initiative de la sauvegarde d'un atelier de gravure, jugé pourtant peu rentable par la direction, témoignant ainsi de leur volonté de mettre en évidence le savoir-faire des travailleurs de cet atelier et la plus-value qu'il pouvait représenter pour l'entreprise.

15. Ainsi, durant le conflit qui eut lieu dans l'usine autour de la qualité, cet homme politique prit part à certaines réunions entre direction et syndicat. Il eut également de nombreux contacts informels avec André, le secrétaire de la régionale et le président de la Fédération Liège-Luxembourg, pour être tenu au courant de l'avancement du dossier et anticiper les réunions plus formelles. Je ne détiens pas d'informations concernant d'éventuelles réunions entre cet homme politique et des responsables de l'entreprise.

16. Jeu possible pour le montage et le mouvement des pièces constituant l'objet.

Assurément, la délégation de cette entreprise se caractérise par le soin qu'elle apporte à développer une connaissance fine des réalités, tant sur le terrain de la vie des ateliers que sur celui de la gestion de l'entreprise. Cette connaissance fine des réalités de l'entreprise repose autant sur une grande proximité des délégués avec leurs affiliés que sur une préparation rigoureuse des réunions concernant la gestion de l'entreprise, auxquelles ils sont amenés à participer. La délégation a en effet un représentant dans chaque atelier, représentant qui se rend plusieurs fois par semaine à l'atelier pour « en faire le tour », pour parler avec les ouvriers et avec les responsables. Outre cette connaissance de terrain, la délégation investit beaucoup de temps dans la participation à des réunions auxquelles elle est « invitée », comme les autres délégations dont le mandat le leur permet. Elle participe ainsi au CE et au CPPT, mais également à des réunions organisées en plus mais qui concernent des matières du CE et du CPPT (et qui visent à désengorger ces derniers). Les délégués participent également à d'autres réunions, groupes de travail qui dépassent les matières du CE ou du CPPT. Toutes ces réunions sont préparées consciencieusement et une grande importance est accordée à la présence de représentants de la délégation. Toutes les semaines, l'ensemble des délégués se réunit pour le comité d'usine¹⁷. Chacun y prend connaissance du contenu des réunions auxquelles il n'a pas pu assister et des différentes informations et problèmes éventuels rencontrés dans les ateliers dont les autres délégués sont responsables. Les délégués sont donc ainsi mis au courant d'à peu près tout ce qu'il se passe dans chaque atelier et dans chaque réunion. Ces comités d'usine permettent ainsi à la délégation d'avoir en main une information centralisée et constamment actualisée.

Le soin apporté par la délégation au développement d'une connaissance rigoureuse des réalités de terrain est orchestré de main de fer par le président de la délégation. André est organisé comme « une machine de guerre », pour reprendre les termes d'un cadre :

« [...] je rigole toujours, c'est une machine de guerre niveau organisation. André V., il est hyper-organisé, il va me ressortir ses notes d'une discussion qu'on a eue il y a trois ans et demi, il va me dire à quelle heure c'était et qui était autour de la table. » (08/04/15)

Ce président de délégation occupe une place déterminante pour comprendre la structuration des rapports sociaux dans la délégation syndicale et dans l'usine. En effet, André est une des « figures » (Pialoux, 1996 : 14) de l'entreprise. Ce militant charismatique valorise et encourage cette culture du recueil, de la détention, de la centralisation de l'information et de son analyse par l'organisation syndicale. Il s'impose et impose aux autres délégués une discipline stricte et une rigueur presque militaire. Il jongle avec l'écrit et l'oral, sait « agir sur le terrain et maîtriser la plume » (Mischi, 2013 : 138) ; il est très bon orateur. Au sein de la délégation syndicale, André occupe une place centrale. Les informations des délégués transitent par lui et c'est lui ensuite qui transmet ces informations à l'ensemble de la délégation. André dirige une majorité des réunions de la délégation syndicale, qu'il prépare avec minutie. On peut faire la même remarque pour les réunions organisées avec d'autres délégations. Cette gestion de main de fer laisse ainsi peu de place à l'objection. Les problèmes éventuels soulevés trouvent vite réponse dans le dossier de préparation d'André. Ce président de délégation a su par ailleurs se faire reconnaître comme un interlocuteur fiable et crédible par les travailleurs de l'entreprise (ouvriers et employés) mais également par les membres de la direction. André est ainsi décrit comme sérieux, digne de confiance. Il est également perçu comme une personne relais entre la délégation syndicale, les travailleurs et les membres de la direction. Il se voit ainsi rangé dans un rôle d'« intellectuel organique » (Gramsci, 1959, cité par Lomba, Mischi, 2013 : 7), c'est-à-dire dans un rôle de médiateur entre l'encadrement et le syndicat.

Généralement, cette appropriation du travail des délégués syndicaux est reconnue par la direction. Les délégués sont décrits comme bien formés et bien organisés. Néanmoins, l'encadrement fait part d'une certaine nostalgie du passé de l'entreprise, où les relations avec les travailleurs étaient moins formalisées, moins structurées, et fait référence aux anciens délégués, avec qui le contact était plus direct, plus « franc », avec qui les arrangements à la poignée de main étaient possibles et qui avaient une connaissance profonde du métier :

« Quand j'ai commencé à travailler et que j'ai travaillé avec la délégation [...] ce n'était pas la même approche, ça a évolué. On avait une délégation composée d'anciens, qui connaissaient très bien le secteur qu'ils couvraient, techniquement et tout ça, qui étaient moins pros que maintenant. Maintenant, ça s'est professionnalisé. On sent que les plus jeunes ont beaucoup plus de formations. [...] Ils sont assez bien formés. » (Extrait d'entretien avec un cadre, 22/04/15)

17. Réunion hebdomadaire de la délégation syndicale FGTB ouvrière regroupant tous les délégués, effectifs, suppléants ou jeunes. Y sont abordées les réunions de la semaine, les avancées dans les dossiers ou encore les problèmes éventuels rencontrés dans les différents ateliers ou dans l'usine de manière plus large.

Les configurations locales de l'entreprise (une entreprise publique, florissante, employant des ouvriers qualifiés, ayant une proportion de CDI importante, dont la délégation syndicale entretient des liens avec l'actionnariat et un leader politique stratégique) dessinent les contours d'une délégation syndicale puissante ; puissance renforcée par le degré d'expertise technique élevé de cette délégation, sur le secteur et l'entreprise, par son travail intense de recueil et de centralisation d'informations et par l'imposition d'une discipline stricte par le président de délégation. Cette combinaison de configurations locales a une incidence sur l'organisation de la délégation syndicale ouvrière, sur l'organisation des rapports internes, et permet d'éclairer le conflit.

En effet, le caractère public de l'actionnariat engendre une relation particulière avec les représentants des travailleurs. Un cadre évoque ce lien particulier dans un entretien :

« Chaque entreprise a son type de relation, c'est dû au type d'actionnariat qu'on y trouve. Ici, l'actionnariat, étant ce qu'il est – la Région wallonne – ça ne place pas les acteurs dans les mêmes conditions non-plus. [...] Ce n'est pas l'administrateur délégué qui, comme chez T ou chez M, va dire au délégué "arrête de faire le con maintenant, ça fait cinq jours qu'on est en grève et bla bli, bla bla, l'actionnaire ne va pas être content et on ne va plus avoir des investissements, on va peut-être diminuer l'emploi". Ici, c'est l'inverse, c'est le président de la délégation qui nous dit à nous, administrateurs délégués : si vous continuez, je vais chez l'actionnaire... » (08/04/15)

Dans cet extrait, le cadre interrogé oppose le fonctionnement de l'entreprise à celui d'autres entreprises (T et M). Chez T et M, l'actionnariat est décrit comme une ressource qui menace les délégués et les contraint. Dans son entreprise, c'est tout le contraire : l'actionnariat est une ressource pour les délégués qui contraignent les responsables de l'entreprise. La proximité entretenue avec le ministre responsable de l'entreprise permet aux délégués d'avoir une prise particulière sur celle-ci. Benjamin, un délégué, parle également de cette situation particulière : « Ce qui fait notre force ici, c'est qu'on est Région wallonne. Si c'est revendu et qu'un actionnaire vient contrôler tout, c'est fini ici, c'est terminé. » (14/05/14). Cette proximité est aussi évoquée par le cadre :

« Je ne porte pas de jugement, mais je dis simplement que c'est de notoriété publique qu'il y a une certaine proximité entre la FGTB et ce politicien et que donc, le président de la Fédération provinciale des métallurgistes de Liège-Luxembourg, s'il a envie de prendre son téléphone et d'appeler ce politicien, il le fera. Si le secrétaire de la régionale [des métallos] veut appeler le chef de cabinet du politicien il le fera facilement. Et je pense que, de l'autre côté, on lui répondra beaucoup plus facilement. » (08/04/15)

La qualification d'une partie du personnel ouvrier et la grande proportion de CDI dans l'entreprise ont également une incidence sur l'organisation de la DS. Cette configuration permet aux délégués d'avoir derrière eux, une base ouvrière qui n'est pas effrayée par les conséquences d'un mouvement de grève, puisqu'elle dispose du socle solide d'un CDI. Sa force de frappe s'en trouve renforcée par rapport à des délégations évoluant dans des entreprises dont la proportion CDI et CDD/intérim est différente. Par ailleurs, l'entreprise est certes en concurrence avec de nombreuses autres, mais sa renommée et son expérience lui assurent une position de leader dans certains secteurs et donc des profits réalisés depuis un certain nombre d'années. Cette prospérité favorise un terrain propice pour rencontrer certaines revendications syndicales, d'autant plus si ces revendications sont portées par des représentants ayant derrière eux les ouvriers et les employés de l'entreprise, dénoncent des dysfonctionnements qui sont admis par l'encadrement, reposent sur une maîtrise experte des dossiers et visent à améliorer le fonctionnement global de l'entreprise. La délégation arrive à mettre le doigt sur les problèmes de qualité et les dysfonctionnements internes parce qu'elle entretient une relation de proximité avec les réalités de l'entreprise et parce qu'elle détient une information centralisée et constamment actualisée. Enfin, l'attachement que certains délégués ont pour l'entreprise, son passé et son savoir-faire, éclaire le fonctionnement de la délégation syndicale.

La menace du secteur privé comme ressort de l'action

Pour comprendre le déroulement des événements et le sens du conflit, il est nécessaire de s'arrêter sur le passé privé de l'entreprise et sur la menace latente que ce passé représente pour les délégués. Cette menace est en effet un des moteurs essentiel de leur souci que l'entreprise fonctionne de manière optimale et ainsi de leur mise en cause de la gestion de la direction jugée par eux comme négligeant ses responsabilités en la matière.

La reprise de l'entreprise par la Région wallonne en 1997 est vue comme une heureuse tournure par les délégués, qui expliquent être conscients de la chance d'avoir un actionariat public depuis plusieurs années. Les délégués sont également conscients du risque que cette situation change un jour : que l'entreprise ne se porte plus aussi bien, que l'actionariat soit ouvert au privé ou que l'entreprise soit revendue. Cette menace est régulièrement au cœur des discussions de la délégation et se trouve parfois au centre de discussions dans les médias. C'est un risque qu'un cadre, qui reconnaît néanmoins la « chance d'être sous actionariat public » actuellement, voit également comme un moyen de revoir des équilibres qu'il décrit comme « un peu faussés » (08/04/15). Quant à la délégation syndicale, l'éventualité est vue comme une situation à éviter à tout prix. Non seulement, elle fait écho au passé propre de l'entreprise et aux nombreuses pertes d'emploi et plans de restructuration liés à cette époque. Mais elle fait écho également aux difficultés rencontrées par de nombreux « camarades » du secteur de la métallurgie, dont l'entreprise est sous actionariat privé et qui subissent des rachats, des plans de restructuration et, parfois, des fermetures, sans bénéficier de la marge de manœuvre que détient la délégation dont il est question ici. De plus, c'est une perspective qui évoque la possibilité d'une perte de puissance pour les délégués syndicaux : un actionariat privé imposerait davantage de contrôle, comme l'explique Benjamin dans la section précédente ; la délégation ferait face à un rétrécissement des libertés et de la marge de manœuvre dont elle jouit actuellement.

Pour éviter ce risque, les délégués exigent d'eux-mêmes une vigilance de tous les instants pour garantir le bon fonctionnement de cette entreprise publique. C'est dans ce contexte que peut être compris le conflit qualité. En ayant vent de problèmes dans les ateliers au début du conflit, en investiguant la situation, en se renseignant dans les ateliers auprès de leur base, les délégués découvrent une situation qui les préoccupe. Ils se demandent si, à cette allure, l'entreprise saura honorer les commandes. Un délégué explique que « c'est comme ça que tu croules une entreprise » (07/05/14). Ils font état de cette situation aux membres de la direction qui accueillent les choses avec désinvolture, adoptent une attitude que les délégués jugent « je m'enfoutiste » et légère, tardent à prendre des mesures. La délégation dénonce une « dérive totale dans la gestion de l'entreprise » (15/05/14). La gestion discrétionnaire, arbitraire, déconnectée du terrain, appliquée par l'encadrement est ainsi dénoncée. Elle n'est pas rassurée par l'attitude de la direction : « si on ne réagit pas nous, dans cinq ans, on n'est plus là » (17/09/14). Les critiques retrouvées dans le conflit montrent qu'il est question de « décisions importantes » pour la délégation, d'éléments qui constituent une menace pour la pérennité du statut public de l'entreprise et qui devraient faire réagir cette direction : le risque de ne pas honorer les commandes à temps, des problèmes de qualité qui pourraient entacher l'image de marque, des magouilles commises.

En parallèle, un dossier secret voit le jour à l'initiative d'André. Les personnes visées dans ce dossier sont les membres de l'encadrement. Parmi ces membres de l'encadrement, c'est en grande partie des cadres occupant un poste de direction dont les agissements sont mis en cause : des directeurs, des chefs de secteur, des chefs de groupe, etc. Les deux personnes qui cristallisent l'enjeu du conflit et dont les « têtes doivent tomber » sont également des cadres occupant les postes de directeur et de responsable.

Dans ce dossier, ainsi que dans les arguments invoqués par les délégués tout au long du conflit, ce sont globalement des défaillances, des « fautes professionnelles » (Chateauraynaud, 1991) commises par des membres de l'encadrement qui sont dénoncées. Et ces fautes, lorsqu'elles sont connues, semblent ne pas être assumées. Rien n'est fait pour les corriger. Pire, aucune sanction ne semble planer sur les fautifs. Aux yeux de la délégation, ces cadres apparaissent injustement protégés : lorsqu'ils ne font pas le boulot attendu, commettent une erreur, s'abaissent à des magouilles, bref, lorsqu'ils commettent une faute, aucune sanction n'est mise en place.

En désapprouvant et en dénonçant ces comportements défaillants, les délégués font état d'une perturbation du dispositif au sein duquel ils évoluent. En mettant en évidence ce qu'ils considèrent être une faute professionnelle, à partir d'un argumentaire mettant l'accent sur la connaissance du métier, des réalités de terrain et sur le respect des règles et procédures, les délégués font également surgir ce qu'ils considèrent être un comportement conforme. Ils font ainsi apparaître des « conventions »¹⁸, c'est-à-dire « des engagements préalables » (Chateauraynaud, 1991 : 170) au sein desquels ils agissent. Dans le dossier secret, les délégués demandent que l'ensemble des travailleurs soient traités avec équité et respect, que les règles, procédures et accords soient respectés et appliqués, que chacun fasse son travail correctement, soit sérieux et rigoureux. Ces conventions sont donc rendues manifestes et tournent autour de plusieurs valeurs : le respect, l'équité, le sérieux et la rigueur.

18. Chateauraynaud explique que ces conventions peuvent prendre des formes diverses quasi infinies. Cependant, des entités générales désignent ces conventions : « contrat, accord, convention, loi, règle, règlement, disposition, engagement, promesse, crédit, fonction, pacte, traité, marché, protocole, usage, attribution, responsabilité, délégation, mandat, obligation, devoir, mission, investiture, confiance, attente, ordre, etc. » (1991 : 170)

Dans cette optique, le conflit peut être compris comme une tentative de réponse à une situation menaçante, à un risque. En relevant une situation préoccupante, la délégation syndicale craint pour le bon fonctionnement de l'entreprise, pour sa prospérité et ainsi pour la pérennité de l'emploi des travailleurs dont ces délégués assument la défense. La gestion défaillante de la direction ne rassure pas les représentants des travailleurs. Le dossier secret, lui, dévoile des « fautes », que la direction qualifie de « légèretés ». La délégation veut que les fautes professionnelles, qui constituent une menace, soient sanctionnées et que les conventions soient respectées. En exposant ces informations dans un dossier, les délégués veulent contraindre la direction à réagir. Ils tentent d'apporter des éléments de preuve des problèmes de qualité et d'organisation interne, éléments aptes à faire bouger les choses. D'autres actions peuvent également être lues de cette manière : étaler les rebuts, afficher les enquêtes qualité au montage, divulguer certains éléments dans la presse ; autant d'arguments qui au grand jour, ne peuvent plus être ignorés ou contestés.

Mais ces dévoilements publics sont néanmoins soumis à un contrôle rigoureux. Le dossier n'est diffusé qu'à un nombre très limité d'interlocuteurs, pour empêcher qu'une mauvaise presse n'entache l'image de l'entreprise. Le moindre signe de faiblesse veut être évité : il pourrait risquer à terme d'ouvrir la porte à un actionnariat privé. Les éléments qui sont divulgués dans la presse sont eux aussi strictement maîtrisés : les termes sont choisis, il n'est pas question d'en dire trop.

En mettant dehors des membres de la direction, en sortant le mobilier de bureau ou en refusant l'entrée de l'entreprise à certains membres de l'encadrement, les ouvriers et leurs représentants sanctionnent symboliquement les fautes commises par ceux étant identifiés comme responsables de la gestion inappropriée au sein de l'entreprise. Ces actions matérialisent en quelque sorte un moment de « renversement des dominations quotidiennes » (Selim, 1991 : 47) auxquelles le personnel ouvrier et leurs représentants syndicaux sont confrontés dans l'usine.

Conclusion



© Fanny Theunissen

Le conflit dont il a été question ici nous donne à voir un syndicalisme ordinaire, éloigné des grands récits médiatiques qui enflamment l'actualité ; un syndicalisme au sein d'un secteur spécifique, l'armement. Il se déroule dans une entreprise présentant un actionnariat public, appartenant à un groupe occupant une position de leader mondial dans certains marchés spécifiques, faisant appel à de la mécanique de précision et faisant bénéficier ses salariés d'un statut relativement protecteur.

Ce conflit offensif porte sur la qualité des objets produits et sur le fonctionnement interne de l'entreprise. Il est initié par une délégation syndicale ouvrière puissante, qui entretient des liens particuliers avec l'actionnariat, qui a un attachement fort à l'entreprise, qui accorde un grand soin au recueil d'informations et à l'entretien d'une proximité avec les réalités de l'entreprise et qui est présidée par une « figure ».

La critique qui sous-tend le conflit est une critique experte qui porte sur la bonne marche de l'entreprise. Elle constitue une forme d'affirmation d'un certain pouvoir syndical technocratique. Cette critique arrive à mobiliser non seulement les travailleurs ouvriers et employés, mais également une partie des cadres qui soutiennent pendant un temps le mouvement. Ce soutien des cadres est suspendu à partir du moment où ils estiment que deux victimes expiatoires sont désignées et que les choses vont « beaucoup trop loin ».

La menace que représente une ouverture à un actionnariat privé permet de donner sens au conflit. En effet, cette menace est un des ressorts essentiels de la préoccupation de la délégation syndicale pour la préservation d'un fonctionnement optimal de l'entreprise et de sa mise en cause d'une gestion inappropriée de la direction. La délégation veut que les conventions de l'usine soient respectées, que leur transgression soit reconnue et ainsi que les fautes professionnelles commises par certains responsables au sein de l'encadrement soient sanctionnées. Certaines actions prennent d'ailleurs la forme de sanctions symboliques et manifestent un renversement des dominations vécues quotidiennement par

les ouvriers et leurs délégués. Ce renversement permet ainsi peut-être de déceler une autre facette du conflit : celle d'une forme de résistance à la domination sociale des cadres responsables de l'entreprise.

Pour obtenir la sanction des cadres fautifs, les délégués usent de la contrainte : c'est dans cette optique qu'est rédigé le dossier secret et que sont pensées les actions accomplies par le front commun. Néanmoins, une stricte maîtrise de la diffusion des informations vise à se prémunir du moindre signe qui pourrait être perçu comme un aveu de faiblesse.

L'issue du conflit est interprétée par la délégation en termes d'échec. Les deux cadres particulièrement visés ne sont pas renvoyés mais une série de dispositifs internes sont revus. Ainsi, bien que toutes les revendications du front commun n'aient pas été rencontrées, les délégués obtiennent néanmoins un remaniement qu'ils suivent de très près et qu'ils trouvent acceptable, tout comme les travailleurs qui votent la reprise du travail.

L'absence de la délégation syndicale ouvrière de la CSC, très peu investie durant le conflit, permet par ailleurs de nuancer quelque peu cette lecture en termes d'échec. En effet, cette absence avantage la délégation ouvrière de la MWB. Seule représentante du pan ouvrier (les autres délégations du front commun représentent les employés et les cadres affiliés), elle bénéficie des avancées obtenues et renforce sa position et sa légitimité auprès des travailleurs ouvriers. Dès lors, le conflit peut également être compris comme une réussite pour les délégués MWB dont la position dans l'entreprise en ressort consolidée.

Bibliographie

- BÉROUD S. 2010 - «Violence et radicalité dans les conflits du travail : quelques pistes d'analyse», in A. NDIAYE, D. FERRAND-BECHMANN (dir), *Violences et société : regards sociologiques.*, Desclée de Brouwer, 147-165.
- CHATEAURAYNAUD F. 1991 - *La faute professionnelle. Une sociologie des conflits de responsabilité*, Paris, Métailié.
- GIRAUD B. 2006 - «Au-delà du déclin. Difficultés, rationalisation et réinvention du recours à la grève dans les stratégies confédérales des syndicats», *Revue française de science politique*, 56 (6), 943-968.
- GIRAUD B. 2009 - «Des conflits du travail à la sociologie des mobilisations : les apports d'un décloisonnement empirique et théorique», *Politix*, 86 (2), 13-29.
- GRACOS I. 2012 - «Grèves et conflictualité sociale en 2011», *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2135-2136 (10-11), 5-121.
- LAROSE C., BÉROUD S., MOURIAUX R. & RABHI M. 2001 - *Cellatex, quand l'acide a coulé*, Paris, Syllepse.
- LOMBA C. & MISCHI J. 2013 - «Ouvriers et intellectuels face à l'ordre usinier», *Actes de la recherche en sciences sociales*, 196-197 (1), 4-9.
- MISCHI J. 2012 - «Cheminots et cégétistes : s'engager au nom du collectif», *Savoir/Agir*, 22(4), 51-59.
- MISCHI J. 2013 - «Savoirs militants et rapports aux intellectuels dans un syndicat de cheminot», *Actes de la recherche en sciences sociales*, 196-197 (1), 132-151.
- PIALOUX M. 1996 - «Stratégies patronales et résistances ouvrières [La «modernisation» des ateliers de finition aux usines Peugeot de Sochaux (1989-1993)]», *Actes de la recherche en sciences sociales*, 114 (1), 5-20.
- SELIM M. 1991 - *L'aventure d'une multinationale au Bangladesh*, Paris, L'Harmattan.
- TILLY C. 1986 - *La France conteste de 1600 à nos jours*, Paris, Fayard.
- VANOMMESLAGHE L. 2001 - «Deux formes nationales d'opposition ouvrière à la délocalisation de Levi's», *Revue française de science politique*, 51 (5), 739-762.

Pour citer cet article :

Fanny Theunissen

« 'Il faut que des têtes tombent'. Analyse d'un conflit du travail offensif dans une usine du secteur de la métallurgie », *Uzance* N°5, 2016, 23-34

URL : <http://www.patrimoineculturel.cfwb.be/index.php?id=15482>