S'arracher à sa condition d'ouvrier : de l'engagement syndical à l'encadrement intermédiaire

Baptiste GIRAUD [1]

Cet article étudie les trajectoires militantes et professionnelles de deux ouvriers d'une petite et moyenne entreprise (PME) industrielle devenus agents de maîtrise après avoir occupé un mandat de représentant syndical. L'analyse de ces deux parcours biographiques permet de rendre compte des tensions et des contradictions qui opposent ces deux positions ouvrières, mais aussi ce que les modalités de leur engagement syndical et de leur promotion par la voie hiérarchique ont de commun dans la manière de s'accommoder de leur condition ouvrière. Ce faisant, cet article entend montrer l'intérêt de réintégrer l'analyse des ressorts de l'engagement et du désengagement syndical des salariés d'exécution, dans une perspective attentive à la diversité des voies de salut et des motifs de satisfaction qu'ils peuvent trouver dans l'exercice de leur activité professionnelle.

S'il est (le plus souvent) mis au service de la défense des intérêts collectifs des travailleurs, l'engagement syndical peut également agir comme un levier de promotion sociale et professionnelle, en particulier pour des salariés faiblement diplômés, cantonnés à des positions professionnelles subalternes. À l'image d'autres formes d'engagement (Leclercq, Pagis, 2011), le militantisme syndical leur offre en effet la possibilité de s'approprier des savoirs savants et experts dans le domaine du droit du travail, de l'économie, etc. (Michel, Willemez, 2008 ; Ethuin, Siblot, Yon, 2011). Il est aussi l'occasion de se familiariser avec un ensemble de savoir-faire pratiques (Giraud, 2009:508-526) dans l'organisation de l'action collective des salariés (prise

1. Maître de conférences en science politique à la Faculté d'économie et de gestion d'Aix-Marseille Université, Lest.

de parole en public, animation d'un collectif…), voire de tisser un réseau de connaissances dans la sphère des élites économiques et politiques (Wagner, 2005:56-82). Le capital militant (Matonti, Poupeau, 2004) ainsi acquis peut ce faisant faciliter l'engagement de certains syndicalistes dans une carrière politique, être reconverti dans des activités d'expertise sur le marché lucratif du conseil aux représentants du personnel et aux directions d'entreprise (Rimbert, 2005 ; Giraud, 2007), ou dans d'autres types d'activités professionnelles (Fossé-Poliak, 1990). Ces possibilités de promotion professionnelle demeurent, il est vrai, limitées (Ubbiali, 1999). Elles concernent avant tout l'élite des dirigeants syndicaux. Ces dernières années, les dispositifs de la valorisation des acquis de l'expérience (VAE) ont certes ouvert de nouvelles possibilités de reconversion professionnelles des compétences militantes des représentants syndicaux (Willemez, 2007). Mais c'est sur une autre forme de promotion professionnelle de syndicalistes, plus informelle, beaucoup plus ancienne et sans doute bien plus diffuse, sur laquelle je voudrais ici revenir, en étudiant le parcours de deux anciens ouvriers syndicalistes d'une petite entreprise industrielle, qui ont abandonné leurs activités militantes après être devenus agents de maîtrise, en tant que chef d'atelier et chef d'équipe.

La trajectoire de ces syndicalistes est en effet loin de faire exception. Aux côtés des techniques de répression des militants syndicaux [2], la promotion des représentants du personnel à des fonctions d'encadrement intermédiaire s'intègre notamment dans la panoplie des stratégies patronales, plus légales et plus subtiles, de canalisation de l'action syndicale. Du point de vue des directions, ces militants peuvent effectivement être aussi perçus comme les détenteurs d'un réseau de connaissances parmi les salariés et de savoir-faire dans la gestion des relations avec ces derniers, qui peuvent être utilement mobilisées dans le cadre de missions d'encadrement du personnel. Dans le même temps, une telle promotion apparaît de nature à capter l'aspiration supposée de ces militants à accéder à un travail plus intéressant et mieux reconnu, tout en les mettant ainsi dans une position, vis-à-vis de leurs collègues de travail, qui rend plus difficile leur maintien dans le syndicat (Giraud, 2013). Il reste cependant à comprendre, du point de vue des syndicalistes concernés, les conditions qui rendent possible le passage d'un engagement militant, orienté vers la défense de la cause collective du groupe ouvrier, à une position professionnelle hiérarchique qui implique l'engagement d'un rôle de contrôle et de commandement vis-à-vis de leurs collègues de travail.

Autrement dit, il s'agit de comprendre selon quelles logiques et de quelle manière des ouvriers peuvent en venir à endosser successivement

2. Qui passent en particulier par des pratiques de discrimination salariale et dans l'avancement des carrières professionnelles (*Agone*, 2013 ; Bréda, 2011).

des rôles militants et professionnels *a priori* contradictoires et irréconciliables, du point de vue du rapport qu'ils impliquent avec le groupe ouvrier. Le désengagement militant de ces deux ouvriers, une fois devenus agents de maîtrise, semble d'ailleurs attester et symboliser, *a priori*, le caractère difficilement conciliable de ces deux positions militante et professionnelle. Analyser les carrières militantes et professionnelles de ces ouvriers syndicalistes devenus agents de l'encadrement ne conduit cependant pas seulement à faire ressortir les tensions qui opposent leur engagement militant passé à leur situation professionnelle actuelle pour expliquer leur départ du syndicat. Sans occulter la mise en cohérence qu'opèrent immanquablement ces deux ouvriers dans le récit *a posteriori* de leurs parcours (Pudal, 1994 ; Leclercq, 2011:144), l'analyse croisée de leurs trajectoires militantes et professionnelles montre également la continuité des ressorts de l'engagement de ces ouvriers dans le travail de représentants du personnel et dans celui « d'encadrants », du point de vue des motifs de bonheur et de dignité au travail qu'il leur procure. Comme le suggère en effet Florence Weber, « à l'arrière-plan de toutes ces attitudes ouvrières, j'ai l'impression qu'il y a une question commune : "Est-ce qu'on va pouvoir sortir de là, de la situation d'OS [3], et comment ?" » (Pialoux, Weber, 1991). Dans un contexte où l'accès à des responsabilités dans la hiérarchie intermédiaire (contremaîtres, chefs d'équipe ou chefs d'atelier) est l'une des rares opportunités de mobilité professionnelle qui s'offre à ces deux ouvriers « malgré eux » (Thibault, 2013) [4], on voudrait ainsi montrer comment leur engagement syndical et leur promotion par la voie hiérarchique s'articulent et entrent en tension dans la manière dont ils peuvent s'accommoder de leur condition ouvrière et se réaliser dans leur travail.

À travers l'étude des conditions dans lesquelles s'opère le passage de ces ouvriers du statut de porte-parole syndical à celui d'encadrant hiérarchique, ce sont ainsi deux questions étroitement liées qui seront abordées. Observer la manière dont s'articulent les trajectoires militantes et professionnelles de ces deux ouvriers apporte d'abord un éclairage sur la diversité des formes de promotion sociale et individuelle qui se jouent dans le militantisme syndical (I). Ce faisant, l'étude de leurs parcours aide aussi à mieux rendre compte des processus de désengagement militant (II). Elle met en évidence que les représentants syndicaux s'accommodent différemment du jeu des rétributions et des contraintes du militantisme syndical en fonction de la variété des motifs de satisfaction qu'ils trouvent dans leur travail (Bense Ferreira Alves, Leblanc, 2013) et des stratégies de défense

3. Ouvrier spécialisé.
4. Dans l'industrie, les ouvriers qualifiés et non qualifiés représentent près du quart des « encadrants ». Étant définis comme encadrants ceux qui déclarent « avoir une ou plusieurs personnes sous [leurs] ordres ou [leur] autorité » (Wolff, 2005).

Encadré

Méthodologie

Cet article s'appuie sur un terrain d'enquête réalisé dans le cadre d'un travail de thèse consacré aux usages de la grève dans les conflits du travail (Giraud, 2009). Dans un dispositif d'enquête constitué d'une dizaine d'études de cas, c'est précisément l'absence de grèves et de mobilisations collectives de salariés dans cette PME industrielle, composée d'une cinquantaine de salariés fixes, qui nous a conduit à nous y intéresser. Au moment de l'enquête (2005), cette usine n'avait en effet plus connu de conflits collectifs depuis plus d'une quinzaine d'années. Le *turn-over* important de la main-d'œuvre, un fort taux d'absentéisme (plus de 10 %) et de multiples actes sinon de sabotage, du moins de malveillance et de freinage de la production signalaient pourtant l'existence de conflits, accentués par le ralentissement de l'activité de l'usine au moment de l'enquête. L'absence de conflits collectifs est à mettre en perspective avec la faiblesse de l'implantation syndicale, qui se limite à la présence d'une section de la CGT composée de seulement quatre militants, et d'une section de la CFDT qui ne compte que son secrétaire… Plus largement, la majorité des salariés semble peu croire dans l'utilité et l'efficacité de l'action des représentants syndicaux. Quand ils n'expriment pas leurs doutes sur leur capacité à infléchir la politique de l'entreprise (« Qu'est-ce qu'ils peuvent faire ? Tout se décide au niveau des actionnaires de toute façon ! »), c'est l'activité elle-même des représentants syndicaux qui est remise en question par beaucoup de salariés rencontrés : « De toute façon, on ne les voit pas, on ne sait pas ce qu'ils font. » De fait, le panneau d'affichage syndical était dépourvu de toute information, et aucune réunion du personnel ou autre tournée d'atelier n'avait été visiblement organisée depuis des années. Autant de signes d'une erratique activité syndicale. Cette faiblesse syndicale n'a cependant pas toujours été de mise. Au début des années 1980, plusieurs actions de grèves avaient ainsi été déclenchées.

Cette démobilisation syndicale est d'abord à réinscrire dans la dynamique des transformations de l'usine. Situé dans la proche banlieue lyonnaise, cet établissement appartient à une entreprise spécialisée dans le traitement thermique de petites pièces métalliques, Termos [1]. Elle regroupe une quarantaine d'unités de production, réparties sur l'ensemble du territoire français. Depuis le courant des années 1990, cette entreprise industrielle familiale a été rachetée par une *holding* financière internationale gérant des fonds de pension anglais. La construction de l'action syndicale dans cette usine et son efficacité perçue par les salariés se trouve ainsi doublement entravée. D'abord par la centralisation des négociations annuelles obligatoires au niveau du siège national de l'entreprise, en région parisienne. Ensuite par l'éloignement des centres de décision stratégique dans l'entreprise qu'implique son rachat par un grand groupe.

L'atonie syndicale caractéristique de cette PME résulte cependant aussi du désengagement de certains militants. En effet, au cours de notre enquête, nous avons pu rencontrer deux anciens syndicalistes, ayant tous deux intégré l'encadrement intermédiaire de l'usine. Le premier, devenu chef d'atelier, fut également pendant une vingtaine d'année secrétaire du syndicat CGT,

avant de créer la section CFDT. Le second, actuellement chef d'équipe, était quant à lui délégué du personnel CGT dans un autre établissement de Termos, avant d'obtenir sa mutation dans cette usine. Le parcours professionnel et militant de ces deux ouvriers est à replacer dans la spécificité des modes d'organisation du travail de cette PME et des formes de promotion ouvrière qu'elle rend possibles (Omnès, 1997). En effet, comme dans une majorité de PME, l'organisation du travail repose sur un nombre limité d'échelons hiérarchiques (chefs d'équipe, chef d'atelier, directeur de l'usine). Ces postes d'encadrement intermédiaire restent encore accessibles à des ouvriers promus, la direction faisant jusqu'alors peu appel à un personnel spécialisé, même si dans le groupe et dans cette usine en particulier, ces postes d'encadrement commencent aussi à être confiés à de jeunes salariés plus diplômés, généralement de niveau BTS.

Le parcours de ces deux membres de l'encadrement intermédiaire, issus des rangs ouvriers et anciens militants syndicaux actifs, est ainsi doublement instructif : il apporte un éclairage supplémentaire sur la spécificité des modes d'organisation des relations de travail dans les PME et des lignes de fracture qui traversent le monde ouvrier des PME (Lomba, 2010), en même temps qu'il donne à voir la diversité des processus de désengagement et de reconversion professionnelle des militants syndicaux qui s'opèrent dans ce cadre. Pour cela, l'article s'appuiera sur deux longs entretiens, réalisés avec chacun de ces deux enquêtés dans le café qui jouxte l'usine. L'analyse sera complétée par la mobilisation des nombreux échanges que nous avons eus avec eux sur leur lieu de travail, mais aussi par des éléments d'analyse tirés des observations et des entretiens réalisés avec d'autres salariés et représentants syndicaux à l'occasion de ce travail ethnographique.

1. Le nom de l'entreprise a été modifié.

de soi qu'il leur est possible de mettre en œuvre quand s'offre à eux une possibilité de mobilité professionnelle [5].

I. Entre défense de soi et défense du groupe : des ouvriers en quête de reconnaissance

Pour rendre compte des logiques en fonction desquelles ces deux ouvriers en viennent à s'engager dans des responsabilités syndicales et à occuper un poste dans l'encadrement hiérarchique de leur entreprise, il nous faut dans un premier temps saisir la logique de leur trajectoire professionnelle et militante au regard des conditions de leur entrée dans le monde ouvrier. L'analyse croisée de leurs parcours biographiques a d'abord pour

5. On s'inscrit donc ici dans le cadre d'une analyse processuelle de l'engagement militant, attentive à ce que la variabilité des formes et des motifs d'engagement des militants doit à ce qui se joue dans d'autres sphères de leur vie (professionnelle, familiale, etc.) et dans l'évolution des contextes de leur engagement (Fillieule, 2001).

intérêt de montrer que ces responsabilités militantes et hiérarchiques ne sont pas nécessairement antinomiques. L'un d'entre eux les concilie au contraire pendant de longues années. Tout en faisant par ailleurs apparaître des différences dans la manière dont ces ouvriers entrent dans le syndicat et accèdent à des postes d'encadrement hiérarchique, le retour sur la trajectoire sociale de ces deux ouvriers permet également de comprendre comment leurs manières de s'engager dans le syndicat et dans leur travail d'agent de maîtrise prennent sens et cohérence dans une lutte pour obtenir une meilleure reconnaissance de leur travail dans l'usine (Honneth, 2000).

I.1. S'élever par son travail et par l'action syndicale : l'engagement professionnel et militant d'un agent de maîtrise

Le premier d'entre eux, Jean-Jacques, est, à 52 ans, l'un des plus anciens ouvriers de l'usine Termos, dans laquelle il travaille depuis plus de 25 ans. Après avoir arrêté précocement l'école sans avoir obtenu de diplôme, il quitte le domicile parental à l'âge de 17 ans pour s'engager dans la marine marchande, où il s'occupe des machines des navires. La rencontre de sa future épouse le décide toutefois à abandonner ce métier qu'il apprécie pour rechercher un travail sédentaire. S'ensuit une période où il accumule quelques contrats de travail de courte durée, avant que ne se présente à lui, en 1980, l'opportunité d'un emploi stable chez Termos grâce à son beau-père qui y exerce la fonction de contremaître. Dans cette entreprise encore familiale, qui dispose de trois usines dans la région Rhône-Alpes, il est ainsi recruté en tant que « trempeur » (poste de manœuvre consistant à enfourner les pièces métalliques à traiter). Les conditions de travail y sont pénibles, Jean-Jacques se retrouvant exposé sans aucune protection aux fumées des fours. Ces derniers fonctionnant en continu, ses horaires de travail sont également très contraignants. Sans diplôme, père de trois enfants, ayant souscrit un crédit pour l'achat de son appartement, Jean-Jacques s'accommode toutefois de ce travail qui lui assure un niveau de rémunération qu'il craint de ne pas pouvoir trouver dans d'autres activités professionnelles. L'entrée de Jean-Jacques dans le monde de l'usine s'opère ainsi avant tout sous l'ordre de la contrainte économique, et reste d'ailleurs associée à un vif sentiment d'exploitation et de relégation sociale : « Quand tu es ouvrier, tu n'as plus rien : tu es payé à coup de lance-pierre, tu travailles à des heures impossibles, avec des astreintes le week-end… Les mecs qui ne s'en sortent pas au niveau de l'école, […] ils vont être malheureux. »

Les ressorts conflictuels d'une promotion hiérarchique rapide

Outre le « bon » salaire qu'il estime percevoir dans cette usine, Jean-Jacques trouve néanmoins des motifs de réconfort dans les liens d'affinité et de solidarité qui se construisent dans l'entre-soi du groupe ouvrier

de l'usine. Il évoque par exemple le repas que les équipes du matin et de l'après-midi travaillant le dimanche avaient pris l'habitude de partager au moment de la relève. En ce jour particulier, il était ainsi convenu de substituer à la « gamelle » que chacun se préparait pendant la semaine une pause déjeuner plus collective et conviviale : « On faisait cuire le poulet dans les fours, et on se réunissait tous ensemble pour manger le poulet, les pommes de terre, les tomates, les merguez… On avait la bouteille de rouge, les jus de fruit… Comme il y avait beaucoup d'Arabes, c'étaient eux qui achetaient la viande pour que ça soit bien aussi pour eux, et nous on fournissait le reste, tout ce qui allait autour. C'était à tour de rôle, et c'était vraiment sympa. »

En dehors même de l'usine, Jean-Jacques prend l'habitude de retrouver ses collègues lors de « soirées tarot » organisées au domicile des uns et des autres. Dans le travail, ces formes de sociabilité se traduisent aussi par des formes d'entraide : « Quand une équipe avait fini le travail et n'avait plus rien à faire, ils allaient donner un coup de main aux collègues. […] On n'en avait pas rien à faire des autres ! » Pour Jean-Jacques, le fonctionnement du collectif de travail contribue ainsi, en première instance, à compenser la pénibilité du travail ouvrier et à préserver l'estime de soi.

Mais c'est aussi dans les rapports privilégiés qu'il entretient avec la hiérarchie de son établissement, grâce à la présence de son beau-père, contremaître dans l'usine, que Jean-Jacques trouve des motifs de plaisir dans son travail. C'est en effet sous les ordres de son beau-père que plusieurs membres de l'encadrement intermédiaire ont commencé leur carrière professionnelle et qu'ils ont « appris le métier » avant de gravir les échelons. Il semble qu'ils en gardent une forme de reconnaissance qui aide Jean-Jacques, son gendre, à créer des relations privilégiées avec ses supérieurs. Elles se manifestent par les petites faveurs dont il pense avoir bénéficié, lorsqu'il demande par exemple une petite avance sur salaire. Mais aussi par l'absence de difficultés qu'il éprouve à tutoyer son chef d'équipe ou son directeur d'usine, auprès de qui son beau-père l'a rapidement introduit. Enfin, c'est également auprès de son beau-père que Jean-Jacques va, à son tour, apprendre toutes les « petites ficelles » du métier, notamment celles, stratégiques dans le procès de production des pièces, concernant la gestion de la température des fours.

Ainsi introduit auprès de la direction de l'usine et fort des savoir-faire professionnels qu'il a acquis, Jean-Jacques se voit offrir la possibilité d'accéder à l'un des postes de chef d'équipe de l'usine, après le départ à la retraite de son ancien titulaire, trois ans à peine après son entrée dans l'usine. Cette nouvelle fonction le contraint certes à devoir être beaucoup plus présent dans l'usine, en week-end et la nuit, et à accepter pour cela d'accumuler les heures supplémentaires. Ce surcroît de contraintes semble cependant largement compensé à ses yeux, d'abord par l'augmentation salariale qu'il

obtient en échange : « Moi, je n'en avais rien à faire du titre. Ce que je voulais, c'était une paie, une bonne paie. » Ensuite, par le plus grand plaisir qu'il dit prendre dans l'exercice de cette responsabilité hiérarchique. Elle lui donne en effet l'occasion d'accomplir des tâches plus variées. Elles concernent d'abord l'organisation du travail de l'équipe placée sous son contrôle (programmation technique des fours, gestion des *planning*, remplacement de salariés absents). Mais il participe aussi à la gestion des livraisons auprès des fournisseurs et des entreprises clientes. Cette promotion professionnelle est donc aussi vécue comme l'opportunité d'échapper à un travail plus monotone le cantonnant à un simple rôle d'exécutant. À la fin des années 1990, le périmètre de ses fonctions s'étend encore, à la faveur de sa promotion comme chef d'atelier.

L'accès rapide de Jean-Jacques à des postes d'encadrement hiérarchique ne présage cependant pas d'une relation sans conflits avec sa hiérarchie. Pendant l'année qui suit sa nomination comme chef d'équipe, Jean-Jacques tente par exemple de résister aux nouveaux horaires de travail que la direction de l'établissement impose à son équipe : « Au début, ils ont voulu me faire travailler le vendredi toute la journée, le samedi matin et le dimanche après-midi… Alors j'ai insisté auprès des types qui bossaient avec moi dans l'équipe pour qu'ils n'acceptent pas ça… Dès le début, il faut refuser net… Sinon, tu es mort, c'est foutu. Parce que si tu acceptes, tu n'as plus de vie, tu vois ? Le truc, c'est qu'ils nous ont pris chacun d'un côté, ils nous ont mis la pression, et ils ont fini par nous faire craquer. Au début, ma femme me poussait à résister, elle me disait de ne pas me laisser faire. Mais au bout d'un moment j'avais deux gosses à nourrir, bientôt trois, c'était la période des vaches maigres [il venait de contracter un crédit pour l'achat de son appartement]. J'ai donc plié moi aussi, parce que je n'avais pas le choix. »

S'il finit donc par accepter ces nouveaux horaires de travail pour conserver son poste de chef d'équipe, il reste cependant encore en conflit avec sa direction qui refuse en effet de lui augmenter son salaire en compensation. En réaction, Jean-Jacques décide d'observer une sorte de grève du zèle, en refusant toutes les heures supplémentaires qui lui sont demandées. Rapidement, cette attitude provoque une grande désorganisation dans le fonctionnement de son atelier. La direction finit alors par lui accorder le statut d'assimilé cadre, ce qui lui permet de bénéficier d'une augmentation salariale substantielle, perçue comme une reconnaissance de son travail, et comme la condition justifiant qu'il accepte de s'investir dans son travail bien au-delà de la durée réglementaire du temps de travail : « Du coup, je suis bien payé, donc c'est pour ça aussi que j'accepte de leur donner en échange, de beaucoup travailler. Mais le jour où ils veulent jouer aux cons avec moi, je jouerai au con à mon tour. Je l'ai déjà fait et je le referai. […]

Ils savent ce qu'ils peuvent me demander, mais ils connaissent aussi mes limites. »

Une ascension hiérarchique associée à un engagement syndical « pragmatique »

L'ascension progressive de Jean-Jacques dans la hiérarchie de son usine ne l'a pas empêché non plus de s'engager syndicalement. Quelques mois après son entrée dans l'usine, il adhère effectivement à la section de la CGT de son entreprise, seul syndicat alors constitué dans l'usine. Il en devient même le secrétaire quelques années plus tard, au milieu des années 1980. Son engagement ne se limite d'ailleurs pas au périmètre de son établissement, dans lequel il est en outre élu délégué du personnel. De fait, il se rend aussi régulièrement à Paris pour préparer auprès des délégués syndicaux centraux de la CGT les négociations annuelles obligatoires organisées au niveau de la direction nationale de l'entreprise. Enfin, il participe régulièrement aux journées d'action organisées à l'appel des confédérations, et aime à se rendre aux défilés du 1er mai. Pendant plus de 20 ans, Jean-Jacques concilie donc son rôle de chef d'équipe avec un engagement syndical relativement soutenu. Il ne voit pas alors de contradiction apparente entre ses activités militantes et sa position dans la hiérarchie de son établissement, qu'il se justifie d'avoir accepté pour des raisons d'ordre économique.

Soutenu par le sentiment d'être pleinement intégré dans des liens de solidarité ouvrière en dépit de sa position hiérarchique, mais aussi d'être engagé dans une lutte permanente avec la direction pour que son travail soit reconnu, son engagement syndical procède de la croyance dans la nécessité d'organiser et de défendre collectivement les intérêts des ouvriers : « Dans l'usine, si tu ne dis rien, si tu te laisses faire, tu n'obtiens rien ». Du fait des relations de plus grande proximité qu'il entretient avec l'encadrement du site et du crédit professionnel qu'il acquiert rapidement – par l'entremise de son beau-père et grâce à sa promotion –, il se sent plus à l'aise que d'autres de ses collègues pour endosser le rôle de porte-parole syndical : « C'était plus facile pour moi de leur parler […] parce que je les connaissais mieux, je n'avais pas peur d'eux. Et ils savaient aussi que j'étais sérieux dans le boulot, donc ils me respectaient pour ça. » Et il se sent d'autant plus disposé à devenir représentant syndical qu'il n'y voit pas un frein à sa carrière professionnelle. Au contraire, son engagement syndical participe aussi d'une logique de défense de soi plus individuelle. L'exercice d'un mandat syndical est effectivement également investi et présenté comme une manière de renforcer sa capacité à défendre ses propres intérêts face à la hiérarchie : « Si je suis devenu délégué, c'est aussi parce que je me disais qu'il n'y avait personne qui pouvait dire les choses à ma place, qui pouvait exprimer ce que j'avais en moi. » Pour Jean-Jacques, le statut de représentant syndical

dans l'établissement n'est pas seulement vu comme une opportunité pour défendre directement ses doléances auprès de sa direction. Il est aussi envisagé comme une possibilité de conforter sa position dans l'usine, en se posant auprès de sa direction tout à la fois comme un relais hiérarchique et comme un représentant du personnel capable de jouer un rôle de médiateur entre la direction et ses ouvriers : « Mon directeur savait qu'il pouvait me demander des choses, mais il savait aussi qu'ils avaient besoin de moi, donc qu'ils ne pourraient pas me les demander n'importe comment. »

L'engagement de Jean-Jacques dans le travail de représentant du personnel et la manière dont il investit parallèlement dans des fonctions de chef d'équipe puis d'atelier trouvent ainsi leur cohérence selon une double logique. Ses responsabilités militantes et professionnelles sont d'abord pensées comme les deux faces d'une même lutte pour obtenir une meilleure reconnaissance de son travail. Cette lutte prend d'abord sens au regard des contraintes économiques auxquelles doit faire face cet ouvrier, père de trois enfants, marié à une assistante maternelle. Si l'action syndicale de Jean-Jacques a bien sûr aussi porté sur l'amélioration des conditions de travail avec en particulier la mise à disposition des ouvriers d'équipements de protection, son engagement syndical comme son accès à un poste de responsabilité hiérarchique n'en demeurent pas moins avant tout justifiés par la volonté (et la nécessité) d'améliorer ses revenus. Mais l'engagement dans le syndicat comme cette promotion professionnelle sont aussi une manière pour Jean-Jacques de mieux vivre les rapports de domination sociale et hiérarchique dans lesquels il est pris : « Chacun est à sa place [entre lui et le directeur], pour moi c'est très clair… Et je sais que tout ce qu'on fait, c'est pour les profits des patrons… Mais il sait très bien quelles sont mes limites parce qu'il me connaît, il sait ce que je vaux. […] Le respect, ça s'impose. »

La mise en cohérence des responsabilités syndicales et hiérarchiques que Jean-Jacques occupe passe toutefois aussi par le type de syndicalisme qu'il prétend incarner. Il s'emploie effectivement à se démarquer des « vrais » syndicalistes « idéologues » qu'il a pu côtoyer dans d'autres espaces de la CGT (fédération, union locale). S'il leur reconnaît un sens du dévouement militant qui les pousse à s'engager sans compter dans leur activité militante, il considère en revanche avec regret qu'ils sont pour « le rentre-dedans systématique ». Jean-Jacques préfère se réclamer d'un syndicalisme privilégiant le « dialogue » : « Je ne veux pas qu'on nous prenne pour des cons, mais je suis pour essayer d'arrondir les angles. » Cette pratique syndicale revendiquée est justifiée par la nécessité d'adapter les formes de l'action syndicale à la réalité des contraintes économiques de la PME : « On ne peut pas se permettre d'être toujours dans le conflit, toujours dans la grève, parce qu'il faut que notre entreprise tourne. Sinon, on perd des clients, et on y perd tous. » Mais cette posture militante trahit aussi les limites que

Jean-Jacques s'impose dans son action militante pour préserver la relation de confiance avec sa direction qu'implique le maintien de sa position hiérarchique. Si elle n'est donc pas contradictoire avec sa position d'encadrant, son action militante reste néanmoins empreinte des contraintes et des liens de dépendance hiérarchiques qu'elle lui impose [6] : « Ma direction ne m'a jamais mis de bâtons dans les roues quand j'étais délégué syndical. Mais c'est aussi parce qu'ils savaient que moi non plus je n'étais pas là pour leur mettre toujours des bâtons dans les roues. Moi, je faisais du syndicalisme parce que je pense que c'était nécessaire de se faire entendre, mais que c'est aussi nécessaire de trouver des compromis. Sans ça, ça n'aurait pas été possible pour moi, c'est clair. »

I.2. Le syndicalisme comme mode de promotion ouvrière

Les conditions d'entrée dans le monde ouvrier d'Abdel, âgé de 40 ans au moment de l'enquête, et les ressources qu'il peut y faire valoir pour accéder à un poste de l'encadrement intermédiaire se différencient de celles de Jean-Jacques, sous plusieurs aspects. Son parcours donne ainsi à voir des conditions différentes en fonction desquelles peuvent s'opérer et s'enchaîner l'engagement dans l'action syndicale et l'accès à un poste d'encadrement hiérarchique. Ces formes d'engagement dans le travail et dans le syndicat restent néanmoins comparables dans la manière dont elles s'organisent autour d'une volonté acharnée d'exister autrement que sur le mode de la soumission face à l'autorité patronale en cherchant à échapper au destin d'ouvrier auquel il s'est trouvé assigné.

Une volonté d'échapper au destin d'ouvrier d'exécution

L'entrée d'Abdel dans le monde ouvrier s'opère en effet également sous le sceau de la contrainte et s'accompagne d'un double sentiment d'humiliation. Celui qui est d'abord associé à l'image douloureuse d'un père, ouvrier immigré illettré chez Citroën, n'osant pas se rebeller face à l'autoritarisme de la hiérarchie qu'il subit à l'usine : « Je ne voulais pas qu'il y ait qui que ce soit en face de moi qui m'humilie comme mon père avait pu être humilié. […] Et j'ai juré que puisque mon père était ouvrier, moi je serai cadre. » Celui ensuite d'avoir été pourtant contraint d'accepter à 17 ans un poste d'ouvrier spécialisé identique à celui de son père, dans la même usine Citroën que ce dernier. Aîné d'une famille de quatre enfants, il a dû arrêter ses études après l'obtention de son CAP et se mettre directement au travail, pour soutenir ses parents en proie à des difficultés économiques (sa mère ne travaillait pas). Abdel le vit d'autant plus comme un échec que ses frères et sœurs, eux, ont eu la possibilité de prolonger leurs études et d'obtenir le

6. On retrouve semble-t-il dans cette aversion pour la grève et une pratique syndicale conflictuelle un trait caractéristique des formes d'engagement dans le syndicalisme des cadres (Béthoux, Desage, Mias *et al.*, 2013:141-157).

baccalauréat. En comparaison, Abdel a ainsi le sentiment d'avoir été empêché de prouver, lui aussi, ses propres facultés intellectuelles : « Un prof lui avait dit [à son père] que c'était un miracle que j'ai eu un CAP ! Mais, moi, je savais que je valais plus, et je voulais rattraper ce décalage avec mes frangins. Et donc, quand j'ai commencé à travailler, c'était mon moteur. »

Prisonnier à Citroën d'un travail en chaîne qui l'ennuie, l'expose à une rude pression hiérarchique et le renvoie sans cesse au souvenir des brimades endurées par son père, il trouve d'abord un peu de réconfort auprès d'un agent de maîtrise, avec lequel il se lie d'amitié. Ce dernier va l'initier aux plaisirs de la lecture, en particulier d'ouvrages de philosophie et de psychologie [7]. Abdel dévore les livres que son collègue lui prête, souvent à l'usine même, dans les temps de pause et de répit qu'il parvient à se libérer en exécutant au plus vite son travail. Ils deviennent ainsi le moyen de se soustraire par intermittence à la monotonie du travail de l'usine, autant que l'enjeu d'un défi symbolique, comme une manière de compenser un parcours scolaire précocement interrompu : « Je me suis dit : "tu prends ce bouquin [Freud] et tu vas le comprendre". J'ai mis six mois à le lire et à le comprendre, avec le dico à côté. J'ai lu un truc extrêmement compliqué en fait, mais je me suis acharné ! » La lecture de ces ouvrages savants opère ainsi, pour Abdel, comme un facteur de réassurance : « Je me suis senti plus fort, plus sûr de moi ». Sa hiérarchie repère d'ailleurs rapidement la célérité avec laquelle Abdel s'acquitte de son travail. Son chef d'équipe lui propose de devenir son « adjoint ». Abdel n'est cependant guère enchanté par la perspective de cette promotion. D'abord parce qu'elle reste très limitée. Ensuite, parce qu'il ne s'imagine pas tenir le rôle de ceux qui ont pour fonction de contrôler la qualité et les cadences de travail de ceux qui pourraient être son père : « Je l'ai envoyé [son supérieur] se faire voir. Les mecs, ils galèrent et tu veux que je trouve le moyen qu'ils galèrent encore plus ? C'est dégueulasse quand même… »

Décidé à fuir cet univers professionnel, il se met à la recherche d'un nouvel emploi. Au bout de quelques mois, il réussit à se faire embaucher comme chef d'équipe au sein d'une petite unité de production de Termos d'une dizaine de salariés, près de Charleville-Mézières (Ardennes). À 25 ans, dans ce nouveau travail, il semble réussir à s'accommoder *relativement* mieux de sa position d'ouvrier. Ce poste lui permet d'abord d'échapper au rythme oppressant de la chaîne. Il a par ailleurs le sentiment d'accéder à un travail plus enrichissant parce que celui-ci lui offre la possibilité d'être impliqué dans l'organisation du travail de son équipe : « Je suis désolé, mais si tu restes quarante ans de ta vie dans une boîte, à faire ça, ça, ça bêtement [il imite d'un geste saccadé et répétitif le travail en chaîne], tu ne réfléchis à

7. Cet agent de maîtrise a apparemment suivi des études universitaires. Mais Abdel n'a pas su nous dire précisément quel avait été son cursus.

rien, ça te vide le cerveau… Et moi, si on ne me propose pas un poste où je fais travailler mon imagination ou si je n'ai pas de problèmes à résoudre, je ne reste pas ! »

Dans ce nouvel établissement, Abdel assume plus facilement la fonction d'encadrement qui lui est confiée. De fait, dans cette TPE, elle s'inscrit dans un environnement de travail où les relations hiérarchiques sont beaucoup plus directes et personnalisées, puisque Abdel est le seul responsable hiérarchique intermédiaire entre les salariés et le directeur du site dans l'organigramme de cet établissement. Dans ce contexte, Abdel a moins le sentiment de contribuer à « exploiter » ses collègues que de faciliter l'organisation de l'activité du site. Par ailleurs, si le périmètre de ses responsabilités reste limité, il les exerce dorénavant dans un cadre où il est en contact direct avec la direction de l'établissement. Ainsi, alors que, dans l'usine Citroën, il se sentait rabaissé à l'exécution d'un travail anonyme et déconsidéré, il a l'impression, à travers ces responsabilités d'encadrement, de pouvoir se rendre plus facilement visible auprès de sa direction et d'obtenir une meilleure reconnaissance de son travail. « Exister » aux yeux de sa direction, lui prouver ses compétences professionnelles amène Abdel, comme Jean-Jacques, à se soumettre davantage à l'autorité de ceux qui le dirigent, en acceptant de s'investir sans compter dans ce nouveau travail. Mais c'est la condition intériorisée pour être reconnu par ses supérieurs : « C'est un combat constant pour gagner leur confiance, ce n'est jamais gratuit. » S'il importe tant pour Abdel d'être bien perçu par sa hiérarchie, c'est qu'il aspire encore à « évoluer » professionnellement, en obtenant une mutation dans l'un des autres sites du groupe de Termos. Dans cette optique, il demande à sa direction un congé de formation professionnelle afin d'obtenir un BTS de traitement thermique. Sans succès.

Le militantisme comme facteur de défrustration professionnelle

Ce refus explique qu'Abdel, en dépit du plus grand bonheur qu'il ressent dans ce travail, prenne l'initiative de créer dans ce petit établissement un syndicat, CGT, qu'il choisit quelque peu fortuitement, après avoir été mis en contact par des connaissances personnelles avec l'union locale de cette confédération. Il devient également délégué du personnel en contraignant sa direction de procéder, pour la première fois, à des élections professionnelles. Pour expliquer les raisons de cet engagement et dénouer son apparente contradiction par rapport à sa position et à ses ambitions professionnelles, Abdel prend soin, lui aussi, de se démarquer de l'image d'un syndicalisme de « conflit ». Il précise d'ailleurs qu'il a pris soin de « rassurer » sa direction en prenant clairement ses distances avec les permanents cheminots qu'il fréquentait dans son union locale. Il se revendique, lui aussi, d'un syndicalisme « pramagtique », privilégiant la « négociation »

et refusant tout sacrifice personnel sur l'autel de la défense des autres salariés. Par son engagement syndical, il chercherait au contraire à concilier la défense des intérêts collectifs du groupe avec l'espoir de s'emparer, par son rôle de représentant, d'une position plus légitime et valorisante dans l'entreprise. Pour justifier son militantisme passé, il insiste ainsi avant tout sur les profits individuels qu'il espérait en retirer vis-à-vis de sa direction. Alors qu'il a dû temporairement renoncer à ses espoirs de mutation, et donc de promotion, Abdel présente son engagement syndical comme le moyen de continuer à s'élever dans la hiérarchie interne de l'entreprise, par l'opportunité que peut lui donner un rôle de porte-parole pour se faire remarquer par sa direction et lui démontrer ses qualités : « La première chose qui m'a poussé à rentrer dans le syndicalisme, c'est la visibilité, parce que je n'avais pas assez de pouvoir. Moi, c'est vrai que je suis rentré dans le syndicalisme pour m'enrichir, pour ma propre promotion en quelque sorte. […] Je me suis toujours dit que je me servais en servant les autres. »

Le militantisme fonctionne ainsi pour Abdel comme un facteur de défrustration professionnelle en raison d'abord des logiques de distinction que sa position de représentant du personnel lui offre paradoxalement la possibilité de mettre en œuvre et d'éprouver par rapport aux autres salariés [8]. Ses activités d'élu lui procurent en effet le sentiment gratifiant de s'imposer, auprès des dirigeants, dans le cercle restreint de ceux qui s'intéressent et maîtrisent le fonctionnement de l'entreprise : « Quand tu vois les mecs qui sont postés, ils ne savent pas comment marche la boîte, ce qui est autorisé, ce qui ne l'est pas… Moi, de ne pas savoir, ça m'a frustré. Donc de pouvoir accéder à tout ça, pour moi, ça a été une première chose : en tant que délégué je suis informé. Je savais aussi que c'était une voie, à partir du moment où tu es informé, pour faire partie du clan de la direction. »

Dans son rôle de porte-parole des ouvriers, Abdel ressent par ailleurs le plaisir d'aquérir les savoirs et les codes de comportement lui permettant d'exister plus légitimement face à ses supérieurs, et de se libérer ainsi des formes de timidité qui pouvaient l'assaillir en raison de la distance sociale qui les sépare : « Au départ, quand ton patron te parle, tu as peur. Les premières réunions, je montais, j'avais la boule dans l'estomac. […] Ils ont l'habitude de traiter de la paperasse, du personnel… Ils font de la gestion. Donc, c'est quelque chose qui est extrêmement carré. Quand tu donnes de l'information, quand tu t'exprimes, si tu es hésitant, si tu es maladroit, ils l'exploitent à fond, et tu te fais piéger. […] Le syndicalisme, ça t'apprend à les côtoyer [les dirigeants], à leur parler, à apprendre leur langage, leurs codes. Honnêtement, ça m'a rendu plus intelligent. Quand tu es ouvrier, tu parles franchement. Là, tu es obligé de réfléchir avant de parler. »

8. Sur les processus de distinction des représentants par rapport aux représentés qu'implique le travail de représentation, voir Bourdieu (1981), Maresca (1981).

De son engagement syndical, Abdel retient ainsi qu'il l'a aidé à s'accommoder de sa situation professionnelle en lui donnant la possibilité de se construire les attributs d'une « dignité personnelle grâce à la défense du collectif » (Pialoux, Weber, 1991:16). En outre, l'accès à un poste d'encadrement – même modeste – comme les activités de représentant sont aussi l'occasion d'accéder à des tâches plus gratifiantes, faisant appel à des compétences plus intellectuelles que le travail manuel d'opérateur. Sous cet angle, Abdel voit enfin dans ses activités militantes ce qui lui a permis de valoriser auprès de sa hiérarchie un ensemble de compétences (une connaissance de l'entreprise, une capacité de médiation entre salariés et direction, etc.) et de la convaincre ainsi plus facilement de lui accorder, finalement, un congé de formation, pour prétendre à un poste plus qualifié [9].

Dans les discours d'Abdel et de Jean-Jacques, l'aspiration à s'élever dans la hiérarchie de leur établissement et le sens de leur engagement syndical sont ainsi associés et réinscrits dans le cadre d'une lutte qui n'a pas simplement pour enjeu d'obtenir un travail mieux rémunéré. Elle est aussi une manière pour eux de mieux vivre leur travail à l'usine, en investissant des activités professionnelles et militantes par lesquelles ils pensent échapper à la condition plus ingrate des salariés subalternes du « bas de l'échelle ». Leur engagement syndical et leur activité professionnelle d'agent de maîtrise leur donnent en effet tout à la fois la possibilité de réaliser des activités plus variées et plus valorisantes, de développer de nouvelles compétences et d'accéder à une position distinctive dans le groupe ouvrier. Leurs responsabilités militantes et professionnelles se rejoignent ainsi du point de vue des motifs de satisfaction et de réconfort qu'elles leur procurent au travail, par le sentiment qu'elles leur donnent de se réaliser davantage dans leur travail, d'avoir renforcé leur « pouvoir d'agir » sur leur activité (Clot, 2008), mais aussi de s'être donné les moyens d'obtenir une meilleure reconnaissance de leur travail par leur direction.

II. Des engagements professionnels et syndicaux en tension : les logiques de l'*exit* militant

Le travail d'encadrement et l'engagement syndical ne sont donc pas nécessairement contradictoires du point de vue du sens et des attentes dont ils peuvent être investis. Concilier ces deux ordres d'activité ne va pas pour autant de soi. Au contraire, elle met en prise à des situations de conflits de rôle et de pratiques. C'est donc à l'analyse des conditions dans lesquelles ces tensions s'accentuent dans le parcours de ces deux ouvriers et aboutissent à leur désengagement syndical que nous allons à présent nous atteler.

9. En réalité, l'employeur ne peut pas refuser une demande de formation pendant plus de trois ans. Précisément, c'est uniquement au bout de trois demandes successives qu'Abdel a pu s'engager dans cette formation.

II.1. La promotion professionnelle, facteur de loyauté hiérarchique et de prise de distance au groupe ouvrier

Dans le cas d'Abdel, le retrait du syndicat intervient après sa mutation dans le site lyonnais de Termos, qu'il obtient après avoir décroché un BTS dans le traitement thermique au début des années 2000, après près de dix ans passés dans le petit établissement des Ardennes. Il y est recruté en tant que chef d'atelier « adjoint », chargé de gérer le travail d'une petite équipe de trois ouvriers travaillant sur une petite machine de « trempe sous presse ». Le champ des responsabilités qui lui est confié reste donc très réduit, puisque le secteur dont il a la charge représente moins de 5 % du chiffre d'affaires de l'établissement. Ce poste ne semble ainsi *a priori* guère plus prestigieux, en soi, que celui qui lui avait été proposé à Citroën, quelques années auparavant, ou que celui qu'il occupait précédemment. Il ressent cependant dans ce nouveau travail le plaisir de mettre en œuvre des nouvelles compétences professionnelles, plus polyvalentes, mais aussi de « compter » réellement dans le fonctionnement de l'entreprise : « Ici, je prends mon pied : j'apprends plein de choses, je ne fais jamais la même chose, je ne tombe pas dans la monotonie, j'ai l'impression de participer à la vie de l'entreprise… Je prends mon pied, c'est un bien-être intérieur ». En effet, il est en charge d'un secteur de la production faisant appel à des savoir-faire professionnels très spécialisés et rares sur le marché industriel. Il vit donc l'accès à ce poste « stratégique » dans l'entreprise comme la marque d'une confiance de la part de la direction.

Pour justifier en revanche sa décision de ne pas reprendre une activité syndicale dans son nouveau lieu de travail, Abdel invoque d'abord la lassitude ressentie à exercer un travail de représentant pour laquelle il estime que les autres salariés ne lui témoignaient que peu de reconnaissance : « Le syndicalisme de base, c'est très ingrat, parce que tu te défonces, et à la limite, les mecs, ils n'en ont rien à faire. […] Tu vois, je leur ai obtenu une fois une prime de 1 200 euros, et il n'y en a pas un qui est venu me dire merci. » Mais les raisons qu'il donne de son désengagement trahissent aussi, et surtout, la contradiction qu'il perçoit à concilier un travail de défense des salariés avec les exigences de son statut professionnel et ses espoirs de promotion professionnelle qu'il veut préserver : « Par contre, ce que j'ai appris en accédant à ces responsabilités, c'est que dans l'encadrement, il y a un dévouement total. Quand tu es ouvrier, et qu'on te demande un truc, tu peux toujours t'en foutre d'une certaine manière… Par contre, quand tu es responsable, que ton patron te demande un truc, tu ne discutes pas, tu dis oui. […] Parce que si tu perds sa confiance, c'est fini. Ce n'est vraiment pas facile, parce que tu fais partie du clan, et tu dois montrer que tu mérites d'y être. »

La manière dont Abdel explique son choix de se tenir en retrait du syndicat CGT de l'établissement lyonnais de Termos suppose, pour être comprise, d'être analysée en relation avec l'évolution de son rapport au travail et au militantisme qu'induit son changement de situation professionnelle. Le premier tient d'abord à la mobilité professionnelle et géographique dont Abdel a bénéficié. De fait, son militantisme syndical se trouve d'abord fragilisé par son intégration dans un nouveau collectif de salariés, dans lequel il arrive directement en situation de responsabilité hiérarchique : il n'a jamais fréquenté les ouvriers qu'il dirige et côtoie désormais autrement qu'en tant qu'agent de maîtrise. Logiquement, sa capacité à s'intégrer dans le groupe ouvrier et à être admis comme l'un « des leurs », susceptible de devenir leur porte-parole s'en trouve rendue plus difficile. D'autant qu'il existe, même si leur implantation reste fragile, des représentants syndicaux déjà établis dans l'usine. Mais c'est aussi la manière dont il s'engage dans sa nouvelle activité professionnelle qui explique qu'il préfère se maintenir en retrait du syndicat. Le plaisir qu'Abdel retire de son nouvel emploi aide par exemple à comprendre qu'il s'y consacre pleinement. Cet engagement et son épanouissement professionnels explique qu'il soit désormais moins disposé à voir les rétributions de l'engagement syndical que ses contraintes, et qu'il soit par conséquent moins disposé à se rendre disponible pour réinvestir un mandat syndical [10].

La distance prise par Abdel avec le syndicalisme tient aussi à la possibilité qu'il entrevoit, dans ce nouvel établissement, de poursuivre son ascension hiérarchique dans l'entreprise. En effet, dans l'usine lyonnaise de Termos, du fait de sa plus grande taille, l'espace des promotions hiérarchiques qui s'offrent à lui sont plus nombreuses que dans l'unité de Charleville-Mézières. Fort de ses nouvelles qualifications professionnelles, il convoite avec d'autant plus d'espoir, au moment de l'enquête, l'un des postes de chef d'atelier. Il semble plus largement convaincu qu'il lui sera possible, en réussissant à s'imposer dans l'établissement lyonnais, à se donner ultérieurement la possibilité soit de postuler à d'autres postes dans le groupe, soit à monnayer dans une entreprise concurrente les savoir-faire professionnels qu'il aura acquis. C'est dans cet espoir qu'Abdel consent à redoubler d'efforts dans son travail, avec la volonté de démontrer ainsi à la direction du site lyonnais qu'il a les compétences et la disponibilité professionnelles nécessaires pour se voir confier un rôle plus élevé dans la hiérarchie intermédiaire de l'usine : « Lorsque je suis arrivé ici, j'ai posé beaucoup de questions sur le poste sur lequel on me mettait : j'ai cherché à comprendre comment fonctionnaient les machines, ce qu'il était possible

10. Sur la variabilité biographique de la valeur accordée aux rétributions du militantisme, voir Fillieule (2005).

d'améliorer ou non… Et comme ça, le directeur a vu que je pouvais poser des questions pertinentes, que je ne prenais pas ça à la légère. »

Le désengagement syndical d'Abdel semble ainsi accompagner la distance qu'il prend avec le groupe ouvrier à la faveur de sa mobilité professionnelle et géographique. Parce qu'il n'est plus tenu par les liens affectifs qui pouvaient le lier aux ouvriers qu'ils fréquentaient auparavant et parce qu'il ne se pense plus comme un ouvrier d'exécution mais comme un agent de maîtrise, avec l'espoir de continuer à gravir les échelons hiérarchiques, il lui est difficile de continuer à se projeter dans des organisations syndicales qui regroupent uniquement, dans cette usine, des ouvriers. En quelque sorte, tout se passe comme si ces organisations syndicales le rattachaient à un passé dont il a le sentiment de commencer à s'affranchir. C'est en dehors du groupe ouvrier et des syndicats qui le représentent qu'il envisage désormais son salut.

II.2. Conflits de rôle et divisions ouvrières : le désenchantement militant

Le désengagement syndical de Jean-Jacques est, lui, plus progressif. À la différence d'Abdel, il a concilié pendant une vingtaine d'années ses responsabilités professionnelles et une activité militante, même si sa carrière militante n'a pas été continue. Il quitte en effet une première fois la CGT au début des années 1990, au terme de désaccords récurrents avec les représentants de sa fédération professionnelle, vus comme des « bureaucrates » syndicaux trop déconnectés des réalités économiques de l'entreprise et peu efficaces pour le soutenir dans son activité militante : « Pour te tenir de beaux discours sur le capitalisme, ils sont bons, et je le dis sincèrement [rires]. Mais pour gérer les problèmes au quotidien, il n'y a plus personne, tu es tout seul. Combien de fois je les ai appelés sans avoir de réponses ? » Dans ce contexte, sa décision de quitter le syndicat avait été également précipitée par le découragement qu'il a ressenti après s'être fait voler dans son casier, à l'usine, les timbres d'adhésion syndicale qu'il s'apprêtait à distribuer : « Tu te rends compte, tu te casses le cul pour eux [les salariés], et la seule chose qu'ils trouvent à faire, c'est te voler les timbres. Les timbres, tu te rends compte ? Quand j'ai vu ça, je me suis dit : "Le syndicalisme, c'est fini pour moi" ».

Des tensions croissantes avec les autres ouvriers…

Quelques années plus tard, en 1997, il reprend cependant une activité militante, mais choisit, cette fois-ci, de créer une section CFDT. De son point de vue, les politiques de ces deux organisations ne sont guère différentes. Il tient surtout à ne pas renouer avec les anciens permanents syndicaux de la CGT avec lesquels les relations s'étaient dégradées. Mais cette

reprise d'activité militante s'interrompt de nouveau en 2003. À cette date, il quitte en effet la CFDT. Son départ ne fait pas suite, comme pour Abdel, à un changement de situation professionnelle. Âgé de plus de cinquante ans, devenu chef d'atelier et sans diplôme, il sait par ailleurs qu'il ne peut espérer obtenir un meilleur poste, dans cet établissement ou dans un autre. Plus que pour des raisons liées à l'évolution de sa carrière personnelle, c'est donc par des motifs de désaccord sur la stratégie de soutien apporté par la CFDT à la réforme Fillon des retraites (2003) que Jean-Jacques explique ce qui aurait déclenché son départ du syndicat : « Travailler plus pour toucher moins, on ne peut pas accepter ça ». Avec l'usure physique et les problèmes de santé de Jean-Jacques, qui a subi deux interventions chirurgicales lourdes aux genoux, on conçoit effectivement qu'il ne soutienne pas la décision de reporter l'âge légal de départ à la retraite qu'il dit attendre avec impatience. D'autant qu'il vit avec l'anxiété de voir son établissement fermé avant la fin de sa carrière professionnelle. Le désengagement de Jean-Jacques n'est cependant pas seulement motivé par des raisons politiques. Il résulte aussi d'un sentiment d'usure militante qu'il ressent dans son activité de représentant du personnel, face à l'attentisme et l'ingratitude qu'il prête à ses collègues : « Le syndicalisme de base, c'est ça : les mecs attendent que tu fasses tout pour eux. Faut que tu te défonces pendant que les mecs attendent… Faut voir les ouvriers… Il faut toujours que ce soit toi qui ailles vers eux, que tu les travailles tout le temps… […] Tu as la pression de partout. Je dirais même que tu as plus la pression au niveau des ouvriers qu'au niveau des patrons […] parce qu'il y a toujours des mecs qui gueulent et qui te reprochent de ne pas en faire assez, qui te disent que tu n'as pas assez défendu le bout de gras… Par contre, ils ne vont pas te payer le timbre syndical, ça non ! »

Cette vision critique et désenchantée de l'attitude des ouvriers de son établissement est à mettre en relation avec les tensions croissantes qui opposent Jean-Jacques à ses collègues dans l'exercice de son travail de chef d'atelier. Conflits révélateurs de sa plus grande difficulté à concilier son rôle de représentant syndical avec celui de responsable hiérarchique. En effet, dans le discours de Jean-Jacques, la mise en cause du comportement délégataire et peu reconnaissant des salariés vis-à-vis des représentants syndicaux fait écho à la mise en cause de leur manque d'implication dans le travail et à la résistance que les salariés opposent à son autorité hiérarchique. Jean-Jacques ne cesse effectivement de se plaindre de l'absence de « conscience professionnelle » des équipes qu'il encadre. Il leur reproche par exemple de ne pas se rendre suffisamment disponibles quand la direction leur demande de faire des heures supplémentaires pour faire face à un surcroît d'activité. Il regrette également qu'une majorité d'entre eux refusent d'être plus « polyvalents » : « Il n'y a pas moyen de leur faire faire

autre chose. Quand tu aurais besoin d'un coup de main pour dépanner une autre équipe par exemple, c'est souvent *niet* ! Même si on a du retard dans les livraisons. Ils font leur boulot, le reste, ils s'en foutent ». Plus encore, Jean-Jacques considère que ses collègues ne sont pas suffisamment investis dans leur travail. Il les accuse d'être responsables de la mauvaise qualité de certaines pièces produites, de dégrader des outils de travail et de causer ainsi des retards de livraison pénalisants pour l'entreprise : « L'autre jour, il a fallu refaire toute une caisse de pièces qui ne correspondaient pas à ce que le client avait demandé. Qu'il y ait de temps en temps une pièce qui ait des défauts de fabrication, ça arrive. Mais quand c'est toute une caisse, ça veut dire que le mec l'a fait délibérément, qu'il a saboté le travail. Ça, ce n'est pas admissible. »

Les multiples reproches que Jean-Jacques adresse à ses collègues sont doublement motivés. Ces résistances ouvrières aux exigences de la direction sont d'abord critiquées pour le tort qu'elles causeraient à l'entreprise dans un contexte où son activité semble fragile et son avenir menacé. Même s'il se défend de surveiller ses collègues pour le compte de la direction, ces difficultés économiques légitiment à ses yeux qu'il assume le contrôle de leur travail et qu'il intervienne pour contenir les comportements ouvriers qui pourraient entraver la compétitivité économique de l'entreprise : « Moi, je ne suis pas du genre à aller cafter qu'untel ne fait pas le boulot. Je ne vais pas aller le dénoncer à mon patron, ce n'est pas mon genre. Par contre, je vais peut-être engueuler le mec s'il ne fait pas son boulot, parce que je veux que la boîte tourne. On ne peut pas se permettre de rien foutre. C'est un luxe qu'on ne peut pas se permettre. Sinon, que va-t-on devenir ? […] Si on ne fait pas gaffe, ça sera notre tour [de fermer l'usine], parce que les clients, ils n'en ont rien à faire de nous. Si on ne fait pas le boulot correctement, ça ne leur coûte pas plus cher de tout envoyer en Chine. »

Mais c'est aussi parce qu'il éprouve le sentiment d'en faire beaucoup plus que ses collègues pour pallier aux problèmes de qualité de production et d'organisation du travail, qui le mettent directement en porte-à-faux au regard de ses responsabilités et obligations hiérarchiques, qu'il porte sur eux un regard critique : « Quand tu es ouvrier, tu peux te permettre de te planquer. Mais pas quand tu es responsable. Moi, j'ai des comptes à rendre à ma direction, et tous les jours ! » Jean-Jacques a ainsi l'impression d'être abandonné par son équipe, et d'avoir à assumer seul les objectifs de production, quitte à devoir venir lui-même remplacer un ouvrier absent, renforcer une équipe en retard dans son travail, reprendre une commande qu'il estime de mauvaise qualité. Il en garde une certaine rancune vis-à-vis de ses collègues : « Quand je leur demande de m'aider pour décharger des camions, pour finir le travail, il n'y en a pas un pour le faire… Je ne vois pas où est la solidarité là-dedans. […] Donc je ne vois pas pourquoi je me

casserais le cul pour eux. » S'il dit parfois prendre la défense de l'un de ses collègues auprès de la direction – « je continue à faire ce que je faisais avant dans le syndicat en fait » –, il ne consent cependant à le faire que pour ceux qui « l'ont mérité » par leur investissement dans le travail.

… qui révèlent une difficile conciliation entre responsabilités hiérarchiques et syndicales

Au-delà des divergences qui l'opposent à sa confédération lors de la réforme Fillon des retraites, le désengagement syndical de Jean-Jacques vient donc aussi matérialiser la difficulté qu'il rencontre pour continuer à concilier sa fonction hiérarchique avec le statut de représentant du personnel. Les difficultés croissantes que Jean-Jacques admet avoir rencontrées dans la dernière période de son engagement syndical pour recruter des adhérents dans la section CFDT en témoignent d'ailleurs aussi. Dans l'*exit* militant de Jean-Jacques, ce sont à cet égard des conflits de normes et d'intérêts, engendrés par les divisions hiérarchiques internes au groupe ouvrier qui se donnent à voir. Comme Jean-Jacques le reconnaît lui-même, le zèle dont il fait preuve pour tenir son « rôle » de chef d'atelier lui attire en effet l'hostilité de certains collègues autant qu'il lui vaut la confiance de sa direction : « Je suis le vendu dans la boîte, et ils n'ont pas tort dans un certain sens parce que j'ai des responsabilités… Ils me voient comme celui qui fait le boulot de deux personnes… Mais on en est arrivés à de la folie douce, parce que le chef d'atelier, pour eux [les ouvriers], est fait pour être chef d'atelier, donc pour être emmerdé… Les mecs en sont là, tu vois… Dès qu'il y avait un problème sur le four, les mecs n'hésitaient pas à m'appeler en pleine nuit s'il le fallait… »

De fait, la plupart des ouvriers rencontrés lors de notre enquête voient avant tout Jean-Jacques comme un serviteur zélé des intérêts de la direction : « On nous demande de travailler plus parce qu'ils ne remplacent pas les départs à la retraite. Il y a des postes [sur lesquels] il faudrait être deux ! Moi, je ne veux pas faire le boulot pour deux. Des mecs comme Jean-Jacques, quelque part, ils cassent le travail. Parce qu'ils acceptent de faire le boulot pour deux ! Même si tu peux, il ne faut pas le faire ! Sinon, après, le directeur dit : "Vous voyez, vous pouvez le faire !" Il nous fout dans la merde en faisant ça. Le problème, c'est qu'avec les primes, chacun pense de manière individuelle. »

En réponse à ces critiques, Jean-Jacques justifie son parcours professionnel et son désengagement militant, en opposant l'image d'ouvriers tout aussi désengagés de l'action syndicale que de leur travail, résignés à accepter leur condition sans lutter, qui ne mériteraient pas qu'il sacrifie sa carrière professionnelle et qu'il continue à se dévouer à la défense de leur cause par son action de représentant syndical : « Je trouve normal d'aider

les autres, mais je ne suis pas assistante sociale non plus. Parce qu'avec eux, tu as vite fait de te retrouver assistante sociale. Ils ne font qu'attendre que ça se passe, au boulot comme au syndicat. Mais tu n'as rien sans rien ! Si tu veux t'en sortir, tu peux t'en sortir. Je ne dis pas que c'est facile, hein ! Mais le respect, ça s'impose. Si tu veux évoluer, tu peux évoluer. Moi, dès que je suis rentré ici, je me suis démerdé. »

Les conflits qu'affronte Jean-Jacques dans sa fonction de chef d'atelier n'ont assurément rien d'exceptionnel. Ils sont au contraire une dimension structurante des relations généralement observées entre les ouvriers et l'encadrement intermédiaire (Roy, 2006). De même, les tensions nées du cumul entre ses responsabilités hiérarchiques et l'exercice d'un mandat syndical ne sont évidemment pas nouvelles. Au début des années 2000, leur conciliation devient cependant d'autant plus difficile que la distance sociale et symbolique qui sépare Jean-Jacques des salariés qu'il encadre s'est creusée. La montée en responsabilité de Jean-Jacques, devenu chef d'atelier, a d'abord eu pour effet d'accentuer les motifs de conflit avec les autres ouvriers. S'il travaille toujours à leur contact, dans l'atelier, Jean-Jacques s'est aussi objectivement rapproché de la direction : il participe aux réunions hebdomadaires d'organisation de la production et tutoie par exemple le directeur du site qu'il rencontre par ailleurs fréquemment pour signaler tel problème ou trouver une solution à tel autre. Plus que jamais, Jean-Jacques semble donc, par sa position dans l'organisation hiérarchique du travail de cette usine, être passé « du côté » de la direction. Par ailleurs, la génération des ouvriers qu'il a côtoyée au début de sa carrière professionnelle, et dont il garde un souvenir nostalgique, est progressivement partie à la retraite. Elle a été (en partie) remplacée par l'arrivée d'une nouvelle génération d'ouvriers, dans laquelle Jean-Jacques se reconnaît moins. Recrutés le plus souvent par intérim, ces jeunes ouvriers n'envisagent généralement pas de faire carrière dans cette usine, et maintiennent pour cela un rapport beaucoup plus distant à leur travail chez Termos. Si Jean-Jacques conçoit que ces jeunes ouvriers ne soient que de passage et qu'ils projettent leur avenir en dehors de l'usine, leurs relations de travail n'en demeurent pas moins très tendues : « Une fois qu'ils ont terminé [leurs horaires], ils se tirent. Que le boulot soit fait ou pas, qu'il soit bien fait ou pas, ils se tirent. Ce n'est pas leur problème ! De toute façon, ça ne les dérange pas d'aller travailler ailleurs. D'un côté, je les comprends, mais pour moi, c'est ingérable ! Pourquoi j'irais les défendre s'ils ne font pas bien le boulot ? »

Enfin, la position professionnelle que Jean-Jacques occupe dans l'usine ne modifie pas seulement son rapport aux autres ouvriers. Elle interfère aussi avec son propre rapport à l'engagement militant. Arrivé en fin de carrière professionnelle, les efforts consentis dans le travail militant apparaissent d'autant plus coûteux qu'il peut se prévaloir à présent d'une

situation dans l'entreprise dont il arrive à se satisfaire, et qu'il pense avoir accumulé suffisamment de ressources, par son ancienneté dans l'usine et par les relations qu'il a construites avec la direction, pour être en situation de se défendre seul face à son employeur. Sur fond de divergence avec la stratégie de sa confédération, d'accumulation de conflits larvés avec les ouvriers qu'il encadre, l'engagement syndical de Jean-Jacques se trouve ainsi d'autant plus facilement remis en cause que s'estompent les profits individuels qu'il peut attendre de son activité militante : « Je ne vois plus ce que j'aurais à gagner dans le syndicat en fait. Pour tenir dans le syndicalisme, il faut avoir la foi ou il faut quand même en retirer quelque chose. Pour moi, c'est devenu trop dur, et j'ai plus rien à en attendre : je suis en fin de carrière et je sais que je ne peux pas espérer mieux [comme poste]. La seule chose que j'espère, c'est que la boîte ne ferme pas. »

Conclusion

Dans le parcours de ces deux ouvriers qui ont réussi à s'élever dans la hiérarchie de l'entreprise, le désengagement syndical s'apparente ainsi au résultat de la distance objective et symbolique qui est venue progressivement les séparer des autres ouvriers de l'usine. L'étude des trajectoires professionnelles et militantes de ces deux ouvriers ne peut évidemment prétendre rendre compte de la variété des motifs d'engagement et de désengagement syndical. Elle apporte néanmoins un ensemble d'éléments d'éclairage sur les tensions qui caractérisent les ressorts du militantisme ouvrier. Sans occulter les coûts qu'implique l'engagement syndical et les risques de discrimination auxquels il expose, en particulier dans les PME, les processus d'engagement de ces deux ouvriers montrent en effet que le militantisme syndical fonctionne aussi comme un facteur de promotion sociale et individuelle. Pour des salariés d'exécution faiblement diplômés en particulier, l'action syndicale permet de développer des compétences nouvelles et d'accéder à une position plus valorisante et distinctive dans la hiérarchie de l'entreprise. L'engagement syndical donne ce faisant la possibilité à ces salariés de se donner un surcroît de dignité au travail, mais implique aussi une prise de distance symbolique, si ce n'est pratique, avec le groupe des salariés représentés. Bien sûr, cette prise de distance n'implique pas nécessairement un départ du syndicat ou une perte de légitimité du représentant syndical. Elle peut être au contraire contenue par le maintien d'un travail militant de proximité, au contact des salariés (Mischi, 2011). Pour autant, les formes de rétributions et de promotion sociale que les représentants syndicaux peuvent retirer de leur activité militante aident aussi à comprendre les processus de bifurcation biographique pouvant s'opérer quand des possibilités de promotion hiérarchique s'offrent à des représentants syndicaux.

Là encore, il faut se garder de toute vision mécaniste : la promotion professionnelle de responsables syndicaux, même à des postes hiérarchiques qui restent subalternes, est loin d'être envisageable par toutes les directions et par tous les représentants syndicaux. Inversement, il serait très réducteur de n'interpréter ces promotions professionnelles de syndicalistes que comme une forme de trahison ou de renoncement à leurs idéaux militants. L'analyse comparée des deux parcours biographiques ici présentés a précisément pour intérêt de nous donner à penser à la fois les éléments de continuité qui rendent possible le passage d'une position de représentant syndical à celle d'agent de maîtrise, et les difficultés à concilier ces deux rôles militant et hiérarchique. En l'occurrence, le passage entre ces deux fonctions syndicale et hiérarchique s'explique d'abord par le niveau de responsabilité limitée qui leur est confié. En outre, ils bénéficient de politiques patronales qui privilégient, dans les PME plus que dans les grandes entreprises, le recrutement de l'encadrement intermédiaire par le jeu de la promotion interne (Lomba, 2010). Du parcours de ces deux ouvriers, il ressort enfin une forte homologie du point de vue des motifs de plaisir et des formes de dignité que ces deux ouvriers trouvent dans leur travail de représentation syndicale puis dans celui d'agent de l'encadrement intermédiaire. Leur évolution professionnelle gagne donc à être comprise dans la continuité de leur engagement militant, du point de vue de la manière dont leurs activités professionnelles et syndicales leur permettent de se réaliser dans le travail.

Cependant, leur engagement professionnel dans ces fonctions hiérarchiques devient aussi un obstacle au maintien de leur engagement militant en raison des rapports contradictoires aux ouvriers qu'ils impliquent. S'ils ne sont pas devenus cadres et n'ont donc pas véritablement changé de statut, ils se retrouvent néanmoins pris, par leur fonction d'encadrement, dans des conflits de loyauté et dans des logiques de divisions internes au groupe ouvrier. En même temps qu'il donne à ces ouvriers le sentiment de se réaliser davantage dans leur travail, ce type de promotion professionnelle peut donc être aussi vécu sur le mode d'une prise de distance critique avec le monde ouvrier « subalterne » et favoriser ce faisant l'*exit* militant.

Le parcours de ces deux ouvriers met ainsi en évidence la manière dont les possibilités de promotion par le travail et par le syndicat s'articulent et se font concurrence dans les stratégies de défense de soi et de salut que les salariés peuvent mettre en œuvre à l'usine. Leur étude suggère plus largement l'intérêt de réinscrire l'analyse des processus du désengagement syndical dans un cadre qui ne soit pas seulement attentif aux formes de retrait et de résistance au travail qui peuvent s'y substituer, mais aussi aux multiples manières dont les salariés trouvent à se réaliser et à se sentir reconnus dans leur travail.

Références bibliographiques

Agone (2013), « Réprimer et domestiquer : stratégies patronales », n° 50.

Bense Ferreira Alves C., Leblanc F. (2013), « Les rétributions : un incessant travail d'articulation », *Sociétés contemporaines*, n° 91, p. 5-15.

Béthoux É., Desage G., Mias A., Pélisse J. (2013), *Sociologie d'un syndicalisme catégoriel. La CFE-CGC ou la fin d'une exception ?*, Paris, Armand Colin.

Bourdieu P. (1981), « La représentation politique. Éléments pour une théorie du champ politique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 36-37, p. 3-24.

Bréda T. (2011), « Les délégués syndicaux sont-ils discriminés ? », www.laviedes-idees.fr.

Clot Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF.

Ethuin N., Siblot Y., Yon K. (dir.) (2011), « Les frontières de la formation syndicale », n° spécial, *Le mouvement social*, n° 235.

Fillieule O. (2001), « Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel », *Revue française de science politique*, vol. 51, n° 1-2, p. 199-213.

Fillieule O. (dir.) (2005), *Le désengagement militant*, Paris, Belin.

Fossé-Poliak C. (1990), « Ascension sociale, promotion culturelle et militantisme. Une étude de cas », *Sociétés contemporaines*, n° 3, p. 117-129.

Giraud B. (2007), « Le syndicalisme saisi par le management. Les conditions de production d'une expertise managériale de l'action syndicale au prisme de ses investissements diversifiés », *Politix*, vol. 20, n° 79, p. 125-147.

Giraud B. (2009), *Faire la grève. Les conditions d'appropriation de la grève dans les conflits du travail en France*, thèse de science politique, Université Paris 1.

Giraud B. (2013), « Derrière la vitrine du dialogue social : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone*, n° 50, p. 48-50.

Honneth A. (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Éditions du Cerf.

Leclercq C. (2011), « Engagement et construction de soi. La carrière d'émancipation d'un permanent communiste », *Sociétés contemporaines*, n° 84, p. 127-149.

Leclercq C., Pagis J. (2011), « Les incidences biographiques de l'engagement. Socialisations militantes et mobilités sociales. Introduction », *Sociétés contemporaines*, n° 84, p. 5-23.

Lomba C. (2010), « Les petites mains des petites entreprises : gestion informelle et fractures ouvrières », *Sociologie du travail*, n° 52, p. 503-520.

Maresca S. (1981), « La représentation de la paysannerie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 38, p. 3-18.

Matonti F., Poupeau F. (2004), « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 155, p. 5-11.

Michel H., Willemez L. (dir.) (2008), *Les Prud'hommes. Actualité d'une justice bicentenaire*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant.

Mischi J. (2011), « Gérer la distance à la base. Les permanents CGT d'un atelier SNCF », *Sociétés contemporaines*, n° 84, p. 53-77.

Omnès C. (1997), *Ouvrières parisiennes. Marchés du travail et trajectoires professionnelles au XX^e siècle*, Paris, Éditions de l'EHESS.

Pialoux M., Weber F. (avec Beaud S.) (1991), « Crise du syndicalisme et dignité ouvrière », *Politix*, n° 14, p. 7-18.

Pudal B. (1994), « Du biographique entre "science" et "fiction" », *Politix*, n° 27, p. 5-24.

Rimbert P. (2005), « De l'autre côté de la barrière. La reconversion patronale de syndicalistes ouvriers dans les années 90 », *in* Tissot S., Gaubert C., Lechien M.-H. (dir.), *Reconversions militantes*, Limoges, Presses universitaires de Limoges, p. 21-50.

Roy D. (2006), *Un sociologue à l'usine*, Paris, La Découverte.

Thibault M. (2013), *Ouvriers malgré tout. Enquête sur les ateliers de maintenance des trains de la Régie autonome des transports parisiens*, Paris, Raisons d'Agir.

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

Wagner A.-C. (2005), *Vers une Europe syndicale. Une enquête sur la Confédération européenne des syndicats*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant.

Willemez L. (2007), « Faire fructifier son engagement : conséquences et limites de la validation des expériences militantes », *in* Neyrat F. (dir.), *Validation des acquis de l'expérience : la reconnaissance d'un nouveau droit*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, p. 377-394.

Wolff L. (2005), « Monitorat, maîtrise, administration et direction. Quatre formes du travail d'encadrement dans l'industrie », *Réseaux*, n° 134, p. 125-155.