

# Entre grèves et conflits : les luttes quotidiennes au travail

SOPHIE BEROUD

*Université Lyon 2, laboratoire Triangle (ENS-LSH)*

JEAN-MICHEL DENIS

*Centre d'études de l'emploi, Université de Marne-la-Vallée*

GUILLAUME DESAGE

*Ceraps*

BAPTISTE GIRAUD

*Université Paris 1, CRPS*

JEROME PELISSE

*Université de Reims, AEP-Reims, IDHE-Cachan*

**CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI**

« LE DESCARTES I » ● 29, PROMENADE MICHEL  
SIMON ● 93166 NOISY-LE-GRAND CEDEX  
● TELEPHONE: (33) 01 45 92 68 00 ● TELECOPIE:  
(33) 01 49 31 02 44 ● [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

ISSN 1629-5684  
ISBN 978-2-11-098160-8

## Entre grèves et conflits : les luttes quotidiennes au travail

### RESUMÉ

Les mouvements de grève dans les services publics déclenchent, de façon récurrente, des commentaires « définitifs » sur des conflits du travail devenus l'apanage de quelques « catégories privilégiées ». Les agents du public, les cheminots en tête, abuseraient de l'arme de la grève alors que, dans un secteur industriel exsangue, les salariés confrontés aux délocalisations et aux fermetures d'usine, s'orienteraient vers des formes d'action radicales. L'objet de ce rapport consiste à déconstruire ces représentations dominantes en les soumettant à un examen critique et informé.

La réalité des conflits du travail en France, dans l'ensemble du secteur marchand, demeure, de fait, largement méconnue. L'intensité des grèves dans les entreprises s'est indéniablement affaiblie au cours des trois dernières décennies

sans pour autant signifier la disparition des conflits dans le monde du travail. L'exploitation d'enquêtes statistiques initiées par le ministère de l'Emploi tend même plutôt à montrer une hausse significative du nombre d'établissements touchés par des conflits sociaux entre 1998 et 2004. Ces enquêtes permettent par ailleurs d'appréhender finement une situation beaucoup plus complexe. En mesurant les formes de conflictualité avec arrêt de travail (la grève de plus de deux jours, de moins de deux jours, le débrayage) et sans arrêt de travail (grève du zèle, refus d'heures supplémentaires, manifestations, pétitions), l'analyse permet de restituer la diversité et l'évolution des pratiques contestataires utilisées au quotidien dans les entreprises. Elle montre également comment s'articulent ces formes collectives et des for-

mes individuelles de conflictualité (repérées par les sanctions subies par les salariés, mais aussi leur absentéisme ou leur recours aux prud'hommes), voire comment ces registres se brouillent (par exemple autour des refus d'heures supplémentaires en forte augmentation). Elle confirme enfin que la négociation et l'action collectives, que l'on présente souvent comme des pratiques opposées, ne s'excluent pas mais se combinent, et relativise ainsi fortement l'idée du conflit comme produit du manque de dialogue social.

L'analyse de ces différents paramètres permet de comprendre à la fois les continuités dans la pratique de la grève et les transformations en cours, dans des secteurs marqués par différentes formes de précarité.

**Mots clefs** : conflits du travail, enquête *REPONSE*, statistiques, grèves, mobilisations, négociations, institutionnalisation, syndicats, relations professionnelles.

*Cette recherche, bénéficiant du soutien financier de la Dares, a été réalisée dans le cadre d'une convention entre le CEE et la Dares (n° CO 0500073) entre octobre 2005 et décembre 2008. Que cette institution en soit remerciée, même si, selon la formule consacrée, les thèses et propos avancés dans ce document n'engagent que leurs auteurs.*

## LES AUTEURS

**Sophie Béroud** est maître de conférences en science politique à l'Université Lyon 2 et chercheur au laboratoire TRIANGLE (ENS-LSH). Elle travaille principalement sur l'évolution du syndicalisme français et a publié plusieurs ouvrages et articles sur ce thème dont : *Le mouvement social en France* (La Dispute, 1998 avec R Mouriaux et M. Vakaloulis), *Les Robins des Bois de l'énergie* (Le Cherche Midi, 2005).

**Jean-Michel Denis** est maître de conférences en sociologie à l'Université de Marne-la-Vallée, chercheur au Centre d'études de l'emploi. Il a notamment publié *Le conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine* (La Dispute, 2005) et *Le Groupe des Dix, un modèle syndical alternatif ?* (La Documentation française, 2001).

**Guillaume Desage** est ingénieur d'études en sciences humaines et sociales au Ceraps (Centre d'études et de recherche administratives, politiques et sociales, Lille). Il travaille actuellement sur l'engagement professionnel, militant et associatif des enseignants en France.

**Baptiste Giraud** est doctorant en science politique à l'Université Paris 1. Il achève une thèse consacrée aux usages de la grève dans les conflits du travail en France. Sur ce point, il a publié de premiers éléments de réflexion : « 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), décembre 2006 et « Le syndicalisme saisi par le management », *Politix*, 79, 2007.

**Jérôme Pélisse** est maître de conférences en sociologie à l'Université de Reims, chercheur au Centre Analyse et évaluation des professionnalisations (AEP, Reims), et à l'IDHE Cachan (UMR CNRS). Il a publié notamment *La réduction du temps de travail, des politiques aux pratiques* (La Documentation française, 2003, avec C. Bloch-London) ou plus récemment « Les usages syndicaux du droit et de la justice » in J. Commaille, M. Kaluzynski (dir.), *La fonction politique de la justice*, La Découverte, 2007.



# Sommaire

---

<b>Introduction</b> .....	<b>9</b>
<b>Chapitre 1 - Des données à l'enquête, les différentes facettes d'une recherche couplée (statistique et monographies) sur les conflits du travail</b> .....	<b>13</b>
1. Le conflit vu par <i>REPONSE</i> : richesses et limites d'un dispositif d'enquête.....	13
1.1. <i>REPONSE</i> : un complément nécessaire à la collecte administrative .....	13
1.2. <i>Conflit/grève : de quoi parle-t-on ?</i> .....	16
2. Point de méthode : entre enquête statistique et enquêtes monographiques.....	25
2.1. <i>L'exploitation des données</i> .....	26
2.2. <i>Quelques difficultés de l'analyse statistique</i> .....	27
2.3. <i>L'articulation entre l'enquête quantitative et l'enquête qualitative</i> .....	29
2.4. <i>Les obstacles rencontrés lors de la réalisation des monographies</i> .....	31
<b>Chapitre 2 - Réinterroger les déterminants classiques des conflits du travail</b> .....	<b>35</b>
1. L'influence maintenue des variables « lourdes » .....	37
1.1. <i>Des différences sectorielles au profit de l'industrie</i> .....	37
1.2. <i>La taille, facteur clivant : une augmentation plus forte des conflits collectifs dans les entreprises moyennes</i> .....	40
1.3. <i>La présence syndicale : une condition essentielle à la conflictualité collective</i> .....	43
2. Une évolution sensible et des différences sectorielles sur les thèmes des conflits collectifs.....	46
3. « Autres formes » et « autres thèmes » : une hétérogénéité révélatrice de la diversité des contextes et des significations des conflits .....	52
3.1. <i>Boycott de réunions et contestation de l'encadrement : des formes plus ordinaires de protestation ? (du côté des représentants du personnel)</i> .....	53
3.2. <i>De la perception du sabotage à celle de l'absentéisme (du côté des représentants des directions)</i> .....	54
<b>Chapitre 3 - Le redéploiement sous contrainte des formes de la conflictualité, comprendre les transformations</b> .....	<b>59</b>
1. Formes individuelles et formes collectives de conflictualité : des frontières poreuses.....	61
1.1. <i>Interpréter les formes individuelles de conflictualité en les contextualisant</i> .....	61
1.2. <i>Formes organisées et inorganisées du conflit : saisir un continuum</i> .....	69
1.3. <i>Brouillage et porosité des formes collectives et individuelles des conflits du travail</i> .....	70
2. Avec et/ou sans arrêt de travail ? Une évolution asynchrone des formes collectives de conflictualité ..	71
2.1. <i>Avec ou sans arrêts de travail ? Quelques éléments d'évolution</i> .....	72
2.2. <i>La transformation détaillée des pratiques conflictuelles par secteurs d'activité</i> .....	74
3. Un espace dynamique de la conflictualité ou l'intégration de la grève dans une combinaison de pratiques protestataires .....	75
4. Conflits et formes de précarité : des liens complexes à explorer.....	79
4.1. <i>Un processus de précarisation dont les effets ne sont pas linéaires</i> .....	79
4.2. <i>Quand les indicateurs de précarité ne font pas disparaître ceux de la conflictualité</i> .....	80
4.3. <i>Prendre en compte une précarité multidimensionnelle</i> .....	83
<b>Chapitre 4 - Le conflit pris dans l'institutionnalisation des relations professionnelles</b> .....	<b>85</b>
1. Conflit et négociation ne s'excluent pas, mais se combinent.....	85
1.1. <i>Incidations aux négociations et évacuation du conflit</i> .....	87
1.2. <i>Les IRP déconflictualisées</i> .....	89
1.3. <i>Des investissements syndicaux différenciés</i> .....	91

2. Conflits et négociations dans l'espace des pratiques militantes .....	95
2.1. Les enseignements d'un indicateur des pratiques .....	95
2.2. Le poids des configurations locales dans le jeu des relations professionnelles .....	100
2.3. Dispositifs participatifs et conflictualité : canalisation ou vecteur des luttes ?.....	102
<b>Conclusion .....</b>	<b>105</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>105</b>
<b>Annexe 1 - L'espace de la conflictualité .....</b>	<b>111</b>
1. Visualiser les espaces de la conflictualité .....	111
1.1. Une ACM exploratoire .....	111
1.2. Projection des variables juridico-institutionnelles (ancienneté de l'établissement, taille, secteurs).....	113
1.3. Projection de variables sociodémographiques.....	114
1.4. Projection des variables « précarité du salariat ».....	115
1.5. Projection de variables « relations professionnelles » .....	115
1.6. Projection des variables « climat social » et absentéisme (posant problème à la direction), ainsi que des formes détaillées de formes sans arrêts de travail des conflits collectifs (manifestation, pétition, refus d'heures supplémentaires, autres formes) .....	116
1.7. Comparaison avec la conflictualité déclarée par les représentants du personnel.....	116
2. Quelques tris croisés complémentaires sur l'articulation conflits collectifs/conflits individuels.....	117
2.1. Conflits collectifs et sanctions individuelles sur l'ensemble des établissements .....	117
2.2. Conflits collectifs et recours aux prud'hommes sur l'ensemble des établissements.....	117
2.3. Prise en compte du facteur « taille » .....	117
<b>Annexe 2 - Les analyses toutes choses égales par ailleurs .....</b>	<b>119</b>
1. Analyses « toutes choses égales par ailleurs » : aide à la lecture.....	119
2. Régressions logistiques sur les principaux thèmes de conflits collectifs .....	119
3. Régressions logistiques sur la survenue des principales formes de « conflits collectif » (ensemble des établissements, répondant direction) .....	121
4. Comparaison de régressions logistiques sur la déclaration de conflit selon que le répondant est du côté de la direction ou des représentants du personnel .....	123
5. Régressions logistiques sur les conflits individuels (sanctions et prud'hommes).....	124
<b>Annexes 3 - Les monographiques .....</b>	<b>127</b>
Présentation générale .....	128
1. LUMINAIRES .....	128
2. FEUILLEDEPAYE .....	130
3. HYPERNOSYND.....	131
4. LOCAUTO .....	133
5. INGÉNEAU.....	138
6. Comparaison entre INGÉNEAU et LOCAUTO .....	142
7. FOURNIBURO .....	145
8. FROMAGE .....	147
9. PAPIER BRÛLÉ .....	152
10. PROSPECT.....	159

## INTRODUCTION

---

L'objet de cette recherche est d'étudier la conflictualité au travail. Reconnus par le droit, sous leurs dimensions individuelle et collective, les conflits du travail forment l'un des axes communément admis du champ des relations professionnelles (Lallement, 1995 ; Da Costa, Morin, Murray, 1996) et plus largement de la sociologie du travail (Stroobants, 1993). Mais depuis plus d'une vingtaine d'années, celle-ci s'est plutôt concentrée sur l'évolution des modes d'organisation (Sociologie du travail, 2001) ou le travail comme activité (Bidet, 2004), ne s'intéressant plus que de façon résiduelle à l'apparition d'une conflictualité ouverte (Denis, 2005). Par ailleurs, les études spécialisées sur le syndicalisme se sont focalisées sur la crise des effectifs pour éclairer les processus d'institutionnalisation des structures syndicales et mettre en avant la thèse de l'affaiblissement de leur emprise sur le vécu au travail des salariés (Andolfatto, Labbé, 2006), ou pour chercher à comprendre les effets produits par la combinaison de facteurs externes et internes dans la transformation du syndicalisme (Mouriaux, 1998). L'observation des pratiques et des stratégies conflictuelles déployées par les militants syndicaux est ainsi devenue plus marginale, à quelques exceptions près (Bouquin, 2006). Enfin, la sociologie de l'action collective s'est aussi largement détournée des mobilisations propres au monde du travail, en privilégiant l'analyse de nouveaux mouvements sociaux, ou en s'intéressant au redéploiement de la contestation sociale dans les marges du salariat (mouvement des chômeurs et des « sans ») ou dans d'autres sphères (associative, transnationale, humanitaire...) (Sommier, 2003).

Ce désintérêt, sinon cette disqualification du phénomène, exprimé dans de nombreux discours à usage savant ou politique s'est construit en lien avec les résultats des statistiques administratives qui indiquent une chute importante du nombre de journées individuelles non travaillées pour fait de grève (JINT). En effet, alors que l'indicateur établi par le ministère du Travail indiquait encore plus de trois millions de JINT dans le secteur privé à la fin des années 1970, ce chiffre a considérablement chuté, par paliers successifs, avant d'osciller, à partir du milieu des années 1990, dans une fourchette comprise entre 250 000 et 500 000 JINT. Dans le même temps, la grève programmée, les journées nationales d'action et les mouvements interprofessionnels, qui ont connu des regains exceptionnels en 1995 ou en 2003, se concentrent pour l'essentiel dans les fonctions publiques et les grands entreprises publiques (Sirot, 2002 ; Pernot, 2005). Dans ce contexte, l'idée d'une marginalisation du recours à la grève et de son confinement dans des corporations professionnelles « protégées » de la concurrence économique semble s'imposer.

Ceci étant, la dernière édition de l'enquête *REPONSE* (2002-2004) confirme que les conflits du travail restent une dimension structurante des rapports sociaux dans l'entreprise<sup>1</sup>, révélant de ce point de vue une réalité différente de celle présentée par les statistiques administratives<sup>2</sup>. Différente car plus complexe. En effet, l'un des apports de l'enquête *REPONSE* est de restituer le conflit dans sa diversité, en ne réduisant pas son évaluation au seul indicateur de la grève mais en prenant en compte la palette plus large des différents moyens d'action pouvant être utilisés par les salariés pour défendre leur cause : l'action collective, bien évidemment, et pas uniquement sous la forme relativement codifiée et formalisée de l'arrêt de travail (de deux jours ou plus ou de moins de deux jours), mais aussi sous ses modes plus ponctuels (débrayages, grèves perlée) ; l'action individuelle également, que l'on ne peut réduire au recours prud'homal car elle peut également prendre la forme de l'absentéisme, de la tension ou de l'incident ; voire des formes hybrides ou à la croisée du collectif et de l'individuel comme le refus des heures supplémentaires.

---

<sup>1</sup> Doit-on rappeler ici que le conflit est une dimension structurelle des organisations (Simmel, 1995 ; Coser, 1982) et qu'il a d'autant plus de chance de survenir lorsque les relations sociales en leur sein sont d'une nature subordonnée.

<sup>2</sup> Les précédentes éditions de 1993 et 1998 avaient déjà permis de pointer la sous-évaluation structurelle du nombre de JINT par ces dernières (Brochard, 2003).

Cette ouverture à ces formes d'action diversifiées présente plusieurs intérêts. Elle permet tout d'abord de restituer le caractère dynamique du conflit, et notamment de la grève, en la replaçant dans « le continuum de pratiques dans laquelle elle s'inscrit » (Giraud, 2006). Elle rend possible ensuite le repérage de formes conflictuelles moins visibles que la grève et par conséquent peu traitées par l'analyse car trop souvent reléguées au rang de « menu fretin de la conflictualité au jour le jour » (Furjot, 1994). Enfin, et surtout, elle autorise de considérer avec un peu de circonspection la « baisse paradoxale »<sup>3</sup> des conflits du travail signalée presque continûment par le ministère du Travail depuis de nombreuses années, et étaye la thèse d'une transformation des conflits du travail plutôt que celle de leur déclin.

Car les conflits augmentent selon *REPONSE* : 30 % des directions d'entreprise déclarent avoir connu au moins une forme de conflit entre 2002 et 2004 contre 21 % entre 1996 et 1998. Mais selon une orientation particulière car ce sont les conflits courts qui progressent (grèves de moins de deux jours, débrayages) au détriment des conflits longs (grèves de deux jours ou plus), et surtout les conflits sans arrêt de travail (manifestation, pétition, refus d'heures supplémentaires) qui croissent de plus de 6,9 points contre 2,4 points pour les conflits avec arrêt. De tels résultats doivent être analysés avec prudence car les évolutions qu'ils indiquent sont complexes. S'ils permettent donc d'écarter assez facilement l'idée d'un déclin généralisé des conflits du travail et s'ils attestent que l'individualisation, qui « progresse à grand pas » dans les entreprises (Linhart, 2001), n'a pas annihilé les capacités de mobilisation des salariés ni modifié totalement les formes d'action engagées par ces derniers - certes, les conflits individuels progressent mais ont tendance lorsque cela est possible (très clairement, en cas de présence syndicale) à se combiner avec les modes de protestation collectifs -, ce qu'ils nous disent des formes « anciennes » et « renouvelées » de mobilisation restent assez largement à déterminer. Ainsi, la grève, qui en plus d'un siècle et demi d'existence, va progressivement s'ériger en mode d'action privilégié pour un nombre croissant de salariés, notamment après la Seconde Guerre mondiale, au point de devenir le principal vecteur de régulation des rapports sociaux (Sirot, 2002), laisse-t-elle la place à d'autres moyens d'action, soit mieux adaptés aux modifications de la nature et de la forme des entreprises (Supiot & al., 1999), soit moins coûteux pour les salariés dans un contexte de précarisation des statuts et des relations d'emploi ? De fait, les données produites par l'enquête *REPONSE* indiquent bien une transformation sous contrainte des pratiques conflictuelles : la difficulté réelle des salariés à se mobiliser et à maintenir la confrontation ouverte dans la durée les conduisant à ajuster leur répertoire d'action. Pour autant, la grève fait plus que résister et reste un mode de protestation important dans de nombreux secteurs d'activité (industrie, transports, finances-immobilier-services). Parallèlement, ce déplacement partiel des registres de mobilisation laisse-t-il entrevoir l'apparition et le développement de « nouvelles formes de conflictualité » ? Là encore, il convient d'être circonspect. Car, si certaines formes, relativement originales augmentent spectaculairement (c'est le cas par exemple du « refus d'heures supplémentaires » dont la forme reste relativement indéterminée, entre action individuelle et action collective, qui croît de 6,6 points entre 1998 et 2004), tout n'est pourtant pas nouveau dans le paysage conflictuel au sein des entreprises.

Aussi, après avoir présenté dans un premier chapitre les options méthodologiques retenues pour la conduite de cette post-enquête sur la conflictualité au travail (couplage de l'exploitation statistique du questionnaire avec la réalisation de monographies, choix des terrains en lien avec les hypothèses formulées suite à l'analyse des données quantitatives, etc.) et les obstacles rencontrés (dans l'exploitation des données quantitatives comme dans les investigations monographiques ainsi que dans l'articulation des deux dispositifs), il conviendra dans un second temps de s'intéresser aux « variables lourdes » (secteur d'activité, taille des établissements, présence et implantation syndica-

---

<sup>3</sup> La hausse des conflits du travail pointée par l'édition 2004 de l'enquête *REPONSE* sera qualifiée de « paradoxale » par la Dares (Carlier et Tenret, 2007). Sans ironie, on peut effectivement considérer comme paradoxal le maintien voire le renforcement de la structure des inégalités sociales d'un côté et le fait que les questions d'inégalités s'avèrent moins porteuses sur le plan social de l'autre (Beck, 2001).

les, etc.) afin de déterminer si elles structurent toujours les conditions d'éclosion des conflits du travail. Symétriquement, les facteurs qui constituent éventuellement des entraves à la conflictualité seront également examinés (types de contrat, niveaux de salaire, etc.). Accorder dans ce chapitre du poids aux variables contextuelles vise à éviter le risque d'une naturalisation des conflits du travail et de leur isolement du cadre (social, économique, organisationnel, institutionnel) dans lequel ils s'inscrivent ; bref, à les considérer comme un ensemble de pratiques dynamiques au sein duquel l'arrêt de travail ne constitue qu'une séquence d'un *continuum* plus large. Cette approche diachronique nous conduira, dans un troisième temps, à nous intéresser au redéploiement de la conflictualité, principalement à travers la progression des conflits sans arrêt de travail mais aussi de formes d'action qu'il convient d'interpréter avec prudence (refus des heures supplémentaires, absentéisme, montée des sanctions, etc.) même s'ils témoignent *a priori* d'un durcissement des relations salariales. Il s'agira ainsi de comprendre comment ces modalités différentes de la contestation (individuelle, collective, avec ou sans arrêt de travail) s'agencent les unes par rapport aux autres, dans le temps (l'histoire récente de l'entreprise) et lors des phases de conflit. Mais aussi de voir comment le choix de ces modes d'action est façonné par la reconfiguration du rapport salarial et des univers professionnels (précarité, restructurations...) autant que par l'hétérogénéité des contextes syndicaux dans l'entreprise. Car ces diverses dimensions contribuent à structurer l'horizon des attentes, des obstacles et des opportunités intégrées par les acteurs dans leur stratégie de mobilisation. C'est enfin à une autre articulation que nous voudrions consacrer le quatrième et dernier chapitre de ce rapport, la progression de la conflictualité s'effectuant dans un contexte d'intensification de l'activité institutionnelle dans les entreprises. Ainsi, nous chercherons à examiner comment se redéfinissent les formes de conflit en regard des procédures institutionnalisées de consultation et de *management* afin de comprendre leur relation aux phases de négociations, à la fois de plus en plus fréquentes dans les entreprises et souvent promues comme une forme plus « moderne » de relations sociales. Cette institutionnalisation croissante des relations professionnelles n'étant pas sans impact sur les pratiques syndicales, il conviendra également de déterminer (si et...) comment elles se réarticulent par rapport à la conflictualité.



## Chapitre 1

# DES DONNÉES À L'ENQUÊTE, LES DIFFÉRENTES FACETTES D'UNE RECHERCHE COUPLÉE (STATISTIQUE ET MONOGRAPHIES) SUR LES CONFLITS DU TRAVAIL

---

Avant de présenter les résultats issus de l'enquête *REPONSE* en matière de conflits du travail et nos analyses, il paraît opportun d'explicitier les conditions de la recherche d'un point de vue méthodologique et épistémologique. Il s'agit notamment d'explorer la manière dont le conflit est pris en compte par les statistiques, afin de souligner l'originalité et la richesse de l'enquête *REPONSE* sur ce thème et les interrogations qu'elle ouvre sur la catégorie elle-même (Denis, Péliasse, 2007). Cette ouverture permet d'aborder la présentation de premiers résultats mais aussi de montrer que le conflit est l'objet de points de vue différenciés de la part des acteurs intervenant dans l'entreprise (directions, représentants du personnel, salariés), voire un enjeu de luttes entre ces derniers. Seront ensuite présentées la démarche adoptée, les méthodes employées, et les difficultés rencontrées afin d'explicitier les choix et les analyses assumés dans les trois chapitres suivants.

## 1. LE CONFLIT VU PAR *REPONSE* : RICHESSES ET LIMITES D'UN DISPOSITIF D'ENQUÊTE

### 1.1 *REPONSE* : un complément nécessaire à la collecte administrative

En matière de connaissance des conflits du travail, l'apport de l'enquête *REPONSE* n'est plus à démontrer<sup>4</sup>. La richesse de ses informations offre un important complément aux données produites annuellement à ce sujet par le ministère de l'Emploi, *via* son service d'études et de statistiques (Dares), et permet d'y jeter un regard correctif. Pourquoi est-il important de compléter ces données ? En raison de certaines limites présentées par le dispositif de suivi des conflits du travail qui ont d'ailleurs conduit la Dares à le modifier en 2007<sup>5</sup>. Celle de son mode de collecte, tout d'abord, qui repose sur un travail de signalement et d'information statistique à la charge des inspections du travail. Ce travail est certes codifié par une disposition légale, mais « n'est accompagné d'aucun acte administratif obligatoire » (Brochard, 2003). D'où un doute sur son exhaustivité et par conséquent sur la fiabilité du dispositif. La précédente version de l'enquête en 1998 a permis de le vérifier en montrant qu'il générerait une sous-estimation excessivement importante de la conflictualité au travail puisque « sur un échantillon de 1 000 établissements ayant déclaré lors de l'enquête *REPONSE* avoir connu au moins un arrêt de travail pour fait de grève sur la période 1990-1993 et/ou 1996-1998, 84 % d'entre eux n'ont fait l'objet d'aucune fiche de conflit » (Brochard, 2003).

En soi, ce problème de fiabilité n'infirme pas forcément la tendance à la baisse de la conflictualité dans les entreprises, pointée par les statistiques administratives depuis 1980, hormis trois pics : 1989, 1995, 2003 (Merlier, 2003 ; Carlier, De Oliveira, 2005). En effet, phénomène ancien et constant, il minore la réalité des chiffres obtenus plus qu'il ne modifie les évolutions en cours. Une autre dimension change par contre la donne et renvoie à la question de la définition du conflit, sur laquelle on reviendra ci-après. Le ministère de l'Emploi dit comptabiliser les conflits du travail alors que ne sont uniquement recensés « les conflits collectifs du travail donnant lieu à cessation totale de

---

<sup>4</sup> Pour une analyse des enjeux et modes de production des statistiques comme celles produites par l'enquête *REPONSE* au sein d'un Ministère, « entre science, administration et politique » (Pénissat, 2007).

<sup>5</sup> Par la mise en place de l'enquête Acemo sur « la négociation et la représentation des salariés » qui devrait permettre de connaître la part des entreprises ayant connu au moins un arrêt de travail et l'évolution des journées non travaillées.

travail, c'est-à-dire les grèves au sens du code du travail » (Carlier, De Oliveira, 2005), autrement dit une forme particulière de conflit et non pas le conflit. Encore que cela ne soit pas tout à fait vrai. Car, preuve du halo sémantique qui entoure la notion de conflit, il semble que les débrayages soient également pris en compte dans les calculs effectués par les services du ministère de l'Emploi. Autrement dit, la « grève » au sens du code du travail et le « conflit » au sens du ministère de l'Emploi désignent non seulement la grève au sens d'arrêt de travail continu mais également les débrayages au sens de l'arrêt de travail fractionné. On le devine plus qu'on ne le lit puisque le terme de débrayage n'est pas mentionné dans l'encadré méthodologique qui accompagne les analyses annuelles du niveau de conflictualité en France – *Premières Synthèses* (« Les statistiques présentées ici portent, quelle que soit la source, sur les conflits collectifs du travail donnant lieu à cessation totale du travail, c'est-à-dire les grèves au sens du code du travail. D'autres formes d'action, comme les manifestations, les grèves perlées ou les grèves du zèle ne sont pas comptabilisées ») alors qu'il apparaît dans les analyses proprement dites (« En 2004, l'inspection du travail a recensé en France métropolitaine, dans son champ de compétences, 193 000 journées individuelles non travaillées dans le secteur privé, hors transports et agriculture. Il s'agit de conflits localisés, c'est-à-dire des grèves et débrayages répondant à des mots d'ordre propres à l'entreprise. »<sup>6</sup>). Cette prise en compte des débrayages pose un double problème méthodologique. De collecte, tout d'abord, puisque le débrayage est une forme moins facilement repérable que la grève d'une journée et plus. De calcul ensuite, car l'indicateur le plus utilisé dans le recensement des grèves est la journée individuelle non travaillée (JINT) qui est le produit du nombre de journées de grève par le nombre de grévistes recensés. Mais rien n'est dit sur la manière dont les débrayages sont intégrés dans ces calculs - si ce n'est que le volume d'heures chômées doit être supérieur à 8 heures pour que l'arrêt de travail soit pris en compte <sup>7</sup> (théoriquement, à nombre de conflits constants, plus les débrayages représentent une part importante des conflits avec arrêt de travail, et plus le nombre de JINT devrait s'affaiblir). Au-delà de cette question particulière des débrayages, il doit être souligné que l'utilisation quasi synonymique de quatre concepts différents (conflit du travail, grève, arrêt de travail, journées individuelles non travaillées) dans ces documents officiels n'aident pas à s'y retrouver.

Le choix de la grève comme forme unique à recenser répond pourtant originellement à cette finalité, l'objectif étant de réussir à enfermer un phénomène complexe et multiforme dans un indicateur commun et de créer une catégorie qui soit statistiquement manipulable. La contrainte n'est pas uniquement d'ordre méthodologique mais également pragmatique puisqu'il s'agit de repérer les conflits lorsqu'ils se produisent tout en évitant de signaler le moindre raidissement des relations sociales. Ceci étant, un tel choix n'est pas neutre puisque la sélection opérée produit une hiérarchisation entre les modes d'action, une valorisation de celui retenu et une discrimination à l'égard des autres. Cercle vicieux, on ne peut même pas savoir si le mode d'action mesuré est celui qui est privilégié par les salariés en lutte puisque l'on ne sait pas grand-chose de l'ampleur des autres modes que l'on ne mesure pas. Au final, pour que les statistiques de grève gardent une certaine valeur, il convient que la grève conserve ce statut particulier - au moins sur le plan symbolique - et apparaisse encore comme l'étalon de mesure pertinent pour mesurer la conflictualité au travail. S'il le demeure en partie, il n'apparaît plus suffisant, comme semblent l'indiquer les résultats de l'enquête *REPONSE*.

Malgré sa faible périodicité (tous les cinq ans environ), l'enquête *REPONSE* se montre plus riche que les statistiques administratives de grève. En raison de son champ, tout d'abord, plus large que

---

<sup>6</sup> Souligné par nous. Les analyses fournies par les mêmes services dans les années quatre-vingt étaient plus explicites. Non seulement, les notions de débrayage et d'arrêt continu étaient distinguées mais des chiffres relatifs à chaque forme spécifique étaient fournis (Furjot, 1987, 1989).

<sup>7</sup> « Le repérage des conflits à recenser dans les statistiques administratives se fait à partir d'une valeur plancher en deçà de laquelle il est convenu de ne pas descendre. Ce niveau a été fixé à huit heures, soit, *grosso modo*, l'équivalent d'une journée de travail. En somme, doit être comptabilisé tout arrêt de travail dont la durée multipliée par l'effectif gréviste donne un volume d'heures chômées égal ou supérieur à huit heures. Par exemple, si dans un établissement sept grévistes débrayent une heure - soit un total de sept heures non travaillées - cet arrêt de travail ne sera pas comptabilisé. » (Furjot, 1994).

celui des statistiques administratives puisqu'il ne se réduit pas au secteur privé et intègre des établissements appartenant à des entreprises publiques et nationales. De son questionnaire, ensuite, ou plus justement de ses questionnaires – celui destiné aux représentants de direction et celui pour les représentants du personnel – qui contiennent de multiples questions sur les conflits collectifs et les conflits individuels (*cf.* Point de méthode). Une réelle batterie de questions permet de saisir le conflit – du moins le conflit le plus marquant (*cf. supra*) – dans toutes ses dimensions : origine, nature, forme, intensité, déroulement, durée, issue, conséquences, etc. Corréliées aux autres *items* du questionnaire destinés à recueillir des informations sur la dynamique des relations professionnelles dans les entreprises, en lien avec les stratégies organisationnelles, managériales et concurrentielles de leur employeur, elles rendent possibles une contextualisation plus précise de l'environnement (productif, organisationnel, économique, social, etc.) qui entoure le déclenchement, le déroulement et l'issue des conflits collectifs.

**L'enquête *Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE)* :  
Une photographie de la situation sociale des entreprises (Amossé, 2006)**

L'enquête *REPONSE* a pour objectif de comprendre la dynamique des relations professionnelles au sein des établissements, entre les directions, les institutions représentatives du personnel et les salariés. Le questionnement porte sur la présence et la nature des instances de représentation du personnel, la tenue de négociations et la conclusion d'un accord collectif, l'existence de conflits et la perception du climat social. L'enquête a été réalisée de janvier à juin 2005.

**Les points de vue croisés de trois catégories d'acteurs**

L'objet de l'enquête justifie la multiplicité des angles d'interrogation et des acteurs enquêtés : 2 930 représentants de la direction, 1 970 représentants du personnel et 7 940 salariés ont ainsi été enquêtés au sein des mêmes établissements.

*In fine*, les trois volets de l'enquête fournissent trois échantillons couplés : les représentants de la direction interrogés correspondent aux représentants chargés des relations sociales dans les 125 200 établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand non agricole ; les représentants du personnel aux représentants de l'organisation ou de la liste majoritaire dans les 98 050 établissements qui disposent, parmi eux, d'une instance de représentation du personnel ; les salariés aux 8 340 000 salariés qui sont depuis plus de quinze mois dans ces établissements.

**Un suivi au cours du temps**

Les résultats de l'enquête de 2004-2005 sont comparés à ceux de ses éditions précédentes, qui ont été réalisées en 1992-1993 et en 1998-1999 : ces comparaisons sont effectuées sur l'ensemble du champ pour l'enquête de 1998-1999 ; elles sont limitées au champ des établissements de 50 salariés ou plus pour l'enquête de 1992-1993. Sur certaines questions, l'analyse a été précisée en étudiant l'évolution au sein même des établissements, ce que permet l'existence d'un panel composé de 962 établissements enquêtés à la fois en 1998-1999 et en 2004-2005. Enfin, ce dispositif original permet la correction *a posteriori* des biais de non-réponse qui ont particulièrement entaché les enquêtes antérieures. Au vu des réponses enregistrées dans l'enquête 2004-2005, il a été possible de redresser les résultats donnés par l'enquête 1998-1999, qui tendait notamment à surestimer les taux de couverture des établissements par les instances représentatives du personnel.

Par ailleurs, en déplaçant la focale des journées de grève aux établissements conflictuels, et en prenant en compte d'autres formes de conflit que l'arrêt de travail, l'enquête *REPONSE* permet d'aller au-delà de la comptabilité un peu sommaire des journées individuelles non travaillées (JINT). L'évolution de la conflictualité ne se réduit pas à une variation quantitative d'une année à l'autre. Son analyse nécessite de pouvoir cerner avec précision les multiples moyens d'action auxquels ont recours les salariés : les différentes formes d'arrêt de travail (grèves de plus de deux jours, de moins de deux jours, débrayages), les formes d'action collectives sans arrêt de travail (pétition, manifestation, grève du zèle, grève perlée) mais aussi les formes plus ou moins individuelles (refus d'heures

supplémentaires, incidents et tensions dans l'établissement, absentéisme, recours aux prud'hommes), ces deux derniers modes – sans arrêt de travail – étant moins visibles, plus difficilement repérables et échappant plus largement aux statistiques administratives. En effet, comme nous le verrons plus loin (chapitres 2 & 3), le décalage entre les données produites par *REPONSE* qui pointent une augmentation globale de la conflictualité collective entre les deux dernières éditions de l'enquête (30 % des directions d'entreprise déclarent avoir connu au moins une forme de conflit entre 2002 et 2004, contre 21 % entre 1996 et 1998.) et celles issues du dispositif administratif qui indiquent une baisse globale au cours de la même période (de 999 400 JINT pour les années 1996-98 à 665 300 JINT pour 2002-2004), résulte de ce changement de focale mais surtout de la meilleure prise en compte des conflits courts (grèves de moins de deux jours, débrayages) ; la collecte administrative étant particulièrement discriminante à leur égard : « une taille inférieure à 50 salariés, l'appartenance à une région dont le tissu d'entreprise est dense ou une conflictualité sous forme de débrayages sont autant de facteurs défavorisant le signalement de l'établissement conflictuel par le dispositif administratif » (Brochard, 2005).

Enfin, comme l'énonce l'encadré de présentation (*cf.* ci-dessus), l'enquête *REPONSE* « a pour objectif de comprendre la dynamique des relations professionnelles ». Analyse en dynamique et pas uniquement en statique, elle autorise donc la comparaison dans le temps (non sans certaines difficultés, *cf. infra*), essentiellement avec la précédente édition datant de 1996-1998 – le panel des établissements enquêtés à la fois en 1992-1993 et en 2002-2004 étant trop réduit<sup>8</sup>. Elle est donc particulièrement adaptée à la problématique qui sous-tend cette étude sur la conflictualité au travail, basée sur l'hypothèse d'une évolution des conditions et des formes de mobilisation de la part des salariés.

## 1.2 Conflit/grève : de quoi parle-t-on ?

Les conflits du travail constituent des phénomènes sociaux complexes difficilement mesurables par la statistique publique. Au-delà du problème de collecte des données, la principale difficulté est d'ordre définitionnel. Car un conflit se réduit rarement à sa définition juridique - « cessation collective du travail » - pourtant utilisée comme critère par les services administratifs. En outre, si la notion de conflit est aujourd'hui communément employée pour désigner les antagonismes qui se produisent dans la sphère productive, il n'en a pas forcément toujours été ainsi. En effet, le terme n'apparaît pas dans la liste des termes les plus fréquemment utilisés dans le vocabulaire syndical de quatre confédérations représentatives (CGT, CFDT, CFTC, FO) entre 1970 et 1990, telle qu'elle est établie grâce à une étude lexicométrique de l'ensemble des résolutions votées en congrès. Des années soixante-dix au début des années quatre-vingt-dix, son emploi est nettement plus faible que ceux de « luttes » et de « luttes sociales » qui ont dominé le discours militant au cours de la période (Hetzl & al, 1998). Le passage d'un terme à l'autre n'obéit pas uniquement à une logique de modernisation, liée à l'affaiblissement numérique et politique du groupe ouvrier et à celui de son principal mode d'action. Il n'est pas lié, non plus, à une plus grande attention scientifique à l'ouverture de la protestation à d'autres enjeux et à d'autres acteurs. Sa connotation beaucoup plus neutre traduit aussi une euphémisation des antagonismes présents au sein des rapports sociaux dans la sphère du travail comme dans d'autres sphères sociales.

Cette difficulté à saisir précisément le conflit est d'ordre théorique. Ce que nous nous proposons d'évoquer rapidement ci-après. Mais pas seulement. L'un des apports de l'enquête *REPONSE*, via le croisement des points de vue des acteurs questionnés : les représentants de direction (RD), les représentants de personnel (RP) et les salariés, est justement de montrer l'existence de contrastes dans les regards portés par ces derniers sur la vie sociale de leur entreprise, et notamment sur les conflits collectifs. Ces décalages, dont l'intensité varie selon la forme prise par ces conflits (avec

---

<sup>8</sup> L'enquête ne portait que sur les établissements de plus de 50 salariés en 1993 ; d'autre part, le mode d'échantillonnage était différent.

arrêt ou sans arrêt de travail), sont en partie le produit des contextes locaux qui influent sur les représentations développées par les acteurs à leur sujet. Ils émanent également de la position de ces acteurs dans le système des relations professionnelles de leur entreprise, et des enjeux propres à celui-ci, qui peuvent les conduire à reconnaître ou non l'existence de conflits, à en amoindrir ou au contraire à en gonfler l'importance.

### 1.2.1 Du conflit à la grève, de la grève au conflit

Dans l'article qu'il consacre à la définition du conflit dans le dictionnaire de sociologie, P. Mann constate le flou sémantique qui entoure la notion (Mann, 1999). Cette relative imprécision a de multiples causes. Deux sont essentielles. D'une part, le conflit est polymorphe et polyscénique. Dans sa définition minimale, le conflit est considéré comme une rencontre d'éléments ou de sentiments contraires qui s'opposent. Il suppose une incompatibilité (d'objectifs, d'intérêts, de sentiments) et un antagonisme plus ou moins déclaré. Mais au-delà de ces deux traits essentiels, il peut revêtir de multiples formes : ouvert, fermé, individuel, collectif, domestique, sauvage, institutionnalisé, etc. Et il n'épargne aucun domaine de la vie sociale puisqu'il peut se produire aussi bien dans la sphère politique, familiale, professionnelle, culturelle, etc. D'autre part, forme de relation universelle, le conflit n'en est pas moins un phénomène social et historique. Autrement dit, sa forme dominante évolue au gré des époques puisqu'il ne porte pas sur les mêmes objets, ne prend pas les mêmes contours, n'est pas porté par les mêmes acteurs et ne se déroule pas dans les mêmes endroits selon les périodes (Tilly, 1986). Sa nature et sa structure changent également en fonction du cadre contextuel – essentiellement national – dans lequel il s'inscrit (type de régime politique, structure de l'économie et de la main-d'œuvre, somme des droits politiques, économiques et sociaux octroyés...).

La qualification « sociale » du conflit apporte une ébauche de précision. Elle permet au sociologue d'évacuer deux modalités de conflit qui n'entrent pas directement dans son champ d'étude : le conflit psychologique – intérieur –, et le conflit militaire – guerrier<sup>9</sup>. On doit certainement à G. Simmel la première approche sociologique du conflit. Ceci étant, alors que cette « socialisation » du conflit correspondait chez ce dernier à une volonté de dépasser la seule prise en compte psychologique de ce phénomène<sup>10</sup> pour en faire l'un des traits majeurs de toute collectivité humaine, un facteur de socialisation voire d'équilibre social<sup>11</sup>, un glissement sémantique et historique a progressivement réduit le conflit social aux seuls conflits du travail. « Par conflit social, l'entendement commun percevait pour l'essentiel un type de conflit donné : le conflit du travail », écrit G. Groux (1998). On peut voir un exemple de cette réduction dans le volume coordonné par J. Julliard de l'*Histoire de la France* intitulé *Les conflits*. Parmi les conflits générateurs de l'identité française – le conflit religieux, révolutionnaire, etc. –, le conflit social est celui mené par la classe ouvrière dans la société industrielle et capitaliste (Fridenson, 2000). Non pas le conflit social donc, mais plutôt le conflit autour de la question sociale, ou de l'exploitation ouvrière si l'on n'adhère pas à la dimension « intégrative » de cette expression (Castel, 1995).

Une lecture quelque peu réductrice de l'œuvre marxienne est certainement responsable de cet enfermement du conflit dans la seule sphère du travail. La pensée de Marx, dans la réception plurielle

---

<sup>9</sup> Dans le même ordre d'idées, Alain Touraine distingue les conflits intersociaux (conflits entre Etats, impérialisme et colonialisme) et les conflits intrasociaux (relation antagonique à l'intérieur d'un même système social) in « conflits sociaux », *Encyclopedia Universalis*, 2000.

<sup>10</sup> Sans pour autant vouloir la nier ou l'ignorer dans ses écrits. À ce sujet, l'introduction de Julien Freund au livre de G. Simmel, *Sociologie et épistémologie*, PUF, 1981.

<sup>11</sup> « Le conflit a une signification sociologique puisqu'il suscite ou modifie des communautés d'intérêt, des regroupements en unités, des organisations (...) Si toute interaction entre les hommes est une socialisation, alors le conflit, qui est l'une des formes de socialisation les plus actives, qu'il est logiquement impossible de réduire à un seul élément, doit absolument être considéré comme une socialisation. Dans les faits, ce sont les causes du conflit, la haine et l'envie, la misère et la convoitise, qui sont véritablement l'élément de dissociation. Une fois que le conflit a éclaté pour ces raisons, il est en fait un mouvement de protection contre le dualisme qui sépare, et une voie qui mènera à une sorte d'unité... » (Simmel, 1995, p. 19).

qui a été la sienne, a exercé une influence certaine en posant la société comme un lieu de luttes traversé par une dynamique contradictoire, bref pour avoir fait du conflit un moteur des sociétés historiques et du même coup un paradigme, c'est-à-dire un schéma d'explication générale du devenir des sociétés. Mais surtout pour avoir marié quasi indissociablement le conflit à la sphère de la production, celui-ci résultant des rapports sociaux de production, marqués par les phénomènes d'exploitation, de domination et d'aliénation. Le travail comme intériorisation du social selon l'expression de Michel Lallement (2007). Même s'il ne s'agit pas ici de rentrer dans de tels débats, rappelons que Marx et Engels ont cherché à théoriser l'articulation entre la lutte dans le domaine économique, la lutte dans le domaine politique et celle dans le champ idéologique, en insistant sur l'interdépendance de ces trois dimensions<sup>12</sup>.

La prégnance du paradigme marxiste sur les sciences sociales européennes et notamment françaises fera du conflit (de classes) un élément déterminant des relations sociales, un facteur essentiel à prendre en compte pour comprendre les logiques à l'œuvre dans l'organisation sociale. D'autant que la sociologie française qui se développe après-guerre est assez largement dominée par la sociologie du travail et l'intérêt accordé au travail industriel. D'où une attention logique pour les luttes ouvrières et le phénomène de la grève. On en trouve des traces aussi bien dans le traité fondateur de sociologie du travail co-dirigé par G. Friedmann et P. Naville qui contient un chapitre sur « les conflits du travail » rédigé par J.-R. Tréanton ([1964] que dans l'œuvre d'Alain Touraine. Abordant le conflit indirectement dans un premier temps, *via* le lien entre les transformations techniques de la production et l'évolution de la conscience ouvrière (1955), il le placera rapidement au centre de son analyse, privilégiant la conception marxienne du conflit (au sein de laquelle le conflit s'inscrit dans un rapport de domination sociale) plutôt que la conception wéberienne (où le conflit s'inscrit dans un rapport d'autorité), ce qui le différenciera d'un autre « théoricien du conflit » : Ralf Dahrendorf (1972).

Des différentes formes de conflits du travail, la grève s'imposera au chercheur comme la plus déterminante, comme en témoigne notamment cette liste établie par J.-R. Tréanton et l'emploi qu'il fait de la conjonction de coordination « et » qui relègue les « autres formes » à une position secondaire : « Seules nous intéressent ici la grève professionnelle et les autres formes de luttes qui s'y apparentent : boycottage, sabotage, grève 'perlée', grève du zèle, travail 'à la douce', parfois plus efficaces pour un moindre risque » (1964, p. 193). Il en donne d'emblée les raisons : « La grève, au sens pur, reste, pour une analyse sociologique des conflits du travail, le meilleur point de mire : elle a soulevé plus d'espoirs, de passions, de fureurs, elle a inspiré plus d'apôtres et de théoriciens que toutes les autres formes de l'action ouvrière (*idem*, p. 193). Le titre de l'ouvrage de G. Caire *La grève ouvrière* (1978), inspiré des écrits de G. Sorel, confirme ce point de vue. La grève est plus qu'une pratique ; elle est l'incarnation d'une classe et de sa prise de conscience en tant que telle : « c'est dans les grèves que le prolétariat affirme son existence »<sup>13</sup>. D'où sa place au premier rang des modes d'action utilisés dans les luttes sociales mais aussi, par la suite, sa reconnaissance juridique et constitutionnelle.

Forme archétypale du conflit industriel (avec la journée nationale d'action et le défilé syndical), la grève comme répertoire d'action s'est imposée par deux mouvements parallèles au cours des trente années qui suivirent l'après-Seconde Guerre mondiale : par le débordement des frontières de l'industrie et son utilisation par des franges de plus en plus larges du salariat tertiaire ; par son institutionnalisation progressive, c'est-à-dire sa consécration « comme instrument légitime de la régulation sociale » (Sirot, 2002, p. 32) ; cette reconnaissance étant elle-même contemporaine du développement d'une conception régulationniste du conflit dans le cadre de la sociologie des relations professionnelles (Reynaud, 1989).

<sup>12</sup> En particulier dans : F. Engels, *La Guerre des paysans en Allemagne*, Paris, Editions sociales, 1974.

<sup>13</sup> G. Sorel, *Réflexions sur la violence*, Rivière, 1910, p. 433-434 cité par G. Caire, *La grève ouvrière*, les éditions ouvrières, 1978, p. 9.

Cette assimilation du conflit à la grève va également avoir pour résultat d'enfermer cette relation sociale particulière dans une de ses formes spécifiques. Avec pour conséquence, à l'orée des années quatre-vingt, et le démarrage à la baisse des journées individuelles perdues pour fait de grève, l'idée qu'il en est enfin fini du conflit dans la sphère du travail. Les principaux points de support d'une telle appréciation seront surtout d'ordre culturel (la modernisation sociale des entreprises et la nécessité de passer d'une culture du conflit à une culture de la négociation et de la contractualisation) et idéologique (l'entreprise partagée et l'avènement d'une nouvelle citoyenneté sociale pour les salariés). Etayée par les espoirs fondés dans les nouveaux dispositifs réglementaires (les lois Auroux de 1982), elle trouvera un relais inattendu dans le camp syndical avec cette formulation devenue historique du secrétaire général de la CFDT, Edmond Maire, considérant en 1985 la grève comme une « vieille mythologie syndicale ». Mais ces différents éléments et arguments auront surtout pour effet de renvoyer le conflit à sa seule dimension dysfonctionnelle et de nourrir la thèse évolutionniste du conflit comme mode de relation passé.<sup>14</sup>

Le désintérêt montré depuis un quart de siècle par les sociologues à l'égard de ce thème de recherche indique qu'ils partagent globalement cet avis. L'étude menée par R. Hyman sur l'évolution des thèmes abordés par la revue *Sociologie du Travail* depuis 1959 atteste d'un tel abandon. Elle indique que le nombre d'articles relatifs au syndicalisme et aux mouvements sociaux a chuté spectaculairement au cours des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix (Hyman, 2001). Qu'expriment une telle évolution et cette adhésion sans discussion à la thèse du déclin des conflits du travail ? Certainement moins un « déplacement des lieux et des objets d'investigation que le passage d'une analyse des rapports sociaux de travail à celle de l'organisation du travail », comme le note L. Tanguy (2001, p. 327) ou plus récemment de l'activité de travail (Bidet *et alii*, 2006).

Délaissé par la sociologie du travail, ce thème du conflit est abordé aujourd'hui dans le champ sociologique principalement à travers les problématiques de l'intégration, de la délinquance et de la violence urbaine. Dans un tel cadre, il est considéré soit comme spécifique, c'est-à-dire sans lien de parenté avec le mouvement ouvrier (Dubet, Lapeyronnie, 1992) soit au contraire comme la conséquence de la crise vécue par le monde ouvrier et les classes populaires depuis une vingtaine d'années (Beaud, Pialoux, 2003). Mais ce thème est surtout devenu l'apanage des sciences politiques sous d'autres vocables : action collective, répertoires de l'action protestataire, nouveaux mouvements sociaux... (Filiule *et al.*, 1993) et à travers d'autres terrains d'investigation : altermondialisme, minorités actives, mouvements associatifs, etc., terrains dont le travail est singulièrement absent.

Ceci confirme l'importance d'une enquête comme *REPONSE* qui permet de replacer la question des conflits du travail au centre de l'analyse sociologique. Ceci étant, elle montre également que le conflit et sa définition constituent un enjeu, au-delà du champ scientifique, pour les acteurs eux-mêmes.

### **1.2.2 Voir midi à sa porte : la prise en compte des différences de points de vue sur la conflictualité**

Dans la lignée des interrogations soulevées par T. Coutrot en 1996 après la première édition de l'enquête, il est possible d'analyser comment les trois catégories d'acteurs interrogés par *REPONSE* décrivent, évaluent, parlent différemment des conflits. Des écarts logiques peuvent être attendus sur des questions d'opinion comme, par exemple, le climat social ou leur degré de satisfaction suite au conflit qu'ils jugent le plus marquant<sup>15</sup>. Mais partir de simples questions factuelles renseigne déjà sur ce qu'est ou n'est pas un conflit pour les uns et pour les autres. Dans cette perspective, on peut

---

<sup>14</sup> À ce sujet, les analyses plus récentes d'A. Supiot considérant également que la grève est devenue un moyen inadapté pour répondre à l'exploitation de la ressource humaine, car construit historiquement et juridiquement sur le modèle de l'entreprise industrielle intégrée et intervenant sur un marché national, nous semblent plus intéressantes car moins pétries d'idéologie et plus observatrices du changement de nature et de forme des entreprises (Supiot, 2001).

<sup>15</sup> Au sujet du « conflit le plus marquant », *cf. infra*.

montrer comment la catégorie elle-même fait l'objet de clivages importants et d'une lutte quotidienne quant à sa définition et sa reconnaissance dans les établissements.

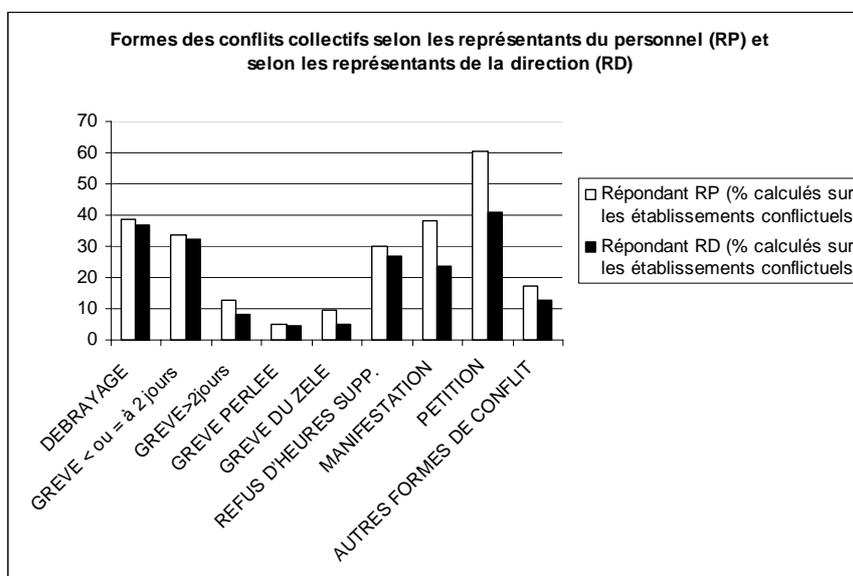
→ Comparer les déclarations des RD, des RP et des salariés sur les conflits collectifs

Première source d'écarts : alors que 33,8 % des directions d'établissements où une représentation du personnel existe déclarent au moins un conflit dans les trois dernières années (29,6 % dans l'ensemble des établissements), les RP sont 46,3 % à déclarer au moins un conflit collectif. Et alors que les directions citent seulement une forme de conflit dans la moitié des établissements conflictuels, deux tiers des établissements conflictuels auraient connu plusieurs formes de conflit sur une période identique selon les RP.

Nombre de formes de conflits citées	Répondants RP (% en colonne calculés uniquement sur les établissements déclarés conflictuels)	Répondants RD (% en colonne calculés uniquement sur les établissements déclarés conflictuels)
1	34	52
2	26	26
3 ET PLUS	40	22
TOTAL	100	100

Champ : établissements de 20 salariés ou plus, avec au moins un représentant du personnel.

Lorsque sont comparées les formes de conflits les plus cités, le classement est proche entre les deux acteurs. Cependant, comme le montre le graphique suivant, les écarts sont plus importants lorsqu'il s'agit de formes de conflits sans conséquence ou aux conséquences moindres sur l'activité, en particulier les manifestations ou les pétitions.



Champ : établissements de 20 salariés et plus, avec au moins un représentant du personnel

Source : enquête REPOSE 2005 (interrogation sur la période 2002-2004).

Les déclarations sont également différentes lorsque l'on considère la part des salariés ayant connu dans leur établissement un conflit collectif au cours des trois dernières années. De ce point de vue, les RP et, dans une moindre mesure, les salariés, ont tendance à déclarer plus de conflits avec arrêt de travail que les directions. En revanche, les déclarations des salariés sur les conflits sans arrêt de travail sont beaucoup plus proches, voire inférieures à celles des directions et très inférieures à celles de leurs propres représentants (Carlier, Tenret, 2007).

En % de salariés concernés	Selon les employeurs	Selon les représentants du personnel	Selon les salariés
<i>Conflit collectif avec arrêt de travail</i>	31,8	43,8	40
<i>Conflit collectif sans arrêt de travail</i>	37	57,3	36,5

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus. *Source* : enquête REPONSE 2005 (Carlier, Tenret, 2007).

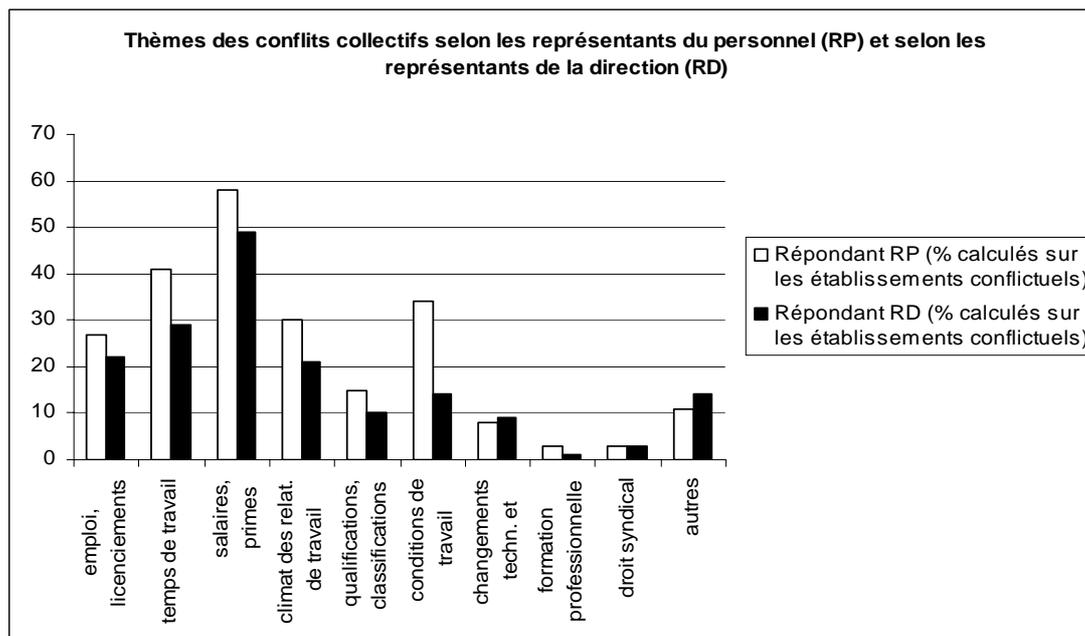
Les salariés sont-ils en position d'arbitres entre des employeurs qui minimisent les conflits et le nombre de salariés concernés, et des représentants du personnel qui surestiment ces derniers, en particulier lors des conflits sans arrêts de travail ? Avant d'aller plus loin dans l'interprétation de ces écarts, on trouve des résultats similaires à propos des thèmes de conflit (emploi, salaire, etc.) déclarés par les uns et par les autres. Car si, comme pour les formes, les RP citent davantage de thèmes que les directions, et plus souvent chaque thème, la comparaison montre là aussi des écarts plus ou moins grands.

Nombre de thèmes cités	Répondants RP (% en colonne calculés uniquement sur les établissements déclarés conflictuels)	Répondants RD (% en colonne calculés uniquement sur les établissements déclarés conflictuels)
1	27	49
2	26	22
3	21	12
4 ET PLUS	19	9
NSP/IND	7	8

*Champ* : établissements avec au moins un représentant du personnel.

Au-delà des différences parfois très importantes selon les thèmes (conditions de travail, temps de travail), est-ce le signe que le conflit recouvre un ensemble d'enjeux bien plus conséquents, variés et divers chez les RP, les directions l'évoquant au contraire pour le singulariser, le ramener à un problème technique, à une cause et à un thème unique ? Prendre en compte les secteurs d'activité permet alors de distinguer les secteurs de l'éducation/action sociale/administration, des services aux particuliers, de l'industrie et de l'énergie où les écarts sont, dans l'ensemble, assez contenus (sauf sur les conditions de travail et, dans l'énergie, sur le temps de travail) et ceux du commerce, des transports, des activités financières et immobilières où ces écarts sont plus conséquents et/ou plus fréquents sur une majorité de thèmes. Signalant des formes de régulation sociale variées au sein des branches, les acteurs s'accordent dans certains cas – et pas dans d'autres – sur l'existence de thèmes structurant la conflictualité<sup>16</sup> ; l'analyse de ces écarts s'approfondit en croisant systématiquement les déclarations des uns et des autres au sein des mêmes établissements.

<sup>16</sup> Ces variations étant à interpréter différemment cependant tant les relations professionnelles dans le commerce peu syndiqué s'opposent à celles en vigueur dans le transport ou le secteur bancaire, qui le sont bien plus.



Champ : établissements avec au moins 1 représentant du personnel.

Source : enquête REPONSE 2005 (interrogation sur la période 2002-2004).

→ Croiser les points de vue des RP et des RD sur les formes de conflits collectifs

En détaillant des modalités conflictuelles disjointes (avec ou sans arrêts de travail) et en analysant la distribution de ces désaccords, on peut ainsi montrer qu'ils sont très fréquents dans les établissements où l'un des répondants signale une conflictualité où il n'y a pas eu arrêt de travail, quand l'autre n'en signale aucune (cases grisées).

Selon les représentants du personnel	Selon les représentants de la direction			Ensemble
	Conflits avec arrêts de travail	Conflits sans arrêts de travail	Établissements non conflictuels	
Conflits avec arrêts de travail	60 %	11 %	29 %	100 %
	81.5 %	17 %	11 %	24.5 %
Conflits sans arrêts de travail	6 %	29 %	65 %	100 %
	7.5 %	39.5 %	21 %	21.5 %
Établissements non conflictuels	4 %	13 %	83 %	100 %
	11 %	43.5 %	68 %	54 %
<b>Ensemble</b>	<b>18 %</b>	<b>16 %</b>	<b>66 %</b>	<b>100 %</b>
	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	

Lecture : dans chaque case, la première ligne correspond aux pourcentages en lignes, la seconde aux pourcentages en colonne. La case du milieu se lit ainsi : dans 29 % des cas où un RP signale uniquement un ou plusieurs conflits sans arrêt de travail sur la période de référence de l'enquête, le RD du même établissement en fait autant (71 % de désaccords) ; à l'inverse, lorsque un RD déclare uniquement un ou plusieurs conflits sans arrêt de travail, le RP interrogé dans cet établissement en fait autant dans 39,5 % des cas (60,5 % de désaccords).

Champ : établissements avec au moins un représentant du personnel. Source : enquête REPONSE 2005 (interrogation sur la période 2002-2004).

Ainsi, dans les établissements où les RP déclarent uniquement des formes des conflits sans arrêt de travail, 65 % des directions ne signalent aucun conflit ; et inversement, lorsque la direction signale un ou des conflits qui n'ont donné lieu à aucun arrêt de travail, 43,5 % des RP ne déclarent aucun conflit. Les avis sont plus convergents lorsque au moins un des deux répondants fait état de conflit(s) avec arrêt de travail : 60 % d'accord de la direction lorsqu'un RP signale une telle forme, et 81,5 % d'accord de RP lorsque c'est la direction qui signale cette forme. Il n'en reste pas moins que les discordances apparaissent considérables, montrant que l'existence même du conflit (surtout s'il n'a pas donné lieu à arrêt de travail) est loin d'être un événement reconnu et une forme de relation légitime entre acteurs, faisant apparaître bien fragile « l'idéologie commune » sous-tendant nécessairement – selon J. Dunlop – un système cohérent, articulé et légitime de relations professionnelles.

→ *Hypothèses et retour sur la notion de conflit*

Pour reprendre les hypothèses explicatives proposées par T. Coutrot (1996), ces divergences et discordances sont-elles dues 1) à des asymétries d'information, 2) à des différences de positionnements culturels et institutionnels ou 3) aux contextes sociaux des établissements ? En effet, les conflits sans arrêts de travail ayant par exemple plus de chances de passer inaperçus que des conflits avec arrêts de travail, du fait de leur impact sur la production ou le service, pourraient être imputés à des problèmes d'information. T. Coutrot a tenté d'étudier ces derniers en tenant compte de la structure des entreprises (lorsqu'il y a plusieurs établissements, les désaccords sont effectivement plus nombreux) ou de la fonction des répondants (mais ce cas de figure n'est pas confirmé par l'enquête *REPONSE* de 1993) : un DRH devrait être *a priori* plus au courant des conflits qu'un PDG puisque c'est son rôle de les prévenir et de les régler, tout comme un syndicaliste cumulant les mandats électifs par rapport à un secrétaire de CE non syndiqué. L'hypothèse d'une asymétrie d'informations pourrait ainsi expliquer la sous-déclaration des conflits par les directions, tout simplement par le fait qu'ils ne sont pas au courant des débrayages qui ont pu se produire dans un atelier, des pétitions qui ont pu circuler, des manifestations qui ont pu avoir lieu le samedi pour des motifs interprofessionnels ou des grèves du zèle dont l'écho n'a pas dépassé un service sans remonter jusqu'au responsable interviewé.

Cependant cette hypothèse d'une asymétrie d'informations pose problème. D'une part, s'il ne s'agissait que de facteurs techniques et politiquement neutres, on devrait voir apparaître une augmentation des non réponses (ou des « ne sait pas ») pour les formes sans arrêts de travail, potentiellement moins visibles, comme l'a analysé D. Furjot (1996). Cela n'est pas le cas. D'autre part, comment expliquer que la convergence entre les réponses des uns et des autres soit *moins* fortes dans le cas des grèves de plus de deux jours – forme de conflit la plus visible et la moins soumise à de possibles asymétries d'information – que dans le cas des débrayages ou des grèves de moins de deux jours ?<sup>17</sup> De fait, cette hypothèse informationnelle est largement contaminée, y compris dans l'analyse de T. Coutrot, par la seconde variable explicative mobilisée : la fonction de DRH n'implique-t-elle pas une compétence à traiter la conflictualité « à froid », que la reconnaissance d'une grève de plus de deux jours - bien plus que des refus d'heures supplémentaires - mettrait en danger ? À l'inverse, les RP déclareraient comme conflictuelles des formes d'action collective qui n'apparaissent pas comme telle aux directions... ni à un certain nombre de salariés : faire état de conflits sous forme de débrayages, de pétitions ou de manifestations, même si elles ont impliqué peu de salariés et sont jugées comme de « l'agitation » par les DRH, n'est-il pas non plus dénué d'enjeux pour un délégué syndical ?

---

<sup>17</sup> En effet, des RP déclarent des grèves, alors que leurs directions déclarent des débrayages par exemple, ce qui, dans les croisements précédents, n'apparaît pas comme un désaccord. Ainsi, pour les grèves de plus de deux jours, lorsque les RP en signalent au moins une (soit dans 5,85 % des établissements), les directions ne le reconnaissent pas dans 65 % des cas ; pour les débrayages et grèves de moins de deux jours signalés à hauteur de 16 et 18 % par les RP, ces désaccords sont d'environ 50 %.

De fait, la syndicalisation ou la taille (plus elle est élevée, moins il y a de désaccords) ou le statut (nationalisé et public ou non) sont autant de facteurs augmentant ou réduisant les désaccords. Ces questions d'information et de savoirs / non savoirs recouvrent et masquent donc, dans un certain nombre de cas, des logiques de pouvoir / contre-pouvoir, et des « processus de surdétermination idéologique jouent manifestement à tous les niveaux » (Furjot, 1996)<sup>18</sup>. La question est loin d'être simple cependant, tant se mêlent les divergences ou les discordances exprimées par les acteurs d'un même établissement et les différences de contextes. Car cette surdétermination idéologique peut jouer de différentes façons selon les contextes locaux spécifiques à l'établissement – c'est là la troisième hypothèse avancée par T. Coutrot, que certains résultats incitent à considérer plus précisément qu'on ne peut le faire ici. Ainsi de l'identité du syndicat majoritaire : en 2005, lorsque la CGT est majoritaire aux dernières élections professionnelles (c'est-à-dire dans 9,5 % des établissements), 51 % des établissements sont déclarés conflictuels avec au moins un arrêt de travail par leur direction, ce qui n'est le cas que dans 28 et 27 % des cas lorsque la CFDT ou FO sont majoritaires. Signes que la manière de construire, de reconnaître et de caractériser un conflit collectif est dépendante des positionnements et de la nature des interactions entre acteurs, ces croisements montrent que la construction sociale d'un conflit est un enjeu de luttes peu stabilisé, qui justifie la pertinence d'une approche monographique attentive aux sens que les acteurs investissent dans cette catégorie contextuelle et stratégique.

Les caractéristiques des établissements, de l'organisation du travail, de la composition de la main-d'œuvre et des relations professionnelles constituent autant d'éléments contextualisant la notion de conflit. À l'inverse, sa présence empirique, et les significations variées que lui confèrent les acteurs, sont des éléments qui informent des rapports sociaux qui se nouent sur les lieux de travail. Même si tout n'est pas local (les variations des désaccords entre secteurs d'activité en témoignent), ces dimensions contextualisées et contextualisantes du conflit justifient d'autant plus les approches qualitatives qui permettent une compréhension plus fine des multiples définitions et usages sociaux de la catégorie « conflit » dans les rapports de travail.

De ce point de vue, la comparaison des questionnaires administrés en 2004-2005 et des entretiens semi-directifs réalisés en 2006-2007 auprès des mêmes répondants met en évidence de nombreuses discordances dans les propos des enquêtés<sup>19</sup>. Les amnésies, contradictions et reconstructions probables sont nombreuses chez les acteurs interviewés. Sans que cela soit systématique, les directions ont maintes fois insisté sur le calme, la bonne entente et l'absence de conflit régnant dans leur établissement, alors qu'eux-mêmes (ou leurs prédécesseurs) avaient signalé dans le questionnaire une ou plusieurs formes de conflits collectifs. Ces écarts ne sont pas l'apanage des directions. Ainsi, l'enquêteur a souvent ravivé en fin d'entretien, quelques souvenirs à tel ou tel RP à propos de manifestations, de débrayages ou de grèves perlées pourtant dûment déclarés dans le questionnaire. Les surprises ont pu être de taille, lorsque par exemple un délégué syndical CFDT s'est bien souvenu d'une pétition... dirigée contre un délégué CGT de l'entreprise que des salariés voulaient voir destitué par son Union locale ! Plus souvent encore, les conflits évoqués ne se situent pas dans les bornes chronologiques recherchées (entre 2002 et 2004), les uns parlant de conflits plus récents, les autres évoquant des conflits bien antérieurs, intervenus une dizaine d'années auparavant. Ces problèmes, s'ils renvoient à ceux constatés de manière récurrente dans les post-enquêtes qualitatives basées sur des enquêtes par questionnaires, révèlent aussi et surtout qu'un conflit (son existence, ses formes, ses thèmes, ses raisons d'être, ses résultats) est d'abord un événement contextuel, interactif et stratégique, construit dans une durée et une dynamique dont les significations évolutives peuvent conduire à réévaluer la pertinence de la catégorie, mais aussi le récit de son déroulement ou l'importance des événements qui l'ont cristallisé au moment de l'interview. Qu'il se déroule de ma-

<sup>18</sup> Ainsi la taille : on pourrait s'attendre à ce que plus l'établissement soit grand, plus les asymétries d'information soient importantes et donc plus les désaccords augmentent ; c'est l'inverse qui se produit, parce qu'en réalité, plus l'établissement est grand, plus il a de chances d'avoir des relations formalisées, avec des acteurs qui se reconnaissent les uns et les autres et qui reconnaissent l'existence et la forme des conflits.

<sup>19</sup> À ce sujet, cf. *supra* (notice méthodologique) et *infra* (monographies).

nière ritualisée et habituelle (il est alors souvent oublié ou euphémisé) ou comme un événement exceptionnel, sur une temporalité courte – lors d'une occupation de deux jours – ou plus longue – lors d'un procès prud'homal collectif sur plusieurs années –, dans un atelier ou sur plusieurs établissements d'une même entreprise, selon des formes aux conséquences plus ou moins directes sur la production et les relations de travail, sur des thèmes précis ou incarnant un mécontentement généralisé et plus ou moins diffus, les conflits restent à la fois des réalités empiriques fréquentes et un analyseur théorique essentiel des rapports sociaux de travail.

## **2. POINT DE MÉTHODE : ENTRE ENQUÊTE STATISTIQUE ET ENQUÊTES MONOGRAPHIQUES**

Suite aux travaux d'analyse et d'interprétation de l'enquête *REPONSE* de 1998 (Coutrot, 2001 ; Furjot, 2002 ; Brochard, 2003), la version de 2004 s'est enrichie de nombreuses questions (parfois plus précises) sur la conflictualité en entreprise ; soit vingt-trois questions sur les conflits collectifs, douze sur le climat social et six sur les problèmes individuels des salariés pour les deux volets adressés aux représentants de direction (RD) et aux représentants du personnel (RP) - sans compter le questionnaire salarié qui en contient également un certain nombre. Parmi elles, des questions relatives aux nouvelles formes de conflit ont ainsi été ajoutées, permettant de tester, au plan statistique, des hypothèses jusque-là simplement formulées de manière déductive. Ceci étant, il est apparu aux initiateurs de l'enquête que le volet statistique n'était pas forcément suffisant pour appréhender « l'ampleur et la nature de l'évolution de la conflictualité du travail aujourd'hui ». D'où la décision de compléter l'analyse quantitative par une série d'études de cas « sous la forme de monographies d'établissement ou d'entreprise » (cf. le texte de l'appel d'offres). Pourquoi la forme monographique ? Afin de pouvoir retrouver l'aspect global de l'enquête par questionnaire où l'objet relations professionnelles est saisi sous ses différentes facettes compte tenu de la multiplicité des thématiques abordées et des différents angles d'interrogations choisis. La monographie est, en effet, une méthode qui replace l'objet ou le phénomène étudié dans le milieu d'interdépendance et d'interconnaissance d'où il est issu (Beaud, Weber, 1997) et permet donc de l'appréhender dans sa dimension dynamique. Dans le cadre de la post-enquête menée à partir de *REPONSE*, la finalité attribuée aux monographies n'est donc pas uniquement de retrouver les acteurs des relations professionnelles ayant déjà répondu au questionnaire et de les réinterroger sur la thématique du conflit, mais de le restituer dans l'environnement (social, productif, organisationnel) au sein duquel il s'est développé pour l'aborder dans sa complexité.

### **2.1 L'exploitation des données**

Afin d'articuler avec le maximum de pertinence les parties quantitative et qualitative de notre post-enquête, la réalisation des monographies a été précédée de l'exploitation des données issues de l'enquête par questionnaire, préalable nécessaire au choix des terrains et à la formulation des hypothèses. Une série de traitements statistiques a été effectuée, principalement à partir du volet RD de *REPONSE*. Ce volet est de loin le plus utilisé, dans les exploitations de l'enquête en 1993, 1998 et en 2005 (Carlier, Tenret, 2006). Plusieurs raisons justifient l'exploitation prioritaire de ce volet : il comporte plus d'établissements (2 930 contre 1 970 questionnaires RP en 2005), couvre tous types d'établissements (et pas seulement ceux où est présent au moins un représentant du personnel – 23,25 % des établissements n'ont aucun représentant élu ou désigné), et permet de manière plus assurée que les autres volets des comparaisons avec les précédentes enquêtes (pour les établissements de plus de 50 salariés en 1993, seuls interrogés alors ; pour les établissements de plus de 20 salariés en 1998). En effet, la stabilité des procédés de sélection des répondants RD contraste avec les évolutions connues par les méthodes de tirage des RP, notamment entre 1998 et 2005, qui rendent *de facto* la comparaison plus risquée et incertaine.

Les volets RP et salariés ne sont pas complètement ignorés pour autant. D. Furjot a étudié le premier en détail en 2002. Dans le numéro des *Premières Synthèses* consacré aux conflits du travail, A. Carlier croise les regards des RD, des RP et des salariés sur les conflits collectifs (Carlier, 2007). Enfin, T. Amossé utilise la base salariée, y compris en la comparant avec celle des RD, pour étudier le regard que chacun de ces acteurs portent sur les représentants du personnel, ou pour noter le retrait des salariés par rapport à leurs représentants (Amossé, 2006). Pour autant, ces exploitations sont souvent mentionnées en contrepoint, afin de rappeler que le conflit est l'objet d'appréciations différentes sinon contradictoires ou qu'en matière de reconnaissance des conflits du travail, les acteurs « voient midi à leur porte » selon l'expression utilisée par T. Coutrot qui a mené l'un des seuls travaux de comparaison et de croisement entre les bases, à partir de trois à quatre grandes thèmes (Coutrot, Malan, 1996).

Pour notre part, même si l'essentiel des analyses statistiques que nous avons menées se fondent, elles aussi, sur une exploitation du questionnaire RD, nous avons également cherché à croiser le plus souvent possible les points de vue des RD et des RP :

- en effectuant des tris croisés entre les déclarations des RD et celles des RP à propos de la déclaration de l'existence ou non de conflit, de leur nombre, de leurs formes et de leurs thèmes (voir ci-dessus) ;
- en projetant en variables supplémentaires quelques unes des réponses des RP sur les conflits, sur un plan factoriel construit à partir du point de vue des RD et portant sur l'articulation de différentes formes de conflits (individuels et collectifs, mais aussi selon leur forme plus ou moins « cristallisée » : conflits avec ou sans arrêt de travail, proportion de prud'hommes, de sanctions ou existence de tensions) - voir l'annexe sur les espaces de la conflictualité ;
- *via* l'analyse des perceptions des RD à l'égard de la présence et de l'activité des RP, selon les configurations institutionnelles (présence ou non d'élus et/ou d'un syndicat ou deux syndicats ou plus).
- par la comparaison, à l'intérieur d'un champ identique, des résultats de régressions logistiques ayant pour variables « expliquées » la survenue de conflits collectifs ou individuels (recours aux prud'hommes et sanctions individuelles) - voir l'annexe sur les analyses toutes choses égales par ailleurs ;
- en testant l'effet propre de la *pratique de représentation du personnel* déclaré par les RP sur la conflictualité collective et les recours aux prud'hommes exprimés par les RD et les RP, ainsi que sur les sanctions individuelles, telles qu'elles sont déclarées par les RD (voir chapitre 4) ;
- enfin, par l'analyse simultanée et qualitative des autres formes de conflits collectifs déclarés par les RP et les RD (voir chapitre 2).

## 2.2 Quelques difficultés de l'analyse statistique

Du point de vue statistique, nous avons rencontré trois difficultés principales dans l'exploitation des questionnaires.

La première concerne les questions relatives au « conflit le plus marquant ». Dans la partie du questionnaire consacrée aux conflits collectifs, la majorité des questions concerne en effet le conflit considéré comme le plus marquant selon le répondant (quinze sur vingt-trois). Cette catégorie est censée désigner le conflit le plus significatif ou ayant le plus marqué les esprits (sur le plan de sa durée, de son ou de ses thèmes, de sa forme, de son intensité, etc.) au cours des trois années couvertes par l'enquête. Mais cette catégorie est très difficile à manier car, d'une part, les critères de sélection utilisés par le répondant pour déterminer le conflit choisi sont indéterminés, ce qui les rend variables d'un individu à l'autre et d'un contexte social à l'autre. D'autre part, un conflit dénommé comme « le plus marquant » ne peut être considéré comme représentatif de la conflictualité « régu-

lière » connue par un établissement. Nous avons ainsi cherché à exploiter cette partie, du fait de sa richesse, même s'il était pratiquement impossible d'effectuer des corrélations statistiquement significatives (entre une forme ou un thème de conflit et la satisfaction des revendications par exemple, la manière dont le conflit se termine, l'implication des salariés, la survenue de négociations, etc.) ou d'en inférer des conclusions généralisables à l'ensemble de la conflictualité sociale. Il est curieux, à ce propos, que cette partie du questionnaire (par ailleurs assez inégalement renseignée, les différences étant ici importantes entre les RP qui y répondent souvent lorsqu'ils ont signalé l'existence d'au moins un conflit au cours des trois dernières années et les RD qui y répondent par contre moins souvent, alors même qu'ils signalent déjà plus fortement une absence de conflit) n'ait donné lieu qu'à un nombre très faible d'exploitations statistiques, y compris de la part des concepteurs de l'enquête. Ni A. Carlier ni T. Coutrot ne s'y intéressent véritablement dans leurs travaux et articles consacrés à *REPONSE* et seuls quelques résultats très partiels sont évoqués (à l'exception du rapport de D. Furjot (2002) qui exploite plus systématiquement cette partie du questionnaire du point de vue des représentants du personnel). Et pourtant, cette partie est reconduite à chaque édition, voire même enrichie.

La seconde difficulté concerne la comparaison entre les différentes éditions de l'enquête *REPONSE*. Une part essentielle de notre problématique reposant sur la transformation des formes de conflits, les questions d'évolutions étaient donc cruciales pour notre recherche. De ce point de vue, les apports des précédentes éditions de l'enquête ont été précieux mais inégalement exploitables. En effet, si la comparaison entre les bases RD est possible (même si des effets de structure ne sont pas à négliger), celle entre les bases RP de 1998 et 2005 s'avère par contre nettement plus périlleuse, en raison du changement dans le mode de tirage des RP.

Mais ces difficultés concernent aussi la base RD, y compris au sujet de l'interprétation qu'il est possible de donner de l'augmentation significative de la conflictualité intervenue entre 1998 et 2005. En effet, les questions ne sont pas posées de la même manière dans les deux éditions de l'enquête :

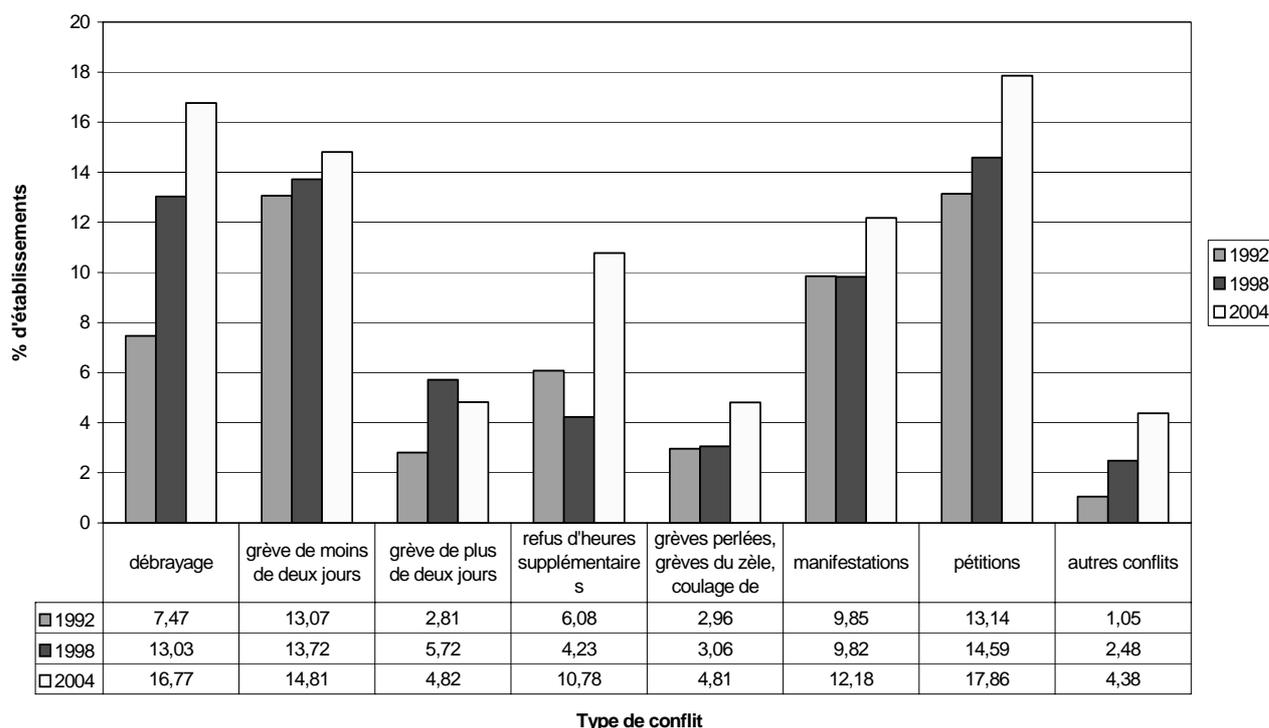
- en 1998, les répondants ont juste à dire s'ils ont connu ou non lors des trois années précédentes à l'enquête l'une des formes conflictuelles proposées. La variable « ne sait pas » ne concerne que des répondants n'ayant cité aucune forme de conflictualité.
- En 2004, les répondants ont le choix, pour chaque forme conflictuelle, entre trois modalités de fréquence (de 1 à 2 fois, de 3 à 5 fois, plus de 5 fois), une modalité négative (jamais) et une modalité « ne sait pas ».

Difficile de déterminer l'effet précis de la différence entre les deux formulations, mais il ne faut pas exclure l'hypothèse qu'elle explique partiellement l'augmentation de la conflictualité observée en 2004 : le nombre supérieur de modalités positives pour chaque forme de conflit (c'est-à-dire, l'ensemble des modalités de fréquence) et la graduation possible de l'intensité de l'usage d'une forme (c'est-à-dire la possibilité pour le répondant de signaler une forme conflictuelle tout en précisant sa rareté) pourraient en effet inciter davantage à signaler une forme de conflit en 2004 qu'en 1998 (les fréquences offrent au répondant la possibilité de signaler une forme tout en précisant son caractère unique ou occasionnel). Cependant, la comparaison avec le questionnaire de la première enquête *REPONSE* menée en 1992 est éclairante<sup>20</sup>. En effet, comme en 2004, il y était demandé d'indiquer la fréquence pour chacune des formes de conflit. La comparaison entre les trois enquêtes permet alors de constater que la plupart des formes augmentent à chaque fois (dans le champ des établissements de 50 salariés et plus), ce qui semble infirmer l'hypothèse que la question de 1998 était moins « incitative ».

---

<sup>20</sup> Merci à Alexandre Carlier pour avoir attiré notre attention sur ce point.

**Les formes des conflits collectifs selon la date d'enquête (de 1992 à 2004)**  
**[Entreprises de plus de 50 salariés]**



Comme nous le développerons dans les chapitres 2 et 3 du rapport, l'enquête *REPONSE* 2004 révèle un développement global de la conflictualité depuis 1998, lié notamment à une conflictualité sans arrêt de travail qui croît beaucoup plus fortement que celle avec arrêt. À ce propos, un résultat interpelle et n'est pas sans poser un certain nombre de questions d'ordre méthodologique et définitionnel : la croissance des refus d'heures supplémentaires (+ 6,5 %). Il est évidemment possible de lier cette augmentation aux lois sur le temps de travail, au déroulement plus ou moins conflictuel des négociations qu'elles ont impliquées ou aux difficultés qu'elles ont générées dans l'organisation du travail, une fois les négociations achevées. On doit néanmoins s'interroger sur le sens à accorder à cette variable comme indicateur de « conflictualité collective », surtout lorsqu'elle émane des déclarations de représentants de direction. En effet, ceux-ci peuvent répondre positivement à cette question sans pour autant considérer un refus d'heures supplémentaires comme un conflit collectif. Que doit répondre un RD qui a essuyé des refus d'heures supplémentaires de la part de salariés sans qu'aucune des deux parties n'ait envisagé ce refus 1/ comme un conflit, 2/ comme un conflit collectif ? La réponse ne va pas de soi. Définir le « refus d'heures supplémentaires » comme une forme de conflit collectif (au même titre que la grève ou la manifestation...) constitue une imposition de sens possible (nous y reviendrons dans le chapitre 3). Les résultats du croisement entre déclaration du RP et du RD vont plutôt dans ce sens : avec la grève du zèle, le refus d'heures supplémentaires est la forme conflictuelle sur laquelle les différences de points de vue sont les plus importantes entre les RP et les RD d'un même établissement (lorsqu'un refus d'heures supplémentaires est signalé par le RD, seulement un RP sur cinq relève également ce refus).

La dernière difficulté touche aux nombreuses questions d'opinion qui structurent le questionnaire et qui, dans certains cas, peuvent poser des problèmes d'interprétation. Il en va ainsi par exemple de l'absentéisme considéré uniquement à travers les questions où il représente un problème ou non pour les RD. Certes, partir des perceptions subjectives des acteurs est important, ces perceptions contribuant de manière essentielle à la définition de la situation. Il n'en reste pas moins que ce type de questions a peut-être une pertinence plus grande lorsque l'on rapporte ces déclarations aux caractéristiques

téristiques des répondants plutôt qu'aux caractéristiques des établissements. Accorder une attention à l'absentéisme (ou interroger les personnes sur les indicateurs qu'elles considèrent comme pertinent pour évaluer le climat social par exemple) relève peut-être autant de la trajectoire antérieure de l'interrogé, de sa formation initiale, voire de ses caractéristiques personnelles que des contraintes et des caractéristiques de l'établissement.

### 2.3 L'articulation entre l'enquête quantitative et l'enquête qualitative

Les hypothèses et les interprétations construites à partir de l'exploitation des données issues du questionnaire ont été reprises sous la forme d'interrogations problématiques afin d'éviter que les monographies produites s'autonomisent par rapport aux réflexions de la thématique générale, prennent des formes disparates et soient difficilement utilisables en cas de perspective comparative. Trois axes ont ainsi été privilégiés.

1] Une fois admis que le conflit ne se réduit pas à la grève et que celle-ci tend à être supplantée, dans un certain nombre de cas par d'autres registres d'action, il reste néanmoins à déterminer le sens des évolutions en cours. Cette tendance au surgissement de modes d'action alternatifs indique-t-elle une perte d'efficacité de la grève, doublée d'une remise en cause de sa légitimité ? La thèse de la perte d'efficacité de la grève est aujourd'hui une antienne de l'analyse des relations sociales en entreprise, celle-ci étant considérée au mieux comme inadaptée face « aux nouvelles formes d'exploitation de la ressource humaine » (Supiot, 2001), au pire comme totalement archaïque – « la prise de parole est un mode de résistance archaïque, viable uniquement dans les entreprises archaïques » (Sennett, 2006). Fait social, la grève est un phénomène qui s'est construit dans une période historique et dans un contexte social et productif particulier : celui de l'entreprise industrielle insérée dans un marché national. Il n'est donc pas illégitime d'imaginer que ce changement de configuration la rende moins opérante. Plus coûteuse également pour une part de plus en plus large des salariés, du secteur privé notamment dont l'engagement dans des débrayages classiques peut avoir des conséquences plus lourdes que ceux du secteur public<sup>21</sup>. La fragilisation contemporaine de la condition salariale impacterait ainsi la forme des conflits sociaux, les salariés désireux d'exprimer leur mécontentement et/ou de porter des revendications faisant le choix, lorsqu'ils sont en situation de pouvoir le faire, de modes d'action moins pénalisants et moins contraignants. Ceci étant, la grève n'a pas disparu et l'on peut également considérer qu'elle possède des capacités adaptatives rendant possible son ajustement « aux conditions nouvelles de son environnement capitaliste » (Sirot, 2002). N'a-t-on pas vu se développer des mouvements de grève là où l'on ne les attendait pas, dans des univers de travail où se conjuguent flexibilité et précarité ? **D'où un premier axe visant à comprendre le sens des évolutions pointées par l'enquête *REPONSE*, et notamment l'augmentation plus forte des conflits sans arrêt que ceux avec arrêt, l'objectif étant de déterminer si cette tendance indique une substitution des formes classiques par des formes nouvelles ou renouvelées ou si l'on assiste davantage à un développement en halo de modes d'actions complémentaires ?**

2] Autre apport mis en avant par les premières analyses de la version 2004 de l'enquête *REPONSE* : l'intensification de l'activité institutionnelle en matière de dialogue social, sous la forme d'un renforcement de la présence des institutions représentatives, d'un développement de la négociation et d'une professionnalisation des relations sociales dans les entreprises, tant du côté des directions que de celui des représentants du personnel (Amossé, 2006). **Dans cet axe, la démarche vise donc à interroger l'articulation professionnalisation des relations sociales/évolution-modification de la conflictualité afin de pouvoir en mesurer l'impact réciproque.** Ceci oblige de ne pas naturaliser cette articulation et de la replacer dans les différents contextes où elle prend place, c'est-à-dire

---

<sup>21</sup> Le long mouvement de grève des enseignants contre la réforme des retraites et la loi de décentralisation en 2003 a rappelé, si l'on en doutait, que ce type d'action avait également un coût pour les agents de l'État. Rappelons que les fonctionnaires (de l'État en tout cas), qu'ils fassent grève une heure ou une journée sont ponctionnés d'un 1/30<sup>e</sup> du traitement. La Fonction publique est ainsi plutôt « incitée » à des grèves d'une journée alors que, dans le privé, les débrayages d'une ou quelques heures sont défalqués au *pro rata*.

de prendre en compte des facteurs tels que la fréquence et la formalisation des négociations, les ressources mobilisées par l'ensemble des partenaires pour conduire et faire aboutir ces dernières, leurs statuts (ancienneté, types de mandats occupés...) et leur degré d'autonomie, les actions déployées précédemment, au cours et à l'issue des négociations, etc. L'objectif est également d'interroger le contenu du processus d'institutionnalisation des relations sociales et ses conséquences sur les pratiques syndicales que l'on évoque en permanence mais sans véritablement les détailler : la forte implication des organisations syndicales dans des négociations les détournent-elles de l'expression de la conflictualité latente dans les rapports sociaux au sein de l'entreprise ? Les dispositifs de participation mis en place par les Ressources Humaines contribuent-ils véritablement à affaiblir le potentiel de conflictualité ? Par ces dispositifs, les Ressources Humaines cherchent-elles à contourner la représentation syndicale en lui opposant celle « plus directe » des salariés ? Autant de questions qui traversent la plupart des études sur les relations professionnelles et qui restent, pour l'essentiel, en suspens.

**3] Déterminer « les obstacles objectifs et subjectifs à l'action collective » est la visée de ce troisième et dernier axe.** Les analystes de l'action collective savent depuis longtemps qu'un certain nombre de conditions doivent être réunies pour qu'elle puisse se produire (Segrestin, 1981 ; Kelly, 1998). Et lorsque celles-ci le sont, cela ne signifie pas automatiquement qu'elle ait lieu ou se déclenche, l'action collective gardant un caractère en partie indéterminé. Ceci étant, si se mobiliser à l'intérieur des entreprises n'a jamais été une tâche aisée, les entraves semblent s'être développées au cours de ces dernières années, voire de ces dernières décennies. Parmi les plus déterminantes apparaissent l'affaiblissement syndical et l'absence de présence syndicale dans des secteurs entiers de l'économie, le champ des PME/PMI et des TPE par exemple, qui rendent plus difficile la mise en action des salariés y travaillant<sup>22</sup>. Mais ces entraves ne sont pas uniques. D'autres facteurs ont pu prendre la forme d'obstacles et jouer en défaveur de l'action collective. Certains sont de nature externe à la sphère productive et d'ordre économique (dégradation de la conjoncture économique mondiale et nationale<sup>23</sup>) ou sociologique (individualisation et fragmentation sociales) ; d'autres sont relatifs à la transformation de la sphère productive (changement de forme des entreprises et des organisations de travail, nouveaux types de dispositifs managériaux et d'exploitation de la ressource humaine, dissolution des entreprises dans des réseaux externalisés et internationaux). La dégradation des conditions d'emploi (flexibilité et précarité) et des statuts salariaux (montée des emplois atypiques) qui tendent à fragmenter les collectifs de travail et fragilisent les situations d'emploi ne sont pas non plus *a priori* des éléments propices à l'engagement collectif. Mais le lien entre ces diverses évolutions et les conflits du travail est-il avéré ? Pèsent-elles sur la conflictualité à la fois sur un plan quantitatif (nombre de conflits) et qualitatif (évolution du répertoire d'action, développement des stratégies individuelles au détriment des mobilisations collectives,) l'entravant au point que les mécontentements peinent à se transformer en revendications, et que le retrait triomphe de la prise de parole ?

Une fois ces axes problématiques dégagés, une seconde étape a consisté à inventorier les critères disponibles dans l'enquête *REPONSE* afin de pouvoir faire ressortir des situations conflictuelles types – liées aux questionnements préalables. Critères à partir desquels nous avons cherché à bâtir ce que nous avons appelé des groupes, chaque groupe réunissant différents critères dont le croisement a permis de sélectionner les entreprises dans lesquelles il nous a paru intéressant d'enquêter plus profondément (cf. annexe). Si chaque groupe est spécifique, nous avons néanmoins arrêté trois critères communs à tous les groupes : acceptation d'un entretien avec le chercheur par le représentant de la direction et par le représentant du personnel ; présence du représentant du personnel dans

<sup>22</sup> L'augmentation des implantations syndicales pointée par *REPONSE* depuis 1998 ne change pas véritablement la donne, à la fois parce que cette augmentation reste parcimonieuse par rapport aux nombre d'entreprises restant à couvrir, mais également parce qu'elles sont « particulièrement le fait de la CFDT et de la CFTC » qui sont des organisations dont l'appétence à l'égard de la mobilisation collective est faible – ou s'est historiquement affaiblie pour ce qui est de la CFDT.

<sup>23</sup> Même si le lien entre conjoncture économique et pratique gréviste, en faveur ou en défaveur de cette dernière, n'a jamais pu être corroboré empiriquement.

l'entreprise depuis plus de trois ans, pour pouvoir bénéficier d'une connaissance historique de l'entreprise ; exclusion d'un certain nombre de secteurs sur lesquels les connaissances ne manquent pas (santé/administration, énergie, transports). La constitution de ces groupes reflétant notre interrogation générale sur l'évolution des formes de conflictualité, notre intérêt s'est donc porté sur des cas d'entreprise où se sont déroulés des conflits non pas totalement atypiques mais qui n'ont pas forcément pris la forme de la grève classique (conflit sans arrêt de travail, débrayages, conflits prud'homaux, entreprises où la grève aurait pu être organisée mais où elle ne l'a pas été, avec ou sans présence syndicale, avec un fort absentéisme ou non, etc.).

## 2.4 Les obstacles rencontrés lors de la réalisation des monographies

Une fois les critères adoptés, une dizaine de groupes ont été constitués (cf. annexe 3), donnant lieu à un tirage par la Dares des entreprises correspondantes. De quatre à huit entreprises seront sélectionnées par groupe (cf. annexe).

Suite au tirage effectué par la Dares à partir des critères adoptés, cinquante-trois entreprises ont été sélectionnées (quatre dans le premier groupe, huit dans le second, sept dans le troisième, cinq dans le quatrième, sept dans le cinquième, cinq dans le septième, cinq dans le huitième, cinq dans le neuvième et sept dans le dixième)<sup>24</sup>. Mais le nombre d'entreprises où il est possible de rencontrer conjointement le représentant de la direction et le représentant du personnel est bien inférieur puisqu'il est de dix-sept. Il correspond au nombre de cas pour lequel les RP et RD d'une même entreprise ont tous deux renvoyé leur coupon-réponse où ils disent accepter de rencontrer un chercheur dans le cadre d'une post-enquête et où ils donnent très concrètement les coordonnées permettant de les contacter (un dans le premier groupe, deux dans le second, un dans le troisième, quatre dans le quatrième, trois dans le cinquième, un dans le septième, aucun dans le huitième, deux dans le neuvième et trois dans le dixième). Ne pas pouvoir rencontrer, dans chacun des cas, la partie patronale (ou de direction) et la partie syndicale n'est pas forcément dommageable lorsque l'on base son enquête sur une campagne d'entretiens si l'on peut compenser, quantitativement et qualitativement, les entretiens manqués par d'autres aux caractéristiques similaires. Le cas de figure est totalement différent dans le cas de monographies où le terrain est considéré dans sa dimension systémique et le phénomène étudié comme le produit de cet ensemble interdépendant. La non-prise en compte d'une des parties – et non des moindres – remet (au moins partiellement) en cause le sens de la démarche entreprise. En outre, ce sont les représentants de direction qui sont faiblement représentés dans l'échantillon (dix-neuf contre quarante-deux représentants du personnel), ce qui pose un autre type de problèmes. La réalisation de monographies en entreprise commande le plus souvent de commencer par la partie patronale. Non pour des raisons de bienséance (sociale) mais parce que celle-ci est maîtresse chez elle (d'autant plus quand l'entreprise est de type patrimonial) et qu'elle peut ouvrir des portes, notamment en termes de rencontre avec des membres du personnel, de visite de l'entreprise, etc., qui s'avèrent utiles et nécessaires à l'enquête.

Le nombre déjà insuffisant de représentants de direction a encore diminué lors des premières prises de contact. Phénomène classique, l'enquête par questionnaire ayant été effectuée plus d'une année auparavant, certains ont entre-temps quitté leur poste et surtout l'entreprise. C'est le cas, par exemple, dans une entreprise de verrerie (groupe 9) où le RD ayant répondu au questionnaire est parti en retraite. L'entreprise ne voulant pas donner son adresse personnelle et l'ensemble de l'équipe RH n'ayant que six mois d'ancienneté, l'histoire des relations sociales et professionnelles de cette entreprise est ainsi en grande partie perdue pour l'enquêteur. Par ailleurs, bien qu'ils aient accepté à l'époque de recevoir un chercheur pour prolonger l'enquête par questionnaire, certains l'ont refusé au moment de l'enquête. Au final, dans certains groupes, nous n'avons pas eu la possibilité de rencontrer des représentants de direction (groupe 9 – qui nous intéressait pourtant particulièrement

---

<sup>24</sup> Il n'y a pas eu de tirage du groupe six.

puisque'il regroupait des entreprises où règne une certaine précarité du travail –, groupe 7). À partir de là, devons-nous nous contenter de rencontrer les seuls représentants des personnels et chercher à passer par leur entremise pour tenter de rencontrer le RD, sachant que la démarche contraire est nettement plus évidente ?

Pour surmonter cette première série d'obstacles, nous avons choisi d'adopter des critères moins sélectifs dans la délimitation des groupes afin d'augmenter le nombre d'entreprises susceptibles d'y correspondre ; ce qui a nécessité d'effectuer un tirage supplémentaire. Nous avons également demandé à la Dares de nous procurer le nom des représentants de direction à qui a été envoyé le questionnaire, notamment pour compléter la liste des entreprises où nous disposions déjà du nom des représentants du personnel afin d'accroître nos chances de pouvoir les rencontrer. Mais il nous a également paru important de ne pas limiter le dispositif de la post-enquête qualitative aux seules monographies et de le prolonger par des entretiens complémentaires, soit dans le cas où les monographies se sont avérées impossibles à réaliser soit lorsqu'il nous a semblé que telle rencontre particulière pouvait nous apporter des informations intéressantes sur la conflictualité et son évolution. L'objectif n'était pas de remplacer une méthode d'investigation par une autre, mais de les penser comme complémentaires, de croiser les informations qu'elles apportent afin de comprendre ce qui se joue dans les entreprises en matière de relations professionnelles.

Onze monographies ont finalement été réalisées et sont présentées à la fois dans le corps du rapport (sous formes d'encadrés le plus souvent) et en annexe.

Le décalage entre les informations et données recueillies lors de l'enquête par questionnaire et celles obtenues sur le terrain des monographies constitue une autre source de problèmes lors de la phase qualitative de la post-enquête. Ainsi que nous l'avons énoncé, le choix des entreprises à enquêter a résulté d'un tirage suite à la sélection d'un certain nombre de critères et à la constitution de groupes à partir de ces derniers. Parmi les critères sélectionnés, les principaux concernent les modalités différentes de conflictualité, objet de notre analyse (avec arrêt de travail, sans arrêt, débrayages, conflits prud'homaux, occupation avec séquestration, etc.). Or, dans un certain nombre de cas, les données recueillies dans le questionnaire et celles fournies par les RD et les RP dans les entretiens que nous avons pu avoir avec eux ne coïncidaient pas. Trois exemples (voir également les monographies correspondantes).

Parmi les critères adoptés pour le groupe 1, les entreprises sélectionnées ne devaient pas avoir connu de grève, d'arrêt de travail au sens classique du terme, mais d'autres formes de conflit. Dans ce groupe, le représentant du personnel de FOURNIBURO avait ainsi signalé une grève du zèle et une pétition. Lors de l'entretien avec ce dernier, celui-ci nous a donné de plus amples informations sur la première forme d'action qui a duré environ une semaine et a été menée par des salariés du secteur logistique de l'entreprise pour obtenir une prime d'équipe. L'action, organisée par les organisations syndicales dont la CFDT, syndicat du répondant, a apporté en partie satisfaction aux salariés. Par contre, concernant la pétition, aucun souvenir (malgré l'insistance des intervieweurs à le questionner sur ce point), ni de l'action elle-même, ni de ce qui aurait pu la motiver A-t-elle eu lieu ? L'a-t-il déclaré et son souvenir s'est-il effacé ? Ou n'a-t-elle jamais existé et y-a-t-il eu un problème de saisie de la réponse lors de la passation du questionnaire ?

Intrigués par la vingtaine de responsables dirigeants ayant indiqué une séquestration dans le questionnaire, nous avons par exemple cherché à remonter à l'une de ces situations *a priori* violentes dont la presse a affirmé la recrudescence après les conflits Cellatex, Adelshoffen, etc. Mais sur trois terrains investigués, aucun des dirigeants ou syndicalistes rencontrés n'ont été capable de se remémorer une action de ce type. Dans un cas, le délégué s'est souvenu d'une séquestration... au siège de la banque dont son établissement dépendait, sans qu'il ait plus d'informations à nous fournir à ce sujet.

Enfin, le même type de décalage entre les réponses au questionnaire et les propos tenus lors des entretiens a également été relevé dans l'entreprise PAPETERIE (groupe 8). Dans cas précis, il semble d'autant plus énorme qu'il concerne un conflit de plus de six mois survenu en 2004 qu'aucun

des acteurs syndicaux interrogés en 2006 n'étaient en capacité de commenter (*cf.* monographie correspondante).

Comment interpréter ces écarts ? L'analyse croisée des réponses fournies au questionnaire par les RD, RP et salariés sur le thème de la conflictualité collective montre des divergences significatives dans le regard porté par ces trois acteurs, les RP déclarant plus de conflits collectifs que les RD (avec ou sans arrêt de travail) et les salariés reconnaissant plus d'arrêts de travail que les RD mais moins de conflits collectifs sans arrêt (Carlier, 2007). Mais ces différences de perception tiennent essentiellement au fait qu'il s'agit d'acteurs distincts, aux intérêts et positionnements dissemblables et qui ne donnent pas forcément la même définition de ce qui relève ou non de la conflictualité. Le problème d'écart que nous signalons n'entre pas dans ce cas de figure puisque nous évoquons la situation de représentants de direction et de personnel, questionnés puis interviewés, qui ne se retrouvent pas ou plus dans les réponses qu'ils ont fournies plusieurs mois auparavant et qui ne décrivent pas totalement les mêmes choses. Ce phénomène de distorsion est connu des habitués des enquêtes quantitatives, l'essentiel étant de pouvoir mesurer son ampleur et de le limiter. Il peut résulter, dans la phase de l'enquête par questionnaire proprement dite, d'erreur de saisie de la part de l'enquêteur et provenir d'une incompréhension liée à la question posée ou à la réponse récoltée ; il peut également survenir lors de la deuxième phase, celle du traitement statistique. Mais cette distorsion peut émaner de l'enquêté lui-même. Au-delà de l'aspect définitionnel du conflit et de l'usage social de la notion (voir également ci après), jouent également des effets de contexte et de mémoire qui peuvent modifier l'interprétation donnée à un phénomène ou à un événement ainsi que sa catégorisation : ce qui relève du conflit dans un contexte de tensions ou à un moment où il peut y avoir enjeu d'un côté ou de l'autre à considérer la situation ou la relation comme conflictuelle, peut être considéré et interprété différemment plusieurs mois après. Le sens donné à l'action et sa taxinomie peuvent évoluer sous l'effet d'interprétations successives, le fait social prenant dès lors plutôt la forme d'un processus. À l'enquêteur, la lourde charge de démêler s'il y a réel décalage ou réinterprétation.



## Chapitre 2

# RÉINTERROGER LES DÉTERMINANTS CLASSIQUES DES CONFLITS DU TRAVAIL

---

Associée à la thèse du déclin des conflits du travail, celle de leur profonde transformation a largement été développée au cours des années 1990. Deux hypothèses centrales se sont ainsi mutuellement nourries : la tendance à l'effondrement numérique des conflits du travail et le déplacement progressif de la conflictualité du secteur secondaire au secteur tertiaire. La première, prédominante dans les travaux de recherche anglo-saxons dans le domaine des relations professionnelles, repose sur la comparaison de séries statistiques sur le long terme (séries construites à partir des données relatives aux journées individuelles non travaillées et au nombre de grévistes impliqués dans les grèves). Un décrochage aurait ainsi eu lieu dans la plupart des pays capitalistes avancés au cours de la décennie 1980 provoquant une rupture dans la dynamique du conflit industriel qui a marqué les années 1950-70, en lien avec la remise en cause du mode de régulation keynesiano-fordiste (Edwards, Hyman, 1994 ; Bordogna, Primo Cella, 2002). Le niveau général des grèves serait donc en baisse dans les économies européennes et nord-américaines. Cette hypothèse, que nous n'avons pas la prétention de valider ou d'invalider de façon globale repose, comme nous l'avons exposé dans le premier chapitre de ce rapport, sur une définition des conflits du travail qui les réduit à la grève et plus encore à la grève d'au moins vingt-quatre heures et sur une approche méthodologique qui écarte la prise en compte d'autres manifestations de la conflictualité (telles que le ralentissement de la production, le sabotage, l'absentéisme...).

La deuxième hypothèse, celle de la « tertiarisation du conflit » repose, quant à elle, sur deux idées centrales : la réduction du nombre de grèves de vingt-quatre heures dans le secteur industriel et leur augmentation concomitante dans le secteur des services publics ; l'élargissement des publics concernés par les effets de ces grèves (les usagers, la population en général). Dans cette perspective, la raréfaction des grèves dans l'industrie s'explique par des facteurs structurels. Les processus de restructuration et de délocalisation, liés à la concurrence internationale, exercent une pression telle sur les salariés qu'ils se traduisent par une intériorisation des contraintes et des menaces de suppression de postes, et consécutivement par un affaiblissement des comportements revendicatifs. En revanche, des secteurs encore extérieurs à la pression du marché et de la concurrence internationale, comme ceux de la santé, de l'éducation et de l'administration publique, ou partiellement extérieurs à celle-ci (les transports publics), seraient devenus les lieux centraux de la conflictualité du travail.

<b>Conflit « industriel »</b>	<b>Conflit du « tertiaire »</b>
Base sociale dotée d'une représentation homogène Syndicats « traditionnels »	Salariat fragmenté, travail intermittent
Visibilité des conflits, grèves longues	Microgroupes syndicaux, logique micro-corporatiste Isolement, mouvements ponctuels, grèves courtes Pouvoir de négociation instable
Pouvoir de négociation stable et identifiable Modération dans les conflits Négociation bilatérales	Radicalité Négociations multilatérales (direction d'entreprises, syndicats, État, usagers) Construction difficile des solidarités
Organisation de solidarités Faible implication de tiers (usagers)	Forte implication de tiers (usagers), forte répercussion sociale
Pression des marchés internationaux	Secteur public, moindre pression des marchés

Or, cette hypothèse souligne non seulement la tendance à la concentration des conflits du travail dans le tertiaire, en particulier dans le secteur des services, mais postule également un changement à l'œuvre dans leurs caractéristiques. Ramón Alós-Moner et Antonio Martín Artiles ont synthétisé ces évolutions en opposant de façon systématique les caractéristiques marquantes des conflits du travail dans l'industrie à celles des conflits contemporains, transformés par la morphologie du salariat et par les conditions de travail et d'expression collective dans le secteur tertiaire (Alos-Moler, Martín Artiles, 2002).

Selon les mêmes auteurs, l'émergence de nouveaux types de conflits dans le tertiaire traduirait aussi une évolution du syndicalisme, avec la montée en puissance de petits collectifs syndicaux, reposant sur une identité professionnelle forte, déployant une « logique micro-corporatiste » c'est-à-dire une logique d'action orientée vers la défense de fractions restreintes du salariat occupant des postes stratégiques (conducteurs de train, contrôleurs aériens, pilotes d'avion, etc.)<sup>25</sup>. Ces conflits, localisés et fragmentés, se caractériseraient par l'importance de leurs répercussions sur la population. Entraînant des préjudices pour les usagers, ils favoriseraient la mise en concurrence apparente d'intérêts divergents plutôt que l'établissement de solidarités larges. À l'opposé, les conflits « industriels » dont les répercussions directes sur la population étaient plus marginales favoriseraient les démonstrations de solidarité, ce qui permettrait de rompre l'isolement des grévistes.

La force de ces « conflits du tertiaire » reposerait ainsi sur leur capacité à provoquer des effets sur des publics extérieurs à l'entreprise. De telle sorte que la visibilité sociale de ces conflits déclenche un débat politique au contenu le plus souvent normatif sur la demande de régulation de ces secteurs (usage du droit de grève, service minimum) et suscite l'implication de différents acteurs dans leur règlement. À la différence du « conflit industriel » qui renvoyait à une confrontation bilatérale entre employeurs et syndicats, et à un mode de règlement maîtrisé par ces deux acteurs, le « conflit du tertiaire » impliquerait des régulations plus complexes et plus instables.

La thèse de la « tertiarisation des conflits » s'appuie, comme nous venons de l'exposer succinctement, sur des interprétations très macrosociologiques qui tendent à homogénéiser des phénomènes qui sont loin de l'être. Est-il vraiment possible de tracer une telle césure entre une forme ancienne de conflictualité liée à la sociologie du salariat, mais aussi à la morphologie des entreprises et des relations professionnelles prédominantes dans le secteur industriel lors des décennies 1950-1970 et une forme « nouvelle » de conflictualité qui serait liée aux caractéristiques contemporaines des secteurs des services ? Le raisonnement tend à réduire la disparité et la complexité de la forme « ancienne » comme de la forme supposée « nouvelle »<sup>26</sup>. Certes, Ramón Alós-Moner et Antonio Martín Artiles soulignent aussi l'hétérogénéité des conflits dans le secteur tertiaire en expliquant avoir dégagé un idéal-type permettant d'identifier les évolutions en cours plutôt que d'avoir rendu compte des différentes formes prises par les conflits du travail dans un même secteur. Ils distinguent ainsi trois types de conflictualité dans le tertiaire : le premier concernerait plutôt les services stratégiques pour l'activité économique (comme les transports) et allierait une forte implication syndicale et une forte répercussion sociale ; le deuxième entraînerait moins de conséquences immédiates pour les usagers tout en se développant dans des secteurs économiques importants (l'énergie) ; un troisième enfin pourrait être repéré dans des entreprises du tertiaire où la présence syndicale est beaucoup plus réduite, ainsi que les institutions représentatives du personnel, et où les formes d'organisation et de contestation des salariés demeurent très fragmentaires et très ponctuelles, comme dans le commerce (Alos-Moler, Martín Artiles, 2002, 546).

En dépit de ces nuances, la coupure théorique qu'ils tentent de dresser entre la forme dominante du « conflit industriel » et celle du « conflit du tertiaire » nous semble largement à revisiter. À propos

---

<sup>25</sup> Il est intéressant de noter que les auteurs ne travaillent pas sur la France, mais développent une argumentation sur les transformations du syndicalisme proche de celle qui a pu être avancée, parfois, pour analyser le développement des syndicats SUD.

<sup>26</sup> On retrouve ici les travers du raisonnement qui a aussi marqué la compréhension des transformations du militantisme, avec l'opposition très marquée entre de nouvelles formes d'engagement et des formes anciennes, ces dernières étant par contrecoup schématisées (Annie Collovald, 2002).

de la situation française, Jean-Marie Pernot a ainsi montré que s'il est effectivement possible de repérer des différences entre le secteur public et le secteur privé dans les formes de recours à la grève – l'appel anticipé à une journée d'action, à une « grève programmée » étant aujourd'hui du seul domaine du secteur public et des grandes entreprises privées –, des tendances comparables marquent néanmoins les conflits dans ces deux secteurs (Pernot, 2005). Il semble par exemple difficile de maintenir l'hypothèse selon laquelle les conflits industriels, lorsqu'il s'agit de fermeture d'entreprises ou de plans de licenciements massifs, n'ont pas de répercussions sur la population. Au contraire, le développement de « conflits de pays » liés au soutien de la population et des autorités de la ville lorsque celle-ci se retrouve menacée par la perte d'emplois et de l'activité économique, renvoie à la production des solidarités larges et interroge la façon dont se construit le lien au territoire dans les conflits industriels mais aussi dont s'établit leur visibilité médiatique<sup>27</sup>.

En outre, l'analyse des résultats statistiques de l'enquête *REPONSE* nous incite à revenir sur le fondement même de l'hypothèse, largement reprise dans les travaux contemporains, de la tertiarisation des conflits du travail (Groux, 1996). Est-il ainsi certain que « le secteur tertiaire, dans sa version publique en particulier, occupe de plus en plus l'avant-scène gréviste » (Sirot, 2002, 52) ? Car l'industrie demeure aujourd'hui, plus encore qu'hier, le lieu privilégié d'éclosion des conflits du travail (ce qui questionne, en retour, les conditions de production de la non visibilité médiatique de ces conflits). De plus, des déterminants qui ont été depuis longtemps identifiés comme susceptibles de favoriser l'expression de la conflictualité continuent à apparaître comme décisifs dans l'ensemble des secteurs d'activité, soit la taille de l'établissement et la présence syndicale. Enfin, ces constats n'indiquent pas que rien ne change : au contraire, les caractéristiques de la conflictualité évoluent bien, mais sans qu'il soit possible d'isoler un continent (l'industrie) des autres. L'ensemble des secteurs est traversé, en effet, à des degrés divers, par des processus de redéploiement de la conflictualité et d'articulation entre ses différentes formes.

Dans ce chapitre, c'est donc à un panorama des conflits essentiellement collectifs auquel nous convions le lecteur, en détaillant comment les secteurs, les types d'établissement ou l'importance de la représentation collective des salariés structurent les formes et les thèmes des conflits collectifs. Il ne s'agira pas pour autant d'écraser leur diversité par un chiffrage excessif ou par leur enfermement dans ces catégories statistiques. La sensibilité aux catégories – largement présente dans le premier chapitre – et aux contextes – qui seront détaillés ici – se doublera en effet d'une étude attentive des termes employés par les directions et les représentants du personnel pour désigner par exemple ces « autres formes » et ces « autres thèmes » de conflit qui ne rentraient pas, selon eux, dans celles proposées par le questionnaire. De fait, si le point de vue sera surtout statique dans ce chapitre, car s'appuyant pour l'essentiel sur les données portant sur les années 2002-2004, il permettra déjà de battre en brèche et de discuter ces thèses d'une tertiarisation des conflits, de la diffusion de nouvelles formes de conflictualité ou d'un recul du cadre syndical comme contexte essentiel au déclenchement de ces affrontements. Non pas qu'aucune transformation puisse être repérée, bien au contraire. Mais c'est dans le chapitre suivant que ces discontinuités seront davantage mises en évidence.

## **1. L'INFLUENCE MAINTENUE DES VARIABLES « LOURDES »**

### **1.1 Des différences sectorielles au profit de l'industrie**

Si l'augmentation du nombre d'établissements conflictuels entre 1996-1998 et 2002-2004 s'observe dans l'ensemble des secteurs d'activité, elle s'opère selon des formes et une intensité variables. Le secteur industriel demeure ainsi le lieu central des conflits toutes formes confondues avec 41,5 %

---

<sup>27</sup> Sur la mise en récit de ces luttes pour l'emploi (Ubbiali, 2006).

d'établissements concernés en 2002-2004 suivie du secteur des services (30,1 %) <sup>28</sup>. La forte restructuration du secteur industriel ainsi que le recours massif à la sous-traitance et à la filialisation depuis une quinzaine d'années ont pu laisser croire à une marginalisation de ce secteur sur la scène des luttes sociales. Les conflits parfois spectaculaires liés aux fermetures d'usines (Lu, Moulinex, Thomé-Genot...), sur lesquels se focalise l'essentiel de l'intérêt médiatique alimente ce sentiment de façon parfois paradoxale. Souvent associées à des occupations d'usine avec séquestrations (comme à Jallatte en mai 2007), voire à des menaces sur l'environnement (Cellatex en 2000 reste l'exemple le plus célèbre <sup>29</sup>), ces luttes, tout en attirant plus facilement le regard, contribuent en effet à donner l'impression que la conflictualité dans le monde industriel se réduit à des actes de résistance aussi sporadiques que désespérés pour le maintien de l'emploi. Or, ces formes de radicalisation des luttes restent exceptionnelles puisqu'elles concernent à peine 1 % des conflits considérés comme les plus marquants entre 2002 et 2004 par les répondants de l'enquête *REPONSE*, qu'ils soient dirigeants d'entreprise ou représentants du personnel. Autrement dit, elles masquent la prégnance et surtout la diversité des pratiques contestataires beaucoup plus « ordinaires » dans l'espace industriel. Non pas que des formes plus classiques mais tout aussi fortes ou presque (occupation du lieu de travail, manifestation de salariés à l'extérieur de l'établissement, occupation de lieux publics, expression dans la presse et les médias) s'avèrent aussi marginales, comme le montre le tableau ci-dessous.

**Les formes particulières de conflictualité dans le cas du conflit le plus marquant  
selon les représentants du personnel** <sup>30</sup>

Formes du conflit le plus marquant (« le conflit a-t-il donné lieu à... ? »)	Proportion d'établissements concernés parmi les établissements conflictuels, et selon le RP
Occupation du lieu de travail	15,8 %
Occupation du lieu de travail avec séquestration	1,2 %
Menace de destruction de biens et de dommages à l'environnement	0,5 %
Manifestation de salariés à l'extérieur	25,6 %
Occupation de lieux publics	6,7 %
Manifestation de solidarité du public	3,3 %
Expression dans la presse et les médias	27,6 %

*Champ* : établissements de plus de 20 salariés ayant au moins un représentant du personnel et ayant déclaré au moins un conflit (répondants représentants du personnel). *Source* : enquête *REPONSE* 2005.

*IMPORTANT* : une partie des répondants n'a associé aucune de ces formes particulières au conflit le plus marquant. C'est pourquoi le cumul des pourcentages n'atteint pas les 100 % alors qu'il pouvait théoriquement les dépasser dans la mesure où plusieurs formes de conflit pouvaient être citées simultanément.

Mais ces questions portant sur les formes « radicales » des conflits les plus marquants n'ayant été ajoutées que dans la dernière enquête, l'analyse de l'évolution de ces formes de conflictualité est

<sup>28</sup> En réalité, si l'on détaille par sous-secteurs, celui de la finance et de l'immobilier présentait une conflictualité supérieure à celle de l'industrie en 1998 (34 % contre 28,6 %), y compris en matière de conflits avec arrêts de travail (28,4 contre 21,1 %). Cela est toujours le cas dans la dernière enquête concernant les conflits avec arrêts de travail (l'écart s'est même accru puisqu'en 2002-2004, 31,2 % des établissements du secteur finance et immobilier ont connu au moins un conflit avec arrêt de travail contre 23,5 % pour les établissements du secteur industriel). Signe que le retour de l'industrie au premier plan de la conflictualité en 2002-2004 s'opère bien d'abord par une progression de la proportion d'établissements conflictuels sans arrêts de travail. Voir *infra*.

<sup>29</sup> À ce sujet (Larose, 2001).

<sup>30</sup> La question a été posée aux représentants de la direction. Plus de la moitié d'entre eux n'ont cependant pas répondu aux questions sur le conflit le plus marquant, situées en fin de questionnaire. Les répondants côté direction confirment toutefois les réponses des représentants du personnel en minorant de cinq points environ les citations d'occupation, de manifestation à l'extérieur de l'établissement et d'expression dans la presse et les médias.

impossible. L'hypothèse d'une radicalisation – ou non – des formes de conflictualité (y compris dans le cas du conflit jugé le plus marquant par le répondant) ne peut donc être infirmée ni confirmée ici, même si, répétons-le, les formes les plus radicales s'avèrent extrêmement minoritaires.

Au-delà donc de ces formes particulières, plus de six salariés sur dix dans l'industrie travaillent dans des établissements déclarés conflictuels par leur direction. Fait encore plus notable, c'est dans l'industrie que la conflictualité progresse le plus entre les deux enquêtes (+ 12,9 points contre + 8,4 points pour les services et + 7,5 points dans le commerce), avec un accroissement spectaculaire dans l'industrie énergétique, puisque 69 % des établissements ont été touchés par un conflit de 2002 à 2004 contre 26 % entre 1996 et 1998, suivie de l'industrie des biens d'équipement et automobile avec une croissance de 15,6 points. On voit là probablement les effets du « printemps des électriciens et des gaziers » de 2004 contre le démantèlement d'EDF et de GDF (Béroud, 2004), mais aussi de la participation des agents de ce secteur aux actions interprofessionnelles de 2003 contre le plan Fillon sur les retraites. L'ensemble de ces données contribue ainsi à contredire l'hypothèse de la tertiarisation des conflits : l'industrie continue, malgré les processus de restructuration qui en ont changé la physionomie, à produire une forte conflictualité sociale.

**Part des établissements et des salariés concernés par un conflit collectif,  
selon le secteur d'activité (d'après les directions)**

En % d'établissements

	Entre 1996 et 1998		Entre 2002 et 2004	
	Établissements	Salariés	Établissements	Salariés
Industrie	28,6	50,1	41,5	63,6
Construction	12,3	19,5	18,3	23,8
Commerce	11,2	15,4	18,7	28,7
Services	21,7	38,5	30,1	44,6
<i>ENSEMBLE</i>	<i>20,7</i>	<i>38,8</i>	<i>29,6</i>	<i>47,2</i>

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus, répondants direction.

*Source* : enquêtes *REPONSE* 1998 et 2005.

Autres secteurs d'activité dont la conflictualité augmente, en lien avec les mots d'ordre nationaux : les transports (+ 11,9 points avec 36,9 % d'établissements concernés en 2002-2004 contre 24,4 % en 1996-1998) et « l'Éducation-Santé-Social et Associations » (+ 11,3 points avec 33,6 % d'établissements conflictuels de 2002 à 2004 contre 22,3 % de 1996 à 1998), même si les enseignants de la Fonction publique, très mobilisés en 2003 contre les mouvements de décentralisation dans l'éducation nationale, ne font pas partie du champ de l'enquête, au même titre que les personnels de la Fonction publique hospitalière<sup>31</sup>. L'activité conflictuelle reste également intense dans le secteur bancaire marqué par une forte tradition de lutte syndicale et par d'intenses réorganisations depuis les années 2000. Il connaît ainsi un niveau et une évolution de la conflictualité relativement comparable (+ 8 points).

Autrement dit, l'augmentation du nombre d'établissements conflictuels repose surtout sur une intensification des luttes collectives dans des univers professionnels où elles étaient déjà présentes. Certes, le nombre d'établissements conflictuels est également en augmentation dans les autres secteurs et notamment dans le tertiaire (+ 6 points pour la construction et + 7,5 points pour le commerce par rapport à la période 1996-1998). Dans ces secteurs, la diffusion des conflits est donc bien

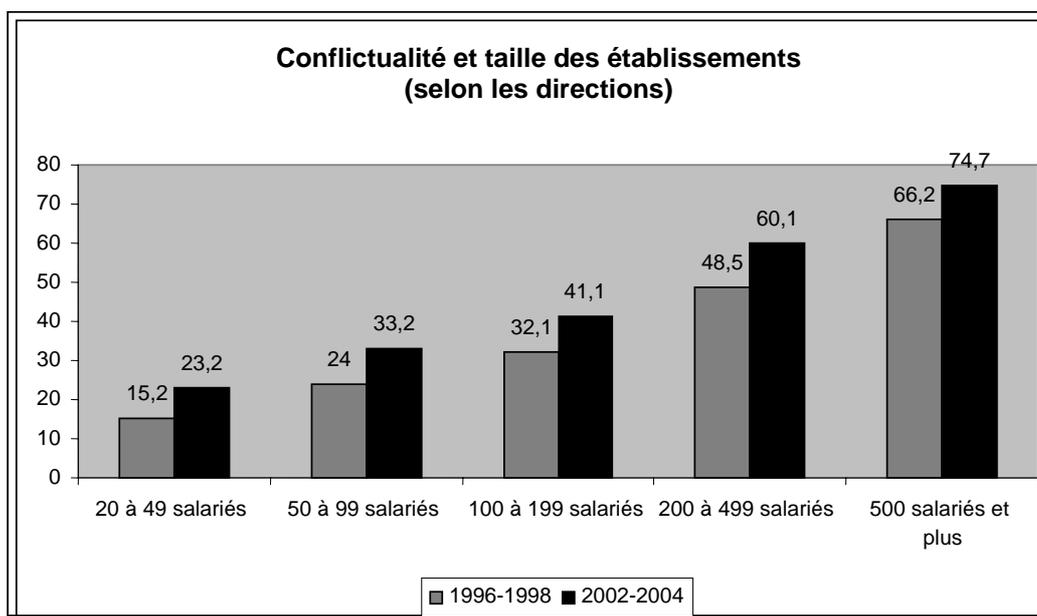
<sup>31</sup> Cette poussée combative dans les transports et dans l'éducation-santé-social a par ailleurs été enregistrée par la Dares, le nombre de JINT pour fait de grève passant, dans les transports, de 137 346 en 2002 à 505 019 en 2003 et, dans la Fonction publique d'Etat, de 605 355 en 2002 à 3 659 607 en 2003 (Carlier, De Oliveira, 2005).

réelle et se produit même à un rythme impressionnant (+ 7,5 points dans le commerce). Malgré tout, et sans surprise, la conflictualité dans la majorité des établissements du secteur tertiaire reste sans commune mesure avec celle des établissements industriels puisqu'elle concerne « seulement » 18,3 % des établissements dans la construction, 18,7 % dans le commerce, et 25 % des établissements des services aux entreprises et aux particuliers. Les raisons de ce décalage sont structurelles. Ces secteurs comportent en effet le plus grand nombre d'établissements de petite taille et une représentativité syndicale très réduite. En outre, la tradition revendicative y est faible et les conditions d'emploi plus précaires<sup>32</sup>.

Ces premiers résultats incitent à questionner de façon fine les facteurs identifiés depuis longtemps, en particulier dans le secteur industriel, comme des variables déterminantes pour l'expression de la conflictualité collective (taille, syndicalisation, etc.). Leur examen montrera ainsi clairement que l'hypothèse d'une transformation en profondeur des formes de la conflictualité dans les années récentes est plus qu'à nuancer. Que des facteurs « classiques » demeurent opératoires est une donnée qui vient, une nouvelle fois, nuancer l'hypothèse d'un changement d'ensemble dans le modèle dominant de la conflictualité au travail.

## 1.2 La taille, facteur clivant : une augmentation plus forte des conflits collectifs dans les entreprises moyennes

Autre facteur « classique » après celui du secteur d'activité, la taille reste un facteur discriminant pour expliquer la présence de conflictualité dans une entreprise. La structure en escalier du graphique ci-après le montre clairement : plus le nombre de salariés est élevé, plus la proportion d'établissements conflictuels est importante.



Champ : établissements de plus de 20 salariés, d'après les répondants RD.

Source : Enquête REPONSE 2002-2004 (Carlier et Tenret, 2007)

On peut ainsi remarquer que la conflictualité augmente moins fortement dans les petites et les grandes entreprises (+ 8 points dans les entreprises de 20 à 50 salariés et + 8,5 pour les entreprises de 500 salariés et plus) que dans les entreprises de taille moyenne (+ 11,6 pour les entreprises de 200 à

<sup>32</sup> Voir *infra* sur ce dernier paramètre.

499 salariés notamment). Or ces catégories d'établissements sont également celles qui se sont le plus développées entre les deux enquêtes, comme le montre le tableau suivant (Wolff, 2007).

#### Évolution de la structure par taille d'établissements (entre 1998-1999 et 2004-2005)

	Nombre d'établissements		Taux de croissance
	1998-1999	2004-2005	
<i>Ensemble</i>	107 723	125 201	+ 16 %
De 20 à 49 salariés	68 997	79 240	+ 15 %
De 50 à 99	21 200	25 479	+ 20 %
De 100 à 199	10 557	12 169	+ 15 %
De 200 à 499	5 246	6 473	+ 23 %
500 salariés et plus	1 724	1 840	+ 7 %

*Champ* : établissements de plus de 20 salariés, d'après les répondants RD.

*Source* : enquêtes REPONSE 1998 et 2005.

La taille apparaît donc bel et bien comme une variable indispensable pour comprendre le clivage persistant qui oppose des secteurs comme le commerce ou la construction à celui de l'industrie ou de la banque du point de vue de leur activité conflictuelle. L'explication de la permanence de ce facteur est à chercher du côté des implications qu'il a vis-à-vis de l'organisation et de la division du travail, ainsi que des structures hiérarchiques privilégiées par les petites, moyennes ou grandes entreprises. Commerce, construction ou services aux particuliers s'organisent en effet le plus souvent autour d'établissements dont la petite taille implique une forte proximité et des logiques de coopération professionnelle entre les différents échelons hiérarchiques. Ce modèle d'organisation du travail – qui n'est pas forcément spécifique à ces activités ou à la taille des établissements mais concerne aussi des catégories de salariés comme les cadres ou les commerciaux –, conduit à décloisonner les rapports de pouvoir pour les inscrire dans des relations individualisées qui se structurent davantage autour de modes d'arrangements informels qu'à travers les normes juridiques de la législation du travail. Ce cadre de travail « communautaire » marginalise en retour les formes de représentation et de médiation collective et accentue la perception des salariés des risques qu'ils encourent à entretenir des rapports conflictuels avec une hiérarchie qu'ils côtoient et éventuellement affrontent au quotidien dans l'exercice de leur travail. Ces configurations du travail contribuent à orienter les protestations contre l'autorité patronale vers des stratégies d'action individuelle (Lepley, 2005). Les salariés choisissent alors le plus souvent l'*exit* en ne faisant rien, en quittant l'entreprise, en portant les conflits devant les prud'hommes ou en espérant transiger sur les modalités de leur départ.

Toutes choses égales par ailleurs, les établissements du secteur du commerce (et ceux des services ou du transport) mais aussi ceux où la catégorie majoritaire est constituée de cadres ou de commerciaux ont ainsi significativement plus de probabilités de connaître des recours aux prud'hommes (voir annexe sur les résultats des régressions logistiques). Que l'augmentation des conflits collectifs dans ces secteurs se limite pour l'essentiel à des débrayages ou à des formes d'action sans arrêt de travail n'est qu'une autre illustration des difficultés qui pèsent sur la capacité des syndicalistes à les déclencher. Dans cette perspective, une des explications de la marginalité du recours à la grève dans un certain nombre de lieux peut être rapportée aux capacités des syndicalistes à conquérir de nouveaux secteurs du monde du travail et à adapter leur répertoire d'action aux dispositions sociales et professionnelles de leurs salariés. Mais nous reviendrons sur ces questions dans les chapitres suivants de ce rapport.

**Effectifs des établissements et taux de recours au prud'homme  
(d'après les directions)<sup>33</sup>**

	Moins de un recours pour 100 salariés	Un recours pour 100 salariés ou plus	Total	Nombre de recours moyen pour 100 salariés
de 20 à 50 s.	64.90	35.10	100	2,6
de 50 à 99 s.	62.32	37.68	100	2,3
de 100 à 199s.	59.78	40.22	100	1,9
de 200 à 499s.	64.76	35.24	100	1,6
500 s. et +	73.07	26.93	100	1
Ensemble	64%	26%	100	1,9

*Champ* : établissements de plus de 20 salariés, d'après les répondants RD.

*Source* : enquête REPONSE 2005.

*Remarque* : La colonne de droite correspond à un indicateur à ne pas confondre avec la moyenne des taux par établissements. Pour chaque catégorie de taille, il se calcule de la manière suivante : (somme des recours de l'ensemble des établissements de la catégorie de taille/nombre total de salariés de la catégorie de taille)\*100. Il permet de neutraliser des effets taille liés au seuil retenu, notamment pour les petits établissements.

À l'inverse, le nombre élevé de grands établissements dans le secteur bancaire ou industriel fournit une matrice de relations professionnelles plus favorables au déploiement des différentes techniques de la lutte collective<sup>34</sup>. Ainsi, sans tenir compte du secteur, la fréquence de chacune des formes « classiques » de l'action collective (débrayages et grèves de moins et de plus de deux jours, pétitions, manifestations) suit une courbe ascendante régulière selon la taille, touchant, selon les formes, de 1 à 6 % des établissements de moins de 50 salariés et de 19 à 50 % pour les 500 salariés et plus. Au contraire, des formes moins repérées (et repérables), minoritaires (grève perlée, grève du zèle), plus ambiguës (refus d'heures supplémentaires) ou indéterminées (autres formes), apparaissent peu ou pas corrélées à la taille des établissements.

Formes de conflits collectifs en 2002-2003-2004									
Taille	Débrayage	Grève de moins de 2 jours	Grève de 2 jours ou plus	Grève perlée	Grève du zèle	Refus d'heures sup.	Manifestation	Pétition	Autres formes
moins de 50 s.	5,9	5,6	1,1	0,6	1,2	8,7	3,8	6,2	3,6
de 50 à 99 s.	11,8	10,8	2,7	2,1	1,6	11,8	7,1	11,7	4,0
de 100 à 199s.	19,4	16,1	5,6	1,6	2,6	9,3	11,0	19,5	3,4
de 200 à 499s.	34,1	25,3	9,8	3,8	2,4	13,9	23,1	31,8	6,0
500 s. et +	47,8	41,3	18,7	6,0	4,6	12,2	40,2	51,3	5,6

*Lecture* : 5,9 % des établissements de moins de 50 salariés ont connu au moins un débrayage entre début 2002 et fin 2004. *Champ* : établissements de plus de 20 salariés, répondants direction. *Source* : enquête REPONSE 2005.

<sup>33</sup> À signaler le lien net et croissant qui existe entre la taille des établissements et le pourcentage de non réponse (ou « ne sait pas ») à la question portant sur le nombre de prud'hommes rencontrés dans l'établissement depuis trois ans. C'est en particulier le cas pour les établissements de plus de 200 salariés : plus de 8 % de non réponse / « ne sait pas », alors qu'en dessous de cette taille, les taux varient entre 3 et 4 %.

<sup>34</sup> En effet, respectivement 43 % et 46 % des établissements ont plus de 50 salariés dans l'industrie et la finance / immobilier, alors que ce n'est le cas que, respectivement, de 28 %, 32 % et 33 % dans la construction, le commerce et les services aux entreprises et aux particuliers. Inversement, l'industrie compte 11 % d'établissements de plus de 200 salariés, la finance / immobilier 10 %, alors que la construction et le commerce en comptent respectivement 2,4 % et 4 %.

En réalité, dans les plus grands établissements, les relations professionnelles tendent à se structurer autour de normes standardisées et impersonnelles d'organisation et de division du travail. Elles contribuent à intégrer les rapports entre salariés et directions dans des pratiques professionnelles autonomisées et des logiques d'identification plus collectives, médiatisées notamment par le jeu des instances représentatives du personnel (IRP), dont on sait que l'existence, bien qu'imposée par la loi, reste très aléatoire dans les plus petits établissements (Jacod, 2007). Bref, la relation salariale se trouve enserrée dans des cadres pratiques et symboliques qui entrent plus facilement en résonance avec le travail syndical de traduction et de prise en charge des intérêts des salariés dans des logiques d'opposition collectives au pouvoir patronal (Brochard, 2005).

### 1.3 La présence syndicale : une condition essentielle à la conflictualité collective

L'enquête *REPONSE* 2002-2004 confirme une deuxième proposition « classique » dans la sociologie des grèves : un conflit a d'autant plus de probabilité de se produire dans un univers productif si les salariés qui y travaillent disposent d'une capacité d'organisation collective et par conséquent si agissent auprès d'eux des militants actifs et expérimentés, capables de transformer leurs mécontentements en revendications et de les fédérer dans une action commune. En effet, quelle que soit la taille des établissements, ces derniers sont plus souvent conflictuels lorsqu'ils sont dotés de représentants élus du personnel (19 % des établissements ayant uniquement des représentants élus ont connu au moins un conflit collectif contre 15 % pour ceux qui en sont privés) et surtout de délégués syndicaux (50 %). De ce point de vue, la hausse de la conflictualité n'est pas sans lien avec le renforcement de la présence syndicale qui s'opère partout, et plus fortement encore dans les entreprises de 100 à 500 salariés<sup>35</sup>.

#### Établissements dotés d'un délégué syndical (d'après les représentants de la direction)

En % d'établissements (questionnaire RD)

Effectif de l'établissement	Présence d'au moins un DS en %	
	En 1998-1999	En 2004-2005
20 à 49 salariés	19	23
50 à 99 salariés	45	49
100 à 199 salariés	67	74
200 à 499 salariés	81	88
500 salariés et plus	93	97
Ensemble	33	38

Champ : établissements de plus de 20 salariés, répondants direction.

Source : enquête *REPONSE* 2005 (Jacod, 2007).

Confirmation de l'importance des syndicats – davantage que des seuls représentants élus – dans l'occurrence de conflits collectifs : lorsque la liste majoritaire aux élections professionnelles n'appartient à aucun syndicat, la proportion d'établissements conflictuels (21,2 %) est très largement inférieure à celle qui est enregistrée dans des établissements dont les institutions représenta-

<sup>35</sup> Concernant les raisons possibles de cette progression des IRP et de la présence syndicale dans les établissements, il est intéressant de reprendre l'analyse de L. Wolff qui établit un lien entre la transformation du système productif (en termes de taille, de secteur, d'entreprises mono ou multi-établissements et d'indépendantes ou de filiales) et la progression des instances élus et une partie de la progression des instances syndicales dans les établissements entre 1998 et 2004 (2007, *op.cit.*). Plus largement, à partir des résultats de *REPONSE* sur ce point, voir Jacod (2007) et Pignoni (2007).

tives du personnel (IRP) sont animées par une organisation syndicale (entre 40,2 % et 68,5 %, selon l'organisation syndicale majoritaire).

**De la distinction entre représentants élus et représentants désignés  
à celle entre représentants syndiqués et représentants non syndiqués**

En effet, les travaux de M.T. Pignoni (2007) à partir de l'enquête *REPONSE* montrent que la césure principale en matière de pratiques de représentation (et d'animation des conflits) sépare davantage les représentants du personnel syndiqués des non syndiqués que les représentants élus des représentants désignés. De ce point de vue, ces résultats ont invalidé en partie un certain nombre de nos analyses fondées sur la seconde distinction (entre RP désignés et RP élus) ou plus exactement entre établissements ayant des RP désignés – presque toujours eux-mêmes ou associés à des RP élus – et établissements n'ayant que des RP élus – sans distinguer ici s'ils étaient syndiqués ou non. Or, 16 % des RP interrogés dans l'enquête *REPONSE* sont des élus syndiqués non désignés, ce que ne montre pas le tableau suivant même s'il est révélateur d'oppositions importantes entre les modes d'acquisition du statut de représentant du personnel (par désignation ou par élection).

**Représentation élue et/ou désignée et conflictualité collective**

	Conflictualité collective				% du champ représenté par les modalités en ligne
	Établissements conflictuels avec au moins un arrêt de travail	Établissements conflictuels sans arrêt de travail	Établissements non conflictuels	Total	
<b>Table de IRP dans l'établissement par conflictualité collective</b>					
<b>Représentants élus et désignés</b>	32,76	16,78	50,45	100	35,33
<b>Représentants désignés ou mandats seulement</b> <sup>36</sup>	17,81	10,73	71,46	100	1,06
<b>Représentants élus seulement</b>	5,29	15,32	79,39	100	40,35
<b>Aucun représentant élu ni désigné</b>	2,91	12,2	84,89	100	23,25

*Champ* : établissements de plus de 20 salariés, répondants direction.

*Source* : enquête *REPONSE* 2005.

On a donc là aussi une opposition entre deux pôles : les établissements dans lesquels sont présents des représentants élus et désignés d'une part (soit un gros tiers des établissements), qui s'avèrent conflictuels dans la moitié des cas (et dans un tiers avec présence d'au moins un conflit avec arrêt de travail) et les établissements sans représentants ou dans lesquels sont présents uniquement des représentants élus d'autre part, qui ne sont conflictuels que dans 20 % des cas ou moins. Le croisement de la composition des IRP et de la conflictualité des établissements montre donc que la présence d'élus seuls (c'est-à-dire, conjuguée à l'absence de représentants désignés) se traduit par une conflictualité moindre, mais surtout, une conflictualité qui – lorsqu'elle est signalée – tend à se limiter à des formes sans arrêt de travail.

<sup>36</sup> Attention, les établissements avec uniquement un représentant désigné ou mandaté sont extrêmement rares (environ 1 % de l'ensemble des établissements).

Le taux de syndicalisation (estimé par le dirigeant) favorise également la conflictualité, à moins que cela ne soit l'inverse : l'émergence de conflits est susceptible d'entraîner des vagues de syndicalisation. Quoiqu'il en soit, ces conflits concernent à peine 19 % des établissements qui comptent moins de 5 % de syndiqués alors qu'ils s'étendent à plus de 68 % de ceux où le taux de syndicalisation dépasse 11 %. Certes, une telle corrélation, largement liée à la taille des établissements, ne suffit pas à établir l'origine syndicale des conflits, mais elle confirme très clairement le rôle des organisations syndicales dans les conditions de cristallisation des conflits du travail. En cela, cette observation va à l'encontre des discours récurrents sur le déclin du syndicalisme et son impuissance supposée à mobiliser les travailleurs (Andolfatto, Labbé, 2006). Elle incite aussi à ne pas opposer trop vite un syndicalisme structuré sur des bases anciennes (syndicalisme d'industrie articulant plusieurs identités professionnelles) à un syndicalisme d'un nouveau genre, centré sur de petits collectifs. Pour autant, pointer la présence syndicale ne veut pas dire grande chose si l'on ne rend compte des pratiques effectives déployées par ses représentants dans l'établissement, leur capacité à produire le groupe et à articuler différents registres de protestation (*cf. infra*).

Dans cette perspective, le renforcement de l'implantation syndicale enregistrée au cours de ces dernières années (Pignoni, 2007), sans pour autant être expliqué intégralement par l'évolution du tissu productif (Wolf, 2007), constitue, de façon globale, un facteur important d'intensification et de diffusion des conflits dans le monde du travail. Les résultats obtenus sur le panel sont éloquentes : « quand un délégué syndical a été désigné entre les deux éditions de l'enquête, les établissements qui déclaraient rarement un conflit en 1998 (15 %) le font davantage en 2004 (40 %) », analysent Alexandre Carlier et Elise Tenret (2007)<sup>37</sup>.

#### **Une combinaison d'actions juridiques et d'arrêts de travail... impensable sans base syndicale à PROSPECT**

Un exemple de transformation apportée par l'implantation syndicale est fourni par PROSPECT, entreprise d'environ 265 salariés, créée dans les années 1970 et spécialisée dans le routage de publicités directes et personnalisées. Si des élus (non syndiqués) s'occupaient depuis son démarrage d'un CE qualifié par l'un des syndicalistes rencontrés de « CE patates » [qui ne s'occupe que des œuvres sociales], c'est en 1999, lorsque s'annonce un changement de convention collective et le passage aux 35 heures que cet ancien DP, lui-même élu au CE entre 1989 et 1996, investit de nouveau cette instance. L'année précédente, il a introduit le syndicalisme dans l'entreprise en montant une section CFDT à l'aide d'une dizaine de collègues. Il s'agit alors non seulement de préparer les négociations à venir mais aussi, selon lui, de légaliser des relations professionnelles marquées par des désaccords fréquents sur les payes, le non-paiement des heures supplémentaires et des relations de plus en plus tendues avec l'encadrement. Le conflit est immédiat, à la suite de cette introduction du syndicat et passe tout d'abord par un usage récurrent du droit, qui vise dans un premier temps à imposer à la direction les prérogatives syndicales (appel à l'inspection du travail pour délit d'entrave, plainte à la gendarmerie qui auditionne des membres de la direction, etc.). Elle se déroule ensuite devant les prud'hommes où est contestée l'intégration d'une prime d'ancienneté suite au changement unilatéral de convention collective. Onze salariés portent ainsi plainte en 2000, puis 119 autres en 2002, avant que la direction ne transige l'année suivante, à la suite de décisions judiciaires qui lui sont défavorables. Mais cet usage de l'outil juridique et judiciaire, dans lequel se spécialise ce militant et qu'il manie au quotidien avec efficacité, se double dès 2000 d'une conflictualité plus directe, relayée par une déléguée syndicale CGT (anciennement militante à la CFDT) et, suite au rachat d'une autre entreprise, par l'arrivée à la CFDT de militants plus chevronnés. En effet, face au projet de la direction à propos des 35 heures, ces syndiqués organisent une grève avec occupation des locaux qui se solde, deux jours plus tard, par la réouverture des négociations et le retrait, par la direction,

<sup>37</sup> La plus forte progression des conflits est enregistrée dans les établissements de 200 à 499 salariés qui sont précisément ceux dans lesquels les organisations syndicales ont connu l'amélioration la plus significative de leur enracinement.

des points de blocage les plus importants (baisse des salaires, modulation sans plancher et avec un plafond élevé, etc.). L'implantation syndicale n'est pourtant pas exempte de fragilité, malgré ces premiers succès. Lors de l'enquête de terrain en 2006, il apparaît que la CGT a disparu, suite à l'arrêt longue maladie (non liée au travail) et au licenciement de sa déléguée syndicale, et que la légitimité du délégué CFDT est désormais vacillante en raison de son investissement accru à l'extérieur de l'entreprise (conseiller prud'hommal, négociateur de branche, responsable fédéral). Ce délégué peut d'ailleurs de moins en moins s'appuyer sur une base militante qui vieillit, se divise et s'effiloche et dont l'un des militants les plus revendicatifs a démissionné après une accusation de harcèlement sexuel de la part d'une autre militante. Le facteur syndical joue donc de façon décisive, mais encore faut-il ne pas poser son influence comme un phénomène linéaire, tant les bases syndicales connaissent des évolutions rapides et peuvent se renforcer ou s'affaiblir en quelques mois.

Toutefois, dans un contexte de faiblesse générale du syndicalisme dans le secteur privé, la revitalisation des effectifs syndicaux reste inégale selon les secteurs d'activité. Par rapport à l'industrie, héritière d'une longue tradition de luttes, le niveau de syndicalisation dans le commerce, la construction ou les services aux entreprises et aux particuliers apparaît, là encore, en retrait du point de vue du nombre de délégués syndicaux qui y sont désignés et du nombre d'adhérents. Et c'est aussi dans ces secteurs que l'augmentation du nombre de délégués syndicaux est la plus modeste. Il n'en demeure pas moins que l'implantation d'une organisation syndicale contribue, le plus souvent, à changer le type de relations sociales et les modes d'expression de la conflictualité.

## **2. UNE ÉVOLUTION SENSIBLE ET DES DIFFÉRENCES SECTORIELLES SUR LES THÈMES DES CONFLITS COLLECTIFS**

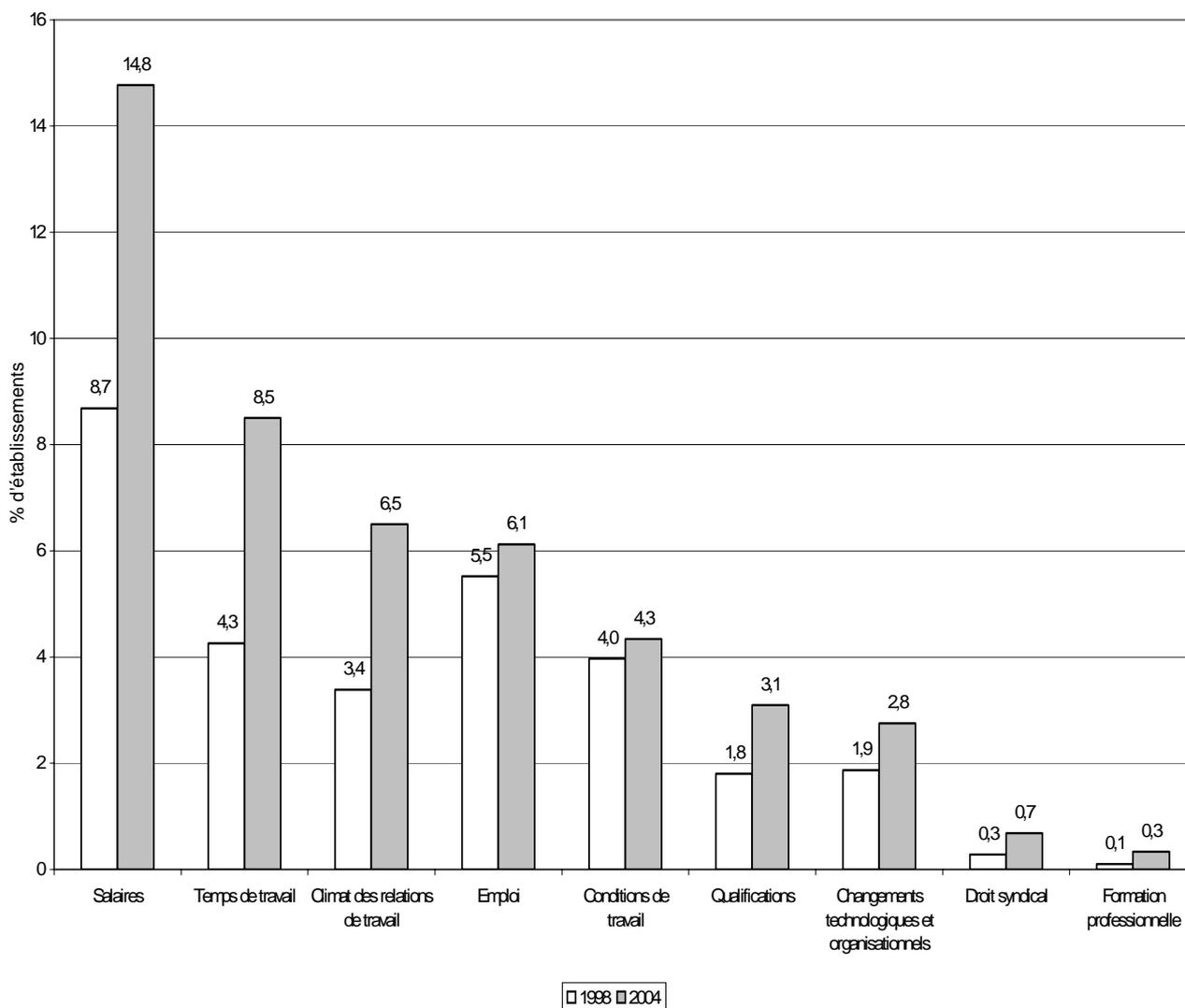
La connaissance des « motifs » de conflits fournit également une entrée pertinente pour repérer, si tel est le cas, les différences marquantes entre les secteurs d'activité. Les résultats de *REPONSE* pour la période 2002-2004 montrent l'ampleur de la progression de la revendication salariale (voir graphique ci-dessous). Certes, le salaire a toujours constitué une « sorte d'équivalent universel » mais il convient de souligner qu'il représente le motif principal dans la moitié des établissements conflictuels entre 2002 et 2004 (contre quatre sur dix de 1996 à 1998). Les causes de cet accroissement sont vraisemblablement multiples : la faiblesse de l'augmentation du pouvoir d'achat des ménages – ou sa stagnation – en 2003 et 2004, la fin du gel salarial lié aux négociations sur les 35 heures, l'exigence d'une compensation salariale en rapport avec une pénibilité du travail accrue, etc.

L'arrêt des négociations sur le temps de travail – les trois quarts des entreprises étant passés à 35 heures avant 2002 – aurait pu laisser croire à une diminution importante des revendications sur ce thème<sup>38</sup>. Selon *REPONSE*, il n'en a rien été puisque on le retrouve dans 9 % de l'ensemble des établissements (et dans 29 % des établissements conflictuels) entre 2002 et 2004. Selon les premières hypothèses, ces conflits ont pu se développer contre les conditions d'application des accords sur les 35 heures (Pélisse, 2004), lors des négociations portant sur la révision des modalités initiales de la RTT (Pépin *et alii*, 2006) ou encore dans les PME où la RTT a été négociée plus tardivement (Ulrich, Zilberman, 2007).

---

<sup>38</sup> Cette diminution a d'ailleurs été signalée par la Dares en 2005 (Carlier, De Oliveira, 2005).

### Évolution des thèmes de conflit déclarés par les représentants de la direction entre 1998 et 2004



Champ : établissements de 20 salariés et plus, répondants direction. Source : enquêtes REPONSE 1998 et 2005.

La relative stabilité du thème de l'emploi (environ 6 % des établissements) tranche avec la forte augmentation de la proportion d'établissements concernés par des conflits sur les salaires, le temps de travail et le climat des relations de travail. Les conditions de travail (4 % des établissements et 15 % des établissements conflictuels), thème également stable, constituent un motif souvent dissimulé par celui – plus explicite – de la revendication salariale (Furjot, 1994). Les frontières étant parfois minces entre les conditions de travail et le climat social, tout du moins d'un point de vue subjectif, il a peut-être profité à ce dernier qui est devenu le troisième motif des revendications des salariés (6,5 % des établissements au total et 22 % des établissements conflictuels). C'est l'un des éléments qui témoigne du durcissement des relations de travail attesté par d'autres indicateurs, même si les formes de la conflictualité connaissent, de ce point de vue, des transformations partiellement contradictoires.

De ce point de vue, il n'est pas inintéressant d'analyser les modes d'association entre thèmes de conflit.

**Nombre de thèmes associés par les directions à la déclaration d'un thème de conflit entre 2002 et 2004**

Liste des thèmes	Nombre total de thèmes de conflit retenu par le RD lorsqu'un des thèmes en ligne est cité (% en lignes)				
	1	2	3	4 ou plus	Total
Emploi, licenciements	32	19	22	27	100
Temps de travail, durée aménagement	23	30	26	21	100
Salaires, primes	29	36	21	15	100
Climat des relations d travail	25	20	28	27	100
Qualifications, classifications	9	33	23	35	100
Conditions de travail	20	23	19	37	100
Changement technologique et innovations organisationnelles	22	20	9	49	100
Formation professionnelle	0	0	20	80	100
Droit syndical	31	8	5	55	100
Autre	66	16	12	6	100

*Lecture* : Le thème de l'emploi est le seul thème de conflit cité par les représentants de direction dans 32 % des cas. Dans les établissements où l'emploi est un thème de conflit, 2 thèmes (le thème de l'emploi et un autre thème) sont cités dans 19 % des cas.

*Champ* : établissement de plus de 20 salariés, répondants direction. *Source* : enquête **REPONSE** 2005.

Comme on peut le voir dans le tableau ci-dessus, l'emploi et le droit syndical sont cités isolément dans un tiers des cas, tandis que les salaires, le climat des relations de travail, le temps de travail ou les changements technologiques et innovations organisationnelles le sont dans un quart des cas<sup>39</sup>. Certains de ces thèmes sont associés à plus de trois autres. C'est le cas du droit syndical ou des changements technologiques et surtout de la formation professionnelle qui ne forme jamais un thème unique. Au contraire, les salaires, le temps de travail et les qualifications sont le plus souvent (dans un tiers des cas) associés à un autre thème, selon les directions. Signe que la conflictualité s'étend diversement selon les thématiques identifiées comme conflictuelles par les dirigeants, ces associations montrent toutefois des écarts importants avec les déclarations des représentants du personnel.

Ceux-ci associent en effet de nombreux thèmes entre eux (à trois autres ou plus dans 29 % des cas (pour les salaires) à 79 % des cas (pour le droit syndical). Cela signifie-t-il que le conflit recouvre un ensemble d'enjeux bien plus conséquents et variés chez les RP que chez les RD qui l'évoquent au contraire bien plus souvent en le singularisant et en le ramenant à un problème technique, à une cause ou un thème unique ? En tout cas, si elles constituent souvent un équivalent pour un ou d'autres thèmes à l'origine du conflit, voire une solution à ce dernier, les revendications salariales sont souvent associées à un ou deux autres thèmes chez les représentants du personnel. Par ailleurs, lorsqu'ils déclarent plusieurs thèmes de conflit, ceux-ci insistent bien plus que les directions sur les conditions de travail et les relations de travail (lorsque les RP les évoquent, ils n'en parlent comme des thèmes uniques de conflit que dans 8 et 7 % des cas, les associant à trois autres thèmes ou plus dans 44 % des cas, tandis que les directions les identifient comme des thèmes uniques dans 25 à 20 % des cas).

<sup>39</sup> Sur les « autres thèmes » (tout comme les « autres formes »), voir le traitement qualitatif proposé au chapitre 3.

**Nombre de thèmes associés par les représentants du personnel à la déclaration  
d'un thème de conflit entre 2002 et 2004**

Liste des thèmes	Nombre total de thèmes de conflit retenus par le RP lorsqu'un des thèmes en ligne est cité (% en lignes)				
	1	2	3	4 ou plus	Total
Emploi, licenciements	17	18	25	40	100
Temps de travail, durée aménagement	12	29	28	31	100
Salaires, primes	14	28	29	29	100
Climat des relations d travail	8	25	23	44	100
Qualifications, classifications	3	6	39	53	100
Conditions de travail	7	24	26	44	100
Changement technologique et innovations organisationnelles	8	18	28	46	100
Formation professionnelle	0	0	39	61	100
Droit syndical	1	15	4	79	100
Autre	33	15	14	38	100

*Champ* : établissement de plus de 20 salariés ayant au moins un représentant du personnel, répondants représentants du personnel.

*Source* : enquête REPONSE 2005.

Pour conclure et en revenir à notre interrogation sur les clivages existants ou non entre la conflictualité dans le secteur industriel et la conflictualité dans le secteur des services, l'examen des thèmes de conflits montre donc une diversité qui est loin de se réduire à une opposition entre industrie et service.

**Thèmes de conflictualité selon les secteurs (d'après les directions entre 2002 et 2004)**

Secteurs	% d'établissements de chaque secteur pour lesquels le thème est cité - répondant RD -								
	Emploi, licenciements	Temps de travail	Salaires	Relations de travail	Qualifications, classifications	Conditions de travail	Changement technologique et innovations organisationnelles	Formation professionnelle	Droit syndical
Industrie (hors énergie)	8,8	11,3	20,9	7,0	3,0	3,7	3,2	0,1	0,6
Industrie énergétique	18,7	6,4	51,5	9,5	10,6	12,9	27,7	0,1	5,7
Construction*	2,4	8,3	10,6	2,2	1,6	3,1	0,0	0,5	0,7
Commerce	2,2	5,3	9,2	8,4	2,4	2,7	1,3	0,7	1,1
Transports	4,4	11,9	19,1	7,3	4,3	9,1	1,3	0,2	0,7
Activités financières, activités immobilières	8,6	4,5	16,9	1,5	8,9	4,4	10,1	0,0	0,0
Services entreprises/particuliers	7,3	8,2	12,6	6,5	1,8	3,1	2,0	0,4	0,5
Education santé social, administration	5,8	8,9	9,9	6,7	4,4	8,4	2,4	0,2	0,0
Ensemble	6,1	8,5	14,8	6,5	3,1	4,3	2,8	0,3	0,7

\*Attention : pour le secteur de la construction, seulement 44 établissements de l'échantillon sont concernés.

*Champ* : établissement de plus de 20 salariés. *Source* : enquête REPONSE 2005.

Dans ce tableau, qui peut toutefois être affiné en restreignant le décompte aux seuls établissements conflictuels (voir tableau ci-dessous), on voit clairement que le thème de l'emploi n'est pas une revendication propre au secteur industriel, les conflits y étant essentiellement défensifs autour du refus des fermetures d'entreprises et des délocalisations. En effet, la récurrence du thème de l'emploi dans l'industrie (22 % des établissements conflictuels) est légèrement supérieure à celle observée pour l'ensemble des établissements conflictuels (20,7 %). Cette thématique reste largement derrière l'enjeu des salaires et dans une moindre mesure du « temps de travail », qui concerne respectivement plus de 52 % et de 28 % des établissements industriels conflictuels. L'importance des revendications concernant les relations de travail (17 %) et les conditions de travail (9 %) souligne ainsi l'hétérogénéité du champ revendicatif dans ce secteur.

**Thèmes de conflictualité selon les secteurs  
(d'après les directions d'établissement conflictuels entre 2002 et 2004)**

Secteurs	% d'établissements de chaque secteur dans lequel le thème est cité - répondant RD -								
	Emploi, licenciements	Temps de travail	Salaires	Relations de travail	Qualifica- tions, classifica- tions	Conditions de travail	Change- ment technologi- que et innovations organisa- tion- nelles	Formation profession- nelle	Droit syndical
<b>Industrie (hors énergie)</b>	22,1	28,2	52,3	17,4	7,4	9,2	7,9	0,2	1,5
<b>Industrie énergétique</b>	29,0	9,9	79,8	14,7	16,5	20,0	42,9	0,2	8,8
<i>Construction*</i>	13,2	46,0	58,3	12,1	8,6	17,1	0,0	2,7	3,8
<b>Commerce</b>	12,2	28,7	50,2	45,6	13,2	14,8	7,1	3,8	6,2
<b>Transports</b>	12,3	33,0	53,0	20,3	11,8	25,2	3,6	0,6	2,0
<b>Activités financières, activités immobilières</b>	20,8	10,9	40,8	3,5	21,5	10,7	24,3	0,0	0,0
<b>Services entreprises/ particuliers</b>	29,5	33,5	51,3	26,4	7,5	12,7	8,3	1,7	1,8
<b>Éducation santé social, administra- tion</b>	16,7	25,7	28,8	19,4	12,8	24,3	6,9	0,4	0,0
<i>Ensemble</i>	20,7	28,8	50,0	22,0	10,4	14,7	9,3	1,1	2,3

\*Attention : pour le secteur de la construction, seuls 44 établissements de l'échantillon sont concernés.

Champ : établissements de plus de 20 salariés déclarés conflictuels par leur direction. Source : enquête REPONSE 2005.

*A contrario*, les données dans le tableau ci-dessus montrent des singularités, voire des pistes à éventuellement creuser dans le futur : on peut ainsi relever les particularités du *secteur énergétique*, mobilisé principalement entre 2002 et 2004 autour des salaires (près de 80 % des établissements conflictuels sont concernés par ce thème selon les directions), en lien probablement avec la privatisation annoncée, les changements technologiques et les innovations organisationnelles (près de 43 % des établissements conflictuels de ce secteur alors qu'ils concernent moins de 10 % des établissements conflictuels des autres secteurs, excepté la finance et l'immobilier, également concernés dans un quart des cas). De son côté, le *secteur du commerce* se singularise par l'importante présence des thèmes des relations de travail (45 % contre 22 % pour l'ensemble des établissements) et, de manière plus périphérique, du droit syndical (6,2 % contre 2,3 % pour l'ensemble des établissements). Dans le même temps, *les transports* sont davantage concernés par des conflits sur le temps de travail (33 % des établissements conflictuels de ce secteur contre 29 % pour l'ensemble des éta-

blissements conflictuels) et les conditions de travail (dans un quart des cas contre 15 % pour l'ensemble des établissements conflictuels). Quant au *secteur de la banque et de l'immobilier*, il apparaît moins concerné par les thèmes de conflit liés aux salaires, au temps de travail et surtout aux relations de travail (3,5 % des établissements conflictuels contre plus de 22 % tous secteurs confondus) comparativement aux enjeux des qualifications et des classifications (21,5 % contre 10,4 % des établissements conflictuels dans leur ensemble) et des changements technologiques et innovations organisationnelles (qui touchent un quart des établissements conflictuels de ce secteur contre 9 % de tous les établissements conflictuels). Les *services aux entreprises et aux particuliers* présentent une structure qui mêle les principaux thèmes (emploi notamment [+ 10 points par rapport à l'ensemble] mais aussi temps de travail, salaire, relations de travail), les associant probablement davantage dans les mêmes conflits tant ce secteur apparaît loin d'être le plus conflictuel. Enfin, le thème de l'emploi tend à épargner le *secteur de l'administration, santé, social, éducation*, plus concerné par des conflits sur les conditions de travail.

Deux tableaux viennent compléter ces résultats. Le premier permet de prendre en compte la vision des représentants du personnel sur ces thématiques, non seulement en s'intéressant au nombre de thèmes qu'ils citent et aux associations qu'ils indiquent, mais en prenant aussi en compte les différences sectorielles. Le second vise à ouvrir une comparaison possible avec les déclarations des directions, en restreignant le champ aux établissements avec représentant(s) du personnel, sans toutefois que la comparaison ne soit possible terme à terme ici, puisque les représentants du personnel et les représentants des directions ne sont pas forcément d'accord pour reconnaître l'existence d'un conflit dans leur établissement (voire à ce sujet le chapitre 1)<sup>40</sup>.

**Thèmes des conflits, selon les secteurs, déclarés par les représentants du personnel ayant indiqué au moins un conflit**

Secteurs	% d'établissements de chaque secteur dans lequel chaque thème est cité par le RD								
	Emploi, licenciements	Temps de travail	Salaires	Relations de travail	Qualifications, classifications	Conditions de travail	Changement technologique et innovations organisationnelles	Formation professionnelle	Droit syndical
<b>Industrie (hors énergie)</b>	28,5	37,6	69,3	32,5	20,8	29,0	5,8	2,0	4,4
<b>Industrie énergétique</b>	38,4	26,7	73,9	19,0	24,0	50,3	30,5	0,0	10,2
<b>Construction*</b>	15,4	48,4	55,0	18,2	12,1	14,1	5,3	5,4	4,8
<b>Commerce</b>	33,7	43,1	59,2	37,9	22,6	44,9	7,4	2,3	3,5
<b>transports</b>	16,2	49,0	71,2	14,4	4,8	28,3	8,0	0,0	4,8
<b>Activités financières, immobilières</b>	33,8	39,3	55,9	33,3	5,8	32,8	20,8	0,7	0,0
<b>Services entreprises/particuliers</b>	28,5	41,1	51,1	27,3	12,8	35,0	4,7	5,3	2,4
<b>Education santé social, administration</b>	16,6	45,8	38,7	33,6	10,0	38,3	5,3	6,0	0,7
<b>Ensemble</b>	26,7	41,3	58,2	29,7	15,3	33,8	7,7	3,2	3,3

*Champ* : établissements avec au moins un RP et déclarés conflictuels par le RP.

<sup>40</sup> Autrement dit, ces deux tableaux ne permettent pas un croisement des déclarations des uns et des autres car il ne s'agit pas forcément des mêmes établissements où les représentants du personnel et les représentants de direction ont déclaré au moins un conflit.

**Thèmes des conflits, selon les secteurs, déclarés par les représentants de la direction ayant indiqué au moins un conflit et ayant une représentation du personnel**

Secteurs	% d'établissements de chaque secteur dans lequel le thème est cité par le RD								
	Emploi, licenciements	Temps de travail	Salaires	Relations de travail	Qualifications, classifications	Conditions de travail	Changement technologique et innovations organisationnelles	Formation professionnelle	Droit syndical
Industrie (hors énergie)	20,1	33,4	56,1	18,7	8,9	9,4	6,4	0,2	2,1
Industrie énergétique	35,4	1,9	79,3	16,7	11,8	14,9	41,4	0,2	11,6
Construction*	20,3	39,7	40,0	21,1	4,1	18,9	0,0	0,0	0,0
Commerce	5,9	25,3	39,5	39,4	6,7	13,6	4,9	4,2	7,0
Transports	7,5	29,6	38,6	15,0	16,8	15,9	1,9	0,0	0,9
Activités financières, immobilières	32,6	17,1	32,2	3,5	16,2	5,6	25,7	0,0	0,0
Services entreprises/particuliers	37,9	35,2	57,6	24,0	4,6	16,5	10,0	0,4	3,2
Éducation santé social, administration	16,7	22,4	34,2	19,3	16,7	25,5	4,1	0,5	0,1
Ensemble	21,8	29,0	48,8	21,0	9,8	14,2	8,6	0,7	2,7

*Champ* : établissements avec au moins un RP et déclarés conflictuels par le RD.

### 3. « AUTRES FORMES » ET « AUTRES THÈMES » : UNE HÉTÉROGÉNÉITÉ RÉVÉLATRICE DE LA DIVERSITÉ DES CONTEXTES ET DES SIGNIFICATIONS DES CONFLITS

Les volets du questionnaire destinés aux représentants du personnel et aux représentants de direction contiennent deux questions ouvertes relatives aux « autres formes » et aux « autres thèmes » de conflit<sup>41</sup>. Une étude qualitative de ces réponses, à propos des termes et des mots employés par les représentants interrogés, permet ainsi de compléter cette première approche, plus statique que dynamique, de la conflictualité entre 2002 et 2004. Au sein de ces deux catégories, les réponses notées par les enquêteurs montrent ainsi une très forte hétérogénéité : les enquêtés mélangent formes et thèmes et les associent souvent dans leurs réponses. Celles-ci sont le plus souvent très succinctes, voire lapidaires et seule l'analyse conjointe des deux réponses (sur les formes et sur les thèmes) permet de saisir, de façon partielle, une situation ou un contexte.

En dépit de la fragilité de ce matériau, nous avons tout de même choisi de l'exploiter. Plusieurs raisons nous y conduisent. En premier lieu, les mots saisis et retranscrits sont bien ceux choisis par les représentants du personnel ou de la direction, ce qui leur confère une forte signification<sup>42</sup>. Nous avons ainsi cherché à être attentifs à la façon dont des contextes conflictuels sont évoqués en quel-

<sup>41</sup> La E.6d et la E.7d dans le premier, la 8.8d et 8.10c dans le deuxième ; les réponses disponibles concernent respectivement 338 et 317 entreprises.

<sup>42</sup> Cela dépend aussi de la qualité du travail des enquêteurs qui résument ou notent plus ou moins fidèlement les propos des interviewés.

ques mots, qu'ils soient très explicites ou au contraire relativement codés car renvoyant à un univers familier. Il ne s'agit donc pas de sur-interpréter ce matériau mais d'essayer de restituer une part du contexte conflictuel que les deux séries de réponse permettent d'appréhender. En second lieu, à travers ces déclarations succinctes apparaît un véritable halo de pratiques protestataires, plus ou moins subversives, qui laisse entrevoir la réalité d'une conflictualité diffuse et multiforme dans les établissements. La façon de retourner les méthodes de gestion du personnel en manifestations de mécontentement (par le *boycott* de réunions), d'interpeller les supérieurs hiérarchiques, voire de sauter délibérément des échelons en s'adressant à la direction centrale, en contestant le pouvoir de l'encadrement, ou même de faire appel à l'inspection du travail en publicisant un problème (ou du moins en recourant à un tiers incarnant l'État et pas seulement un syndicat), traduisent des formes ordinaires – au sens où elles sont directement à la portée des salariés et procèdent parfois de l'apprentissage collectif – différentes des formes plus routinisées d'expression de la conflictualité. Ces quelques témoignages fournissent là encore des pistes pour mieux comprendre l'articulation entre les différentes pratiques protestataires.

Nous avons donc procédé à une lecture approfondie de ces réponses afin d'en proposer une analyse thématique. Un premier essai de recodage nous a permis d'identifier la mention de conflits relevant d'un mouvement de grève interprofessionnelle comme celui contre la réforme des retraites en 2003. De la même façon, avons nous pu repérer les références à la mobilisation au sein d'EDF et de GDF au printemps 2004 contre le changement de statut de l'entreprise qui s'est traduite par des actions assez diversifiées, depuis les coupures d'électricité ciblées jusqu'aux opérations « Robin des Bois » de remise du courant dans des foyers privés d'électricité (mentionnées comme telles dans le questionnaire des représentants du personnel)<sup>43</sup>. Ces différents cas ont été écartés pour ne retenir que les déclarations relatives à des formes moins liées au conflit singulier d'une entreprise (EDF-GDF) ou à un conflit interprofessionnel comme celui des retraites en 2003.

### **3.1 Boycott de réunions et contestation de l'encadrement : des formes plus ordinaires de protestation ? (du côté des représentants du personnel)**

L'analyse des deux questions ouvertes dans la base des représentants du personnel fait apparaître la confusion évoquée plus haut. Curieusement, des enquêtés mentionnent des formes de conflits qui ont déjà été abordées par le questionnaire alors même qu'on les interroge sur « d'autres formes » : il est possible d'envisager, parmi d'autres hypothèses, qu'ils le font soit par inattention au déroulement du questionnaire, soit parce qu'ils considèrent, en raison du contexte et du thème des conflits vécus dans leur entreprise, ces formes comme différentes. C'est le cas pour le refus des heures supplémentaires (mentionné normalement en E.6a, question précédente), des débrayages, ou d'arrêts de travail (« arrêt de travail pendant dix minutes, « grève totale durant un mois »). Dans ces formes régulièrement associées à l'expression de la conflictualité sur le lieu de travail figurent aussi les assemblées générales (la question E.6 mentionne les « rassemblements », non les AG), les blocages, les occupations des locaux, des bureaux, du site (la mention du « blocage » ou de « l'occupation » ne figurant pas, en revanche, en E.6).

Les autres réponses sur les formes et les thèmes ont été regroupées en huit grands ensembles, d'importance quantitative inégale. Sur les 338 réponses analysées du côté des représentants du personnel, l'ensemble qui se détache de façon la plus marquée est celui qui renvoie à la question du climat dans l'entreprise et des relations de travail. Émane dans ce premier ensemble l'expression de simples tensions (« conflits verbaux », « agressivité », « ambiance tendue lors des réunions », « ras-le-bol », « mécontentement permanent ») sans qu'il soit toujours possible de saisir s'il s'agit de situations ponctuelles ou durables. Ces expressions relatives à des relations de travail vécues comme difficiles concernent parfois explicitement la direction (« non considération du personnel », « mise

---

<sup>43</sup> Sur ces modes d'action, voir (Béroud, 2005), (Thomas, 2006).

de pression par la direction sur les ouvriers », « non dialogue entre la direction et les ouvriers »), plus rarement le seul groupe des salariés (« agressions verbales entre salariés [car] « vestiaires mal tenus »). Un autre niveau de réponses fournies par les enquêtés peut être identifié en raison de l'usage de termes très ciblés, bien que d'usage plurivoque. Rappelons que ces termes ont été délibérément choisis par les représentants du personnel : « discrimination », « ségrégation », « discrimination raciale », « discrimination syndicale », « harcèlement moral ». Enfin, des réponses évoquent clairement des cas précis, parfois dramatiques (« suicide d'un collègue suite à une accusation du directeur »), mais qui servent le plus souvent à révéler les pratiques officieuses des directions pour obtenir des démissions personnelles (« rétrogradation masquée », « incitation à la démission »).

Deux autres ensembles de réponses sont à rapprocher de celui qui vient d'être décrit et se situent, en fait, à son intersection. Nous avons regroupé tout ce qui concerne l'expression d'une contestation des ordres ou directives venant des supérieurs hiérarchiques et ce qui renvoie à des modes d'interpellation de cette même hiérarchie.

La contestation des ordres ou des directives exprime des situations différentes. Parfois, la réaction fait suite à une décision dont on devine qu'elle a été perçue comme une sanction individuelle (« refus de changer de poste », « mutation non acceptée dans l'atelier », « refus des sanctions »). D'autres fois, c'est l'organisation du travail ou les objectifs fixés qui semblent dépourvus de pertinence, voire inacceptables (« refus de la polyvalence », « refus de faire un travail demandé », « refus d'un travail demandé par la direction » ou encore le « refus d'acceptation des objectifs individuels et collectifs fixés par la direction »). La surcharge de travail et la polyvalence apparaissent comme des thèmes de conflits dès lors, notamment, qu'elles ne font pas l'objet d'une rémunération spécifique (refus de « faire de l'administratif car ils n'étaient pas d'accord sur le calcul des primes »). Des réponses visent de façon explicite l'encadrement (« problème de compétence de l'encadrement », « organisation des prises de décision », « des personnes ont dénoncé une certaine incohérence de gestion »). Cet ensemble comprend donc l'expression de diverses formes de refus (le terme est récurrent), celui-ci servant à la fois de mode d'action (« refus des réunions », « refus de participer à des réunions proposées par la direction », « refus des groupes de travail »), de mode de contestation des méthodes de gestion du personnel et plus rarement de mode d'intervention dans la conception des objectifs poursuivis par l'entreprise.

La mention des formes d'interpellation de la hiérarchie est à comprendre en lien avec ces diverses modalités du refus. Celles-ci répondent à des situations de « manque de communication avec la direction » ou de « mésentente ». Il est intéressant de constater combien elles expriment souvent une volonté de sauter les échelons hiérarchiques. Ainsi, les « bagarres pour que la hiérarchie parte » donnent lieu à des réclamations collectives parfois sous la forme écrite (« dépôt de motion envers la direction », « motion de défiance », « cahier de doléances », « rapporter problème au comité central »), parfois sous la forme orale dans le bureau du directeur (« réclamation de tous les salariés dans le bureau du directeur », « revendication présentée directement à la direction européenne », « réunion d'un service avec le directeur sans le supérieur ») ; ces différentes expressions laissant deviner des situations qui se produisent aussi bien dans des PME que dans des filiales de groupes. Au fait de se déplacer collectivement vers la direction (y compris en transformant cette action en moyen de pression, « aller voir la direction presque tous les jours ») se substitue, quelquefois, pratique plus subversive, celui de la « convoquer » : « convocation de la direction par un atelier ». Est visée ici la démission des supérieurs contestés (« virer le directeur », « pression sur le directeur pour remercier le responsable du personnel », « demande de démission du directeur »). Plus radical encore et attestant de formes d'auto-organisation, un représentant du personnel mentionne la « démission du responsable d'un département par les salariés sous ses ordres » : dans ce cas, il n'est plus besoin, en effet, d'interpeller « directement » la direction.

Un quatrième ensemble de réponses donne à saisir des formes effectivement plus « atypiques » d'affichage du désaccord ou du mécontentement des salariés. Le terme qui revient le plus souvent est celui de « boycott » : « boycott des réunions », « boycott des vœux du PDG », « boycott de la réunion annuelle sur les résultats ». Le fait de « quitter les réunions » apparaît aussi. Il est à relier à une prati-

que opposée qui consiste à s'introduire sans y être invité dans une réunion. Comportement encore plus risqué et renvoyant de fait à l'arrêt de travail, « l'abandon de postes en pleine journée » fait l'objet d'une mention. L'affichage du conflit, sans interruption de l'activité, passe par le port de signes distinctifs et visibles : « brassards noirs », « papillons sur les blouses », « badges contestataires ». Une seule réponse évoque l'usage de la messagerie électronique : « conseil à chaque cadre ou agent de maîtrise de se couvrir de *mails* pour laisser des traces, le principe du parapluie ».

Quelques représentants du personnel laissent entendre que des conflits se sont déclenchés suite à des enquêtes ou des sondages. Les expressions notées par l'enquêteur sont ici bien trop réduites pour que l'on comprenne précisément la situation et que l'on sache si la démarche venait de la direction, des syndicats ou bien de l'extérieur. Il est ainsi question, entre autres, « d'enquêtes auprès des salariés pour influencer sur des choix d'augmentation salariale ». Dans ce cas, on peut supposer que les techniques de consultation des salariés ne sont pas vécues comme neutres et peuvent se transformer en élément déclencheur de la conflictualité.

Les trois autres ensembles renvoient à des thématiques relativement circonscrites. Nous avons pu regrouper toutes les mentions de conflits juridiques, qu'ils soient désignés comme tels ou que le représentant du personnel parle du recours aux prud'hommes, à l'Inspection du travail ou précise qu'une affaire a été portée devant un tribunal d'instance. De même, des réponses font état de délit d'entrave ou encore de droit d'alerte. Autre thème clairement identifiable, celui des risques : le droit d'alerte y renvoie également, comme les questions de sécurité (« conflit sur la sécurité avec un DP »), la référence au « droit de retrait suite à une agression » ou l'évocation précise d'« un accident mortel de travail ».

#### **Tension collective et interpellation de l'Inspection du travail chez LOCAUTO**

En 2006, un syndicat de LOCAUTO est interpellé par les comptables de l'entreprise à qui la direction refusait la qualification de chef de groupe. L'opposition prend forme dans la lecture différente de la convention collective, la direction stipulant la nécessité d'encadrer réellement des salariés pour bénéficier de cette qualification, les comptables et leur représentant soutenant le contraire : « *Ce n'était pas écrit tel quel. Tout correspond : diplôme, expérience, etc. D'autant que c'est une qualification et pas un échelon. C'était le grand écart. Il faut quand même que l'échelon soit en ligne avec la qualification* » (RP). Elle conduira le représentant du personnel à interpellier l'inspection du travail afin qu'elle donne son avis sur le texte de la convention collective : « *Ce sont les comptables qui sont venus nous solliciter sur ce point pour qu'on les aide. Au début, avant l'inspection du travail, on a discuté avec le directeur financier puis le directeur général pour leur exposer le problème mais ils ne voulaient rien savoir. Les gens se plaignaient de ne pas être reconnus pour ce qu'ils valaient. On est donc allé voir l'inspection du travail pour savoir quoi faire puisque'il y avait ces deux lectures. Parallèlement, on a demandé à ce que la convention collective soit revue. Et on avait plus ou moins l'accord que si la CC était revue, on ferait un accord d'entreprise. Et heureusement, cette qualification a été rajoutée, ce qui a permis de débloquer la situation qui durait quand même depuis deux ans et la paix est revenue* » (RP).

Un septième groupe concerne ce qu'il est possible de désigner comme des conflits de solidarité. Il s'agit soit de l'expression d'un soutien avec des salariés grévistes dans une autre entreprise (« soirée de bilan annuel annulée en soutien des licenciés des ST Rennes) ou de salariés du même groupe (« solidarité avec les autres hôtels mais sans revendication perso »), soit de l'expression de soutiens internes à l'entreprise contre des sanctions ou des licenciements (« grève pour soutenir un cadre pouvant être licencié », « solidarité, refus des sanctions contre un salarié », « sur le licenciement d'un collègue », « pétition contre les licenciements »). La gamme des moyens utilisés va donc de la pétition à des formes de *boycott*, en passant par l'organisation de délégations (« délégation spontanée de salariés pour défendre un collègue licencié de façon abusive ») et en allant jusqu'à la grève.

### Mobilisation de solidarité chez INGENEAU

En 2004, signalée par le représentant du personnel dans le questionnaire et confirmée par ce dernier lors de l'entretien, une pétition, doublée d'une lettre collective de protestation envoyée au CE, auraient été adressées à la direction générale par les membres d'un département de l'entreprise dont le directeur se serait vu écarté par cette dernière. Un tel évènement est rare chez INGENEAU. Pour autant, il n'est pas jugé comme surprenant par le RP qui y voit une manifestation de solidarité professionnelle spontanée – dans cette histoire, le responsable syndical s'est cantonné à transférer la pétition à la direction –, organisée de surcroît par des salariés aux caractéristiques communes : ingénieurs pour la plupart d'entre eux, membres du même service de bureau d'étude et d'ingénierie et surtout dotés d'une certaine ancienneté dans l'entreprise : « *Il y a rarement des rapports de force dans l'entreprise. On a une population jeune qui ne se sent pas concernée par tout cela. Néanmoins, il y a certains services qui constituent des noyaux durs : le bureau d'étude, le service ingénierie. Ce sont des techniciens et des ingénieurs qui ont beaucoup d'ancienneté. Ils ont la valeur de l'entreprise. Et quand cela ne va pas, ils n'hésitent pas à le dire. Et parmi les élus, il y en a beaucoup qui viennent majoritairement de ces services, y compris dans les agences régionales. Ces gens-là, ils forment le cœur de notre métier. C'est à partir de ces services que l'on va faire des affaires et gagner de l'argent. Ce sont donc des gens qui sont fidélisés et chéris par la direction* » (RP).

Enfin, un dernier ensemble peut être établi à partir de références à des tensions, voire à des conflits avec les syndicats. Là encore, le caractère succinct des réponses appelle à la plus grande prudence. Des explications telles que « deux AG ont décidé de l'envoi de demande d'ouverture de négociations salariales pour l'établissement » ne nous permettent pas de savoir si des syndicats sont présents ou non. En revanche, les mentions « d'instances pipeau », de « l'interruption lors des séances DP » ou plus explicite encore de « *boycott* des réunions officielles syndicales » (ou bien « perturber les réunions du comité syndical ») laissent bien entrevoir l'existence de tensions. Il est ainsi question d'envahissement des IRP », de demande de « démission de tous les RP ». Une réponse explique que « les accords se font au niveau de la centrale qui négocie tout avant nous ». Autant de pratiques de protestation révélatrices de ce que Christian Morel (1981) désignait comme les techniques de la « grève froide », à partir desquelles les représentants syndicaux s'efforcent de peser sur le déroulement des réunions de négociation.

### 3.2 De la perception du sabotage à celle de l'absentéisme (du côté des représentants des directions)

Les réponses fournies par les représentants de la direction aux deux questions ouvertes sur les formes et les thèmes du conflit le plus marquant présentent quelques caractéristiques communes avec celles des représentants du personnel. D'une part, une certaine confusion transparait de ces réponses, plusieurs représentants du personnel (ou de la direction ?) évoquant le « refus des heures supplémentaires » dans les formes du conflit alors que cet *item* est proposé dans la question 8.11. Il en est de même pour le débrayage là encore mentionné dans la liste soumise à la personne interviewée. Sur les thèmes, les réponses formulées recourent très largement les *items* figurant dans le questionnaire et normalement énoncés par l'enquêteur (emploi, licenciements, salaires, primes, conditions de travail...) D'autre part, la distinction entre « formes » et « thèmes » s'avère là encore très instable. Ces caractéristiques renvoient aux conditions de passation du questionnaire et à la compréhension des questions posées.

En revanche, ce qui distingue nettement les deux questionnaires (pour le traitement de ces questions ouvertes) provient de la tonalité « patronale » qui ressort de certaines réponses. Cette tonalité émane de qualificatifs exprimant un fort jugement de valeur sur les causes du conflit : « mauvaise humeur », « mauvais esprit », « mauvaise volonté affichée », « mauvais comportements pour embêter la direction ». Complètement absents des réponses fournies par les représentants du personnel, les actes de « vandalisme » et de « sabotage » (mentionnés à plusieurs reprises) font ici leur apparition. « Grève

du zèle et sabotage », « vol et sabotage », « tentatives d'intimidation ». Un interviewé n'hésite pas à parler de « dérive mafieuse » et de « pression verbale et physique sur la direction ». La violence des relations sociales dans l'entreprise, qui apparaissait dans les nombreuses évocations de « harcèlement », de « discrimination », de « mise sous pression », dans les réponses fournies par les représentants du personnel transparait ici *via* la dénonciation de comportements présentés comme intentionnels (« menaces », « intimidations physiques »).

Le recodage du questionnaire par le repérage des formes juridiques prises par les conflits (prud'hommes, inspection du travail) et leur inscription dans un mouvement interprofessionnel large, en l'occurrence celui contre la réforme des retraites en 2003, s'avère moins opératoire que dans le questionnaire RP. Nombre de représentants de la direction se contentent, en effet, de renvoyer à une « revendication nationale » ou un « mot d'ordre national » sans les préciser (auxquels font pendant de très laconiques « revendications individuelles », « manifestations individuelles »). Une évocation du lundi de Pentecôte vient compléter les mentions existantes relatives aux « retraites », tandis que la référence à la mobilisation contre le changement de statut d'EDF et de GDF en 2004 est par contre explicite (« changement de statut » associé à « coupure sauvage », parfois au « sabotage d'installation », « filtrage », à la « séquestration »).

Les causes de conflit qui ressortent des formulations choisies par les enquêtés renvoient aux choix stratégiques de l'entreprise en termes d'emplois, de gestion, de restructuration et de localisation géographique. Ainsi – ces mentions étant de loin les plus riches et les plus explicites dans les réponses fournies par les représentants de la direction – est-il très souvent question de « changement d'actionnaire » (ou de « modification de l'actionnariat »), de « reconfiguration industrielle », de « cession de l'entreprise », de « délocalisation de l'activité », de « rachat de l'entreprise », de « restructuration de l'établissement », de « statut collectif pour la fusion ». Plusieurs conflits sont présentés comme ayant fait suite à des déménagements (« de site », « sur un autre site »). Parfois, ce n'est pas la stratégie de l'entreprise qui est rappelée, mais les formes d'anticipation de cette stratégie par les salariés : « par peur de fermeture du site », « inquiétude sur le devenir du site ».

Une deuxième série de réponses renvoie à des enjeux plus internes, liés au fonctionnement régulier de l'entreprise et non plus à son devenir immédiat ou à moyen terme. Des conflits résultent de « changements organisationnels » (« changement d'équipes », « changement de direction »), de remise en cause de la « convention collective » ou de problèmes créés par la révision des primes d'intéressement (ou de l'accord de participation), de la RTT (une seule réponse), des congés payés, des indemnités de déplacement. Quelques réponses se font plus précises : conflits liés à la « qualité des repas » pris par les salariés dans l'établissement, au « mode d'attribution des tickets restaurant », à l'accès à un dispositif de pré-retraite, au « prix du gasoil » (une réponse), au tabac (une réponse, « conflit tabac »).

Deux interviewés indiquent que le conflit est lié à l'externalisation « du service de nettoyage », d'un « mini secteur ». Le « recours à des grèves dans des entreprises prestataires » concerne une seule entreprise, laissant apercevoir, en contrepartie des thèmes de conflictualité des formes possibles de réaction face aux pratiques d'externalisation.

L'inégalité dans l'entreprise – associée en particulier à la question des salaires – est bien présente, mais exprimée à demi-mots. Ainsi ces conflits déclenchés par le « bonus accordé au directeur », ou cette explication relative à « un problème de paie dû à un logiciel informatique qui donne lieu à des repères et à des débrayages » (les « repères » portant sans doute sur les écarts de salaire...). La rémunération spécifique des cadres est également évoquée.

Enfin, des causes plus ordinaires sont mentionnées, ancrées dans la vie interne d'un service ou d'un établissement, mais dans une proportion plus réduite : « conflits entre collègues », « conflit individuel entre encadrement et salariés », « agressions verbales entre employés et direction ». La contestation de la hiérarchie semble minorée, au regard de ce qu'il était possible de repérer dans les réponses des représentants du personnel.

Les formes prises par la contestation ou plus exactement les formes repérées comme telles par les représentants de la direction fournissent un matériau intéressant à analyser (là encore en puisant aussi bien dans la 8.11 que dans la 8.12). Il est très peu fait référence ici au harcèlement, si ce n'est dans le sens des salariés vers des cadres de direction : « forme de harcèlement par des salariés contre des salariés cadres », « harcèlement de procédures » (ce qui ressemble à une grève du zèle...). Des pratiques relativement anodines sont signalées : « demande de discussion avec la direction », « discussions », « réunion informelle de salariés » ; certaines délivrant cependant un contenu potentiellement plus contestataire : « demande de participation à une réunion de cadres », « demande de réunion exceptionnelle ». L'absentéisme « volontaire » revient à plusieurs reprises (avec une mention isolée, comme autre forme de retrait individuel, d'une « accélération du *turn-over* ») ainsi que le refus des heures supplémentaires, voire celui « d'effectuer un travail ». Le « *boycott* » (relativement présent dans les réponses des RP) est également mentionné comme moyen d'action remarqué : « *boycott* de la soirée d'entreprise », « *boycott* de leur présence [celle des salariés] à une soirée clients ».

Mais ce qui revient avec force concerne les pratiques de dénonciation par écrit : la pétition – assez peu présente –, « l'envoi de *mails* générant un trouble » et surtout la lettre, « lettre écrite par les salariés contre un dirigeant et envoyée par courrier au DRH », « lettres anonymes » (à plusieurs reprises), « courrier au président du groupe ».

À ces formes d'affichages du désaccord s'ajoutent, dans les propos des représentants de la direction, des formes plus ouvertes d'expression de la conflictualité. Le port de « badges revendicatifs », la distribution de tracts, la « menace de grève » semblent parfois suffire. Mais des pratiques que l'on peut supposer associées à la grève sont également décrites de façon explicite : « blocage de l'usine », « arrosage des bureaux », « manif bruyante et saccages », « dégradations », « piquet de grève », « pneus brûlés », « séquestration de la direction », « début de séquestration d'un conseil de surveillance ».

Enfin, les institutions représentatives du personnel (DP, DS, CE) ainsi que les syndicats n'occupent qu'une place limitée – ce qui peut sembler paradoxal dans la mesure où ils constituent le premier interlocuteur des représentants de la direction – dans cet ensemble de réponses. Formes ou causes du conflit, les représentants syndicaux envoient des courriers, formulent des revendications écrites, demandent des réunions (entre « DRH et représentants syndicaux », « réunion extraordinaire DP et CE »). Ils refusent de signer des ordres du jour et s'appuient sur la possibilité de la démission collective. Modes d'intervention plus technique, c'est en lien avec les syndicats que l'on trouve l'évocation du « droit d'alerte du CE » et de la « demande d'expertise sociale et des comptes de l'entreprise ».

## Chapitre 3

# LE REDÉPLOIEMENT SOUS CONTRAINTE DES FORMES DE LA CONFLICTUALITÉ, COMPRENDRE LES TRANSFORMATIONS

---

Les données de l'enquête *REPONSE* rassemblées et commentées dans le chapitre 2 conduisent à relativiser, voire même à invalider, l'hypothèse d'une transformation radicale à la fois du territoire de la conflictualité au travail, mais aussi de ses formes collectives. Un certain nombre de continuités, sur lesquelles nous avons insisté, ressortent du traitement de variables « lourdes » telles que le secteur d'activité, la taille des établissements et l'implantation syndicale. Pour autant, s'il convient de ne pas perdre de vue ces grandes caractéristiques, il s'agit aussi de comprendre les évolutions qui sont en cours dans l'ensemble des secteurs d'activité, dans l'industrie comme dans le tertiaire, à des rythmes différents selon les formes – collectives et individuelles, avec arrêt et sans arrêt de travail – et les thèmes qui font l'objet de ces conflits dans les établissements. Rappelons qu'à l'exception de la grève de deux jours ou plus, l'ensemble des formes de conflits collectifs sont en hausse sur la période 2002-2004 par rapport à 1996-1998. Cependant, donnée extrêmement importante, ce n'est pas la grève de moins de deux jours qui connaît la progression la plus significative selon les directions<sup>44</sup>, mais par ordre décroissant, le refus des heures supplémentaires (+ 6,4 points), le débrayage (+ 2,5 points), la pétition (+ 1,9 points) et la manifestation (+ 1,8 points)<sup>45</sup>.

Or, la mise en relation de ces différentes formes d'action, avec et sans arrêt de travail, soulève le problème de leur articulation ; et celle entre les pratiques protestataires individuelles (refus des heures supplémentaires, absentéisme, recours aux prud'hommes) et les pratiques collectives (manifestation, pétition, grève avec arrêt de travail) celui de leur interprétation.

La notion d'espace dynamique de la conflictualité, développée dans ce chapitre, permet d'aborder ces problèmes. Il s'agit au travers de cet outil conceptuel de rendre compte simultanément de l'évolution et du recours aux différentes formes de la conflictualité dans un univers social, celui de l'établissement, où s'exercent divers types de contraintes (situation économique, situation et structure de l'emploi, état et perception de la concurrence) et où les modalités d'expression des salariés sont à saisir au regard de ces dernières. Le conflit collectif avec arrêt de travail ne constitue pas de ce point de vue un acte isolé, mais un point de départ ou au contraire un aboutissement, voire une étape parmi d'autres, dans un *continuum* de pratiques contestataires, y compris individuelles.

Nous voulons ainsi essayer de comprendre comment le recours aux différentes modalités d'action est façonné par la reconfiguration des univers professionnels et du rapport salarial (avec le développement des formes d'emplois précaires notamment). Ces diverses dimensions contribuent, en effet, à structurer l'horizon des attentes, des obstacles et des opportunités, tel qu'il est intégré par les différents acteurs dans leur stratégie de mobilisation. Analyse d'un processus de transformation des modalités d'action individuelle et collective sous contrainte, saisie des formes de la conflictualité dans un *continuum* de pratiques inscrit dans le temps, telles sont bien nos lignes directrices. Quels en sont les supports ?

D'une part – comme cela a déjà été évoqué dans le premier chapitre –, la catégorie de conflit telle qu'elle est employée par les acteurs sociaux dans l'entreprise recouvre parfois celle de grève, mais la déborde le plus souvent. Les déclarations des représentants du personnel à propos du conflit le

---

<sup>44</sup> Les modes de sélection des représentants du personnel ayant changé en 2004, la comparaison des déclarations de ces derniers dans le temps s'avère plus fragile méthodologiquement que celle des directions. C'est pourquoi on privilégiera les déclarations de ces derniers dans ce chapitre où seront plus systématiquement et précisément comparées les données de l'enquête de 1998 et celle de 2004.

<sup>45</sup> La catégorie « autres formes » augmente aussi considérablement (+ 2,1 points), mais leur niveau reste assez bas, 3,9 % des directions la déclarant en 2002-2004 contre 1,8 % en 1996-1998.

plus marquant advenu dans leur établissement au cours des trois dernières années constituent ainsi une première manière d'explorer plus avant comment la grève reste au cœur des conflits collectifs, tout en n'en constituant qu'une séquence. 57 % d'entre eux signalent en effet que la forme du conflit le plus marquant passe par un arrêt de travail (grève ou débrayage). Dans le même temps, la moitié des répondants indique aussi que le conflit le plus marquant a duré au moins un mois. Difficile d'imaginer alors que ces conflits se limitent à une seule forme de conflit : un arrêt de travail continu sur toute la durée déclarée du conflit. De fait, lorsque les conflits les plus marquants passent par des grèves, ils sont associés dans deux tiers des cas à des manifestations à l'extérieur de l'établissement et à une expression dans les médias. Les grèves n'apparaissent donc pas comme des actions ponctuelles et isolées, mais au contraire comme un évènement d'une séquence incluant un travail de mobilisation, éventuellement syndical, beaucoup plus long. C'est en observant leur inscription dans un *continuum* de pratiques de mobilisation diversifiées que l'on peut saisir les conditions qui facilitent leur déclenchement et leur développement (Giraud, 2006). Dans cette optique, le renforcement des modes d'action sans arrêt de travail peut être précisément conçu comme un support au maintien de la grève qui demeure l'instrument de lutte central et privilégié du conflit industriel<sup>46</sup> ; dans d'autres cas et dans d'autres secteurs, nous l'avons vu, ces modes d'action peuvent se substituer, de fait, à un arrêt de travail rendu impossible par les situations de précarité (dans l'emploi, mais aussi dans le niveau de salaire) connues par les salariés.

D'autre part, l'analyse menée dans le chapitre précédent des « autres formes » et « autres thèmes » de conflictualité a permis d'appréhender une série d'éléments qui se répondent, s'articulent et ne constituent pas des manifestations isolées. Les réponses avancées par les représentants de la direction et par les représentants des salariés donnent à voir une constellation de pratiques, parfois peu dites ou peu légitimes (le *boycott* de réunions, le port ostensible de signes exprimant le mécontentement), parfois davantage (le recours juridique ou judiciaire, par exemple), qui attestent d'une conflictualité s'exprimant par divers canaux, échappant ou complétant des formes plus traditionnelles ou institutionnalisées.

Ces deux séries de données nous ont donc incité à comprendre la dynamique du redéploiement de la conflictualité au travail dans un univers soumis à des jeux de contraintes qui modifient les ressources disponibles pour les acteurs mais aussi leurs marges d'action et parfois l'impact de leurs pratiques de protestation. C'est pourquoi nous examinerons ces questions en analysant de manière dynamique comment formes collectives et formes individuelles d'une part, et formes avec arrêt de travail et formes sans arrêt de travail d'autre part, s'articulent, se substituent ou se combinent de manière nouvelle. De fait, la prise en compte des contextes – et notamment des secteurs d'activité – permettra de proposer une synthèse des transformations de cet espace de la conflictualité et des manières dont la grève s'intègre dans une combinaison de pratiques protestataires. Et si nous laissons de côté ici, car nous l'aborderons dans le dernier chapitre, l'importance du contexte proprement institutionnel – de plus en plus marqué par des négociations auxquelles incitent tous les gouvernements depuis une quinzaine d'années, et que la plupart des acteurs institués revendiquent pour consolider leur autonomie –, cette prise en compte des manières dont s'articulent les pratiques protestataires et se recompose la place centrale de la grève sera illustrée par une dernière section, dans ce chapitre, sur les liens entre développement de la précarité et conflictualité.

---

<sup>46</sup> Signalons en effet que parmi les 46 % d'établissements déclarés conflictuels par les représentants du personnel au cours des trois dernières années, 53 % ont connu, selon eux, au moins un débrayage et/ou une grève.

## 1. FORMES INDIVIDUELLES ET FORMES COLLECTIVES DE CONFLICTUALITÉ : DES FRONTIÈRES POREUSES

S'il y a nécessité d'établir une coupe synchronique et une mise en perspective diachronique de la conflictualité en entreprise afin de saisir l'articulation entre les différentes formes de conflictualité, il n'en reste pas moins que l'un des problèmes soulevés par les résultats de *REPONSE* concerne le rapport entre les modalités d'action individuelles et les modalités d'action collective. Les formes de conflits sans arrêt de travail progressent, on le sait, et plus encore une forme comme le refus des heures supplémentaires. Or, est-il possible d'intégrer cette modalité d'expression des salariés, à considérer déjà que cela en soit une, dans le *continuum* des pratiques protestataires que nous entendons analyser ? N'existe-t-il pas ici un risque de surinterprétation ? Par ailleurs, ne doit-on pas voir dans les formes de la conflictualité en nette augmentation entre 1996-1998 et 2002-2004 l'émergence de formes plus « softs » et plus individualisées ? Les résultats de *REPONSE* nous conduisent à écarter cette hypothèse pour insister, au contraire, sur la nécessité de saisir de façon relationnelle les formes individuelles de conflictualité (dont les manifestations font sens par elles-mêmes, mais aussi les unes au regard des autres) et de comprendre l'articulation entre formes individuelles et formes collectives.

### 1.1 Interpréter les formes individuelles de conflictualité en les contextualisant

Qu'il s'agisse du nombre de dirigeants déclarant que des salariés de leur établissement ont été sanctionnés (dans 66 % des cas entre 1996 et 1998 contre 72 % des cas entre 2002 et 2004, soit une hausse des établissements concernés de 6 points) ou ont recouru aux prud'hommes (dans 36 % des cas entre 1996 et 1998 contre 42 % des cas entre 2002 et 2004), une évolution à la hausse de relations conflictuelles, vécues et orientées vers le registre individuel, se confirme bien. Mais ces différents indicateurs gagnent encore en signification lorsqu'ils sont mis en regard les uns par rapport aux autres, fournissant aussi des éléments d'analyse sur des situations collectives et sur leur traduction concrète. L'accroissement du refus des heures supplémentaires est, dans cette optique, à comprendre en lien avec les deux autres indicateurs en hausse que nous venons d'indiquer, le recours aux prud'hommes et le développement des sanctions individuelles décidées par les directions.

#### 1.1.1 Sanctions et prud'hommes : les deux versants d'une conflictualité individuelle en augmentation

Ces deux formes ont en effet un point commun, au-delà de l'opposition entre les acteurs qui les maintiennent (directions d'un côté, salariés de l'autre) : l'usage du droit<sup>47</sup>. Le droit est bien en effet le principal registre utilisé par les directions lorsqu'elles sanctionnent les salariés – du moins dans leur déclaration quand on leur demande de préciser le type de sanctions qu'elles prennent à l'égard de leurs salariés. Avertissement écrit, mise à pied, licenciement sont, de loin, les principales formes de sanction citées par les directions. Ces données ne présentent rien d'étonnant ni de remarquable : l'incitation à la démission – déclarée par 2,3 % des directions en 2004 – est illégale. Mais il est clair que les sanctions de loin les plus employées constituent une manière juridique de régler des conflits, de clore des disputes, de marquer des limites et un pouvoir. Leur augmentation concerne d'ailleurs exclusivement, entre 1998 et 2004, ces formes juridiques de sanction que sont les avertissements écrits (+ 4,8 points), les mises à pied (+ 7,1 points) et, sanction la plus grave, les licenciements pour faute (+ 10,6 points).

---

<sup>47</sup> Voir Péliasse (2007) sur les processus de juridicisation et de judiciarisation que traduisent ces usages plus répandus du droit.

**Pourcentage d'établissements concernés par les différentes sanctions prises par les directions à l'encontre de salariés en 1998 et en 2004 (d'après les directions)**

<b>% d'établissements concernés</b>	<b>1998</b>	<b>2004</b>	<b>évolution</b>
Avertissement écrit	57,8 %	62,6 %	+ 4,8
Mise à pied	21,2 %	28,3 %	+ 7,1
Licenciement pour faute	24,8 %	35,4 %	+ 10,6
Incitation à la démission	2,6 %	2,3 %	- 0,3
Mutation	2,6 %	2,5 %	- 0,1
Rétrogradation	1,9 %	1,7 %	- 0,2
Autre sanction	1,5 %	3,5 %	+ 2
Pas de sanction	32,8 %	14,3 %	- 18,5

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus.

*Source* : Enquête REPONSE 1998 et 2005, volet représentant des directions.

On peut dans cette même perspective indiquer que le pourcentage d'établissements où plus de 10 salariés ont été sanctionnés est passé de 12 % en 1998 à 18 % en 2004, que ce sont dans les grands établissements où l'on sanctionne le moins, et dans ceux des transports et du commerce que l'on sanctionne le plus en 2004. Les tableaux suivants le montrent, ces résultats étant confirmés par des régressions logistiques qui montrent que toutes choses égales par ailleurs les établissements de 500 salariés et plus sont significativement associés à un taux de sanctions peu élevé (inférieur à 3 % des effectifs), tandis que commerce, transports et services aux entreprises ou aux particuliers sont, à l'inverse, significativement associés à des taux de sanction élevés (voir annexe : régressions logistiques).

<b>Taille des établissements</b>	<b>Moins de trois sanctions/100 salariés</b>	<b>Au moins trois sanctions/100 salariés</b>
De 20 à 49 s.	50 %	50 %
de 50 à 99 s.	50 %	50 %
de 100 à 199s.	60 %	40 %
de 200 à 499s.	64 %	36 %
500 s. et +	80 %	20 %

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus.

*Source* : Enquête REPONSE 2005, volet représentant des directions.

Afin de pallier à d'éventuels effets taille liés au seuil retenu, notamment pour les petits établissements, un autre indicateur a été construit et permet de voir tout aussi nettement ce lien inverse entre taille des établissements et taux de sanctions. Cet indicateur, calculé en sommant les sanctions de l'ensemble des établissements de la catégorie de taille, divisé par le nombre total de salariés de la catégorie de taille (le tout multiplié par 100), varie ainsi, selon la taille des établissements :

Taille des établissements	Taux de sanctions par catégorie de taille (pour 100 salariés)
De 20 à 49 s.	6,3 %
de 50 à 99 s.	5,8 %
de 100 à 199s.	3,8 %
de 200 à 499s.	4 %
500 s. et +	2 %
<i>Ensemble</i>	<i>4,6 %</i>

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus.

*Source* : Enquête REPONSE 2005, volet représentant des directions.

En matière de différences sectorielles, les variations sont également importantes :

Secteurs	Moins de trois sanctions/100 salariés	Au moins trois sanctions/100 salariés
Industrie	54 %	46 %
Construction	54 %	46 %
Commerce	40 %	60 %
Transports	39 %	61 %
Activités financières, activités immobilières	74 %	26 %
Services entreprises/particuliers	50 %	50 %
Education santé social, administration	69 %	31 %
Ensemble	52 %	48 %

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus.

*Source* : Enquête REPONSE 2005, volet représentant des directions.

Enfin, même si une analyse toutes choses égales par ailleurs ne confirme pas, *a contrario*, le résultat qui suit, l'absence d'élus et/ou de syndicalistes est aussi associée à une plus grande fréquence de sanctions en 2004 (55 % d'établissements n'ayant pas de RP ont appliqué un taux de sanction élevé contre 48 % en moyenne<sup>48</sup>), tout comme un faible niveau de syndicalisation<sup>49</sup>.

Du côté des prud'hommes, l'augmentation des établissements concernés par au moins un prud'homme est tout autant significative (+ 6 points entre 2002 et 2004 par rapport à la période 1996-1998). Il n'est pas anodin, alors de rapprocher des données similaires à celles exhibées pour les sanctions. On constate en effet, que si les établissements de moyenne taille rencontrent davan-

<sup>48</sup> Un taux de sanction élevé désigne ici des établissements où au moins trois sanctions pour 100 salariés ont été déclarées par la direction en 2004.

<sup>49</sup> 51 % des établissements ayant moins de 5 % de syndiqués (selon la direction) ont sanctionné au moins 3 % de leurs salariés, alors que 44 % de ceux ayant plus de 11 % de syndiqués ont eu ce taux de sanction élevé.

tage des taux de recours au prud'homme élevés, les grands établissements sont ceux qui en rencontrent le moins<sup>50</sup>.

<b>Effectifs des établissements</b>	<b>Moins de un recours pour 100 salariés</b>	<b>Un recours pour 100 salariés ou plus</b>
De 20 à 49 s.	65 %	35 %
de 50 à 99 s.	62 %	38 %
de 100 à 199 s.	60 %	40 %
de 200 à 499 s.	65 %	35 %
500 s. et +	73 %	27 %

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus.

*Source* : Enquête *REPONSE* 2005, volet représentant des directions.

Comme pour les sanctions, un taux de recours aux prud'hommes par catégorie de taille (pour 100 salariés) a été construit en divisant la somme des recours aux prud'hommes de l'ensemble des établissements de la catégorie de taille par le nombre total de salariés de la catégorie de taille. Neutralisant un éventuel effet de seuil lié au taux retenu dans le tableau ci-dessus (moins ou plus de un recours pour 100 salariés), les variations de ce taux en fonction de la taille montre là aussi très clairement un effet taille – plus les établissements étant petits, plus les salariés ayant tendance à recourir aux prud'hommes.

<b>Taille des établissements</b>	<b>Taux de recours par catégorie de taille (pour 100 salariés)</b>
de 20 à 49 s.	2,6
de 50 à 99 s.	2,3
de 100 à 199s.	1,9
de 200 à 499s.	1,6
500 s. et +	1
<i>Ensemble</i>	<i>1,9</i>

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus.

*Source* : Enquête *REPONSE* 2005, volet représentant des directions.

Quant aux secteurs d'activité, ce sont ceux du transport, du commerce et des services aux entreprises ou aux particuliers qui ont le plus d'établissements avec un taux élevé de recours au prud'homme – un résultat là aussi confirmé toutes choses égales par ailleurs.

<sup>50</sup> Un résultat confirmé toutes choses égales par ailleurs pour les établissements de 500 salariés et plus.

Secteur d'activité	Moins de un recours pour 100 salariés	Un recours pour 100 salariés ou plus
Industrie	66 %	34 %
Construction	80 %	20 %
Commerce	60 %	40 %
Transports	55 %	45 %
Activités financières, activités immobilières	70 %	30 %
Services entreprises/particuliers	59 %	41 %
Éducation santé social, administration	70 %	30 %
<i>Ensemble</i>	<i>64 %</i>	<i>36 %</i>

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus.

*Source* : Enquête REPONSE 2005, volet représentant des directions.

Pris ensemble, ces différents indicateurs témoignent de la prégnance voire du renforcement des tensions et des conflits individuels qui traversent les relations sociales dans les établissements. Plus exactement – car les tensions au sein des établissements n'augmentent pas entre les deux enquêtes selon les directions (55 % des directions en signalent dans leur établissement en 2004 comme en 1998) – ces indicateurs montrent un durcissement des relations sociales au travail *via* l'édiction de sanctions ou de recours aux prud'hommes plus fréquents, autrement dit *via* une juridicisation et/ou judiciarisation apparemment en progression (voir Pélisse, 2007).

### 1.1.2 Refus d'heures supplémentaires

Pour en venir aux refus d'heures supplémentaires, leur assimilation à une forme de conflictualité collective, dans le questionnaire, n'est pas sans poser un problème susceptible de constituer une imposition de sens particulièrement forte. En raison de cette difficulté méthodologique, nous entendons les considérer ici comme un mode d'action à la lisière des formes de protestation individuelle et collective et non comme un mode strictement individuel, ou strictement collectif (comme c'est implicitement le cas dans le questionnaire). Un représentant de la direction peut très bien avoir répondu positivement à la question sans pour autant avoir envisagé (et avoir eu des raisons d'envisager) des refus d'heures supplémentaires comme des formes de conflits collectifs. En effet, que « doit » répondre un dirigeant qui a essuyé des refus d'heures supplémentaires de la part de salariés sans qu'aucune des deux parties n'ait envisagé ce refus comme un conflit, et encore moins comme un conflit collectif ? La réponse ne va pas de soi et garder en tête le fait qu'il s'agit là d'une des modalités où les écarts entre les déclarations des dirigeants et celles des représentants du personnel sont les plus forts, n'est pas sans conforter l'idée d'une nécessaire prudence dans l'utilisation de cet indicateur<sup>51</sup>. C'est bien pour cette raison que l'un des établissements enquêtés a justement été choisi parce que sa direction a signalé une fréquence particulièrement élevée de refus d'heures supplémentaires entre 2002 et 2004.

<sup>51</sup> En effet, avec la grève du zèle, le refus d'heures supplémentaires est la forme conflictuelle sur laquelle les différences de points de vue sont les plus importantes entre RP et RD d'un même établissement : lorsqu'un refus d'heures supplémentaires est signalé par le RD, seulement un RP sur quatre relève également ce refus. Et lorsque c'est un représentant du personnel qui le signale, seuls 15 % des directions en font autant ! (Voir Denis, Pélisse, 2007).

### Le temps de travail chez COCOLUXE, entre mécontentements individuels et contestation collective

Cet établissement apparaît particulièrement intéressant car on y trouve deux modalités des refus d'heures supplémentaires, l'une, clairement collective contestant la mesure visant à ne plus chômer le lundi de Pentecôte, l'autre, plus complexe, individualisée et autour de laquelle les syndicalistes ont moins de prise, voire sont en total décalage.

De fait, les principaux conflits dans cet établissement – une unité de production spécialisée dans la confection (340 salariés) d'un groupe de luxe français - tourne bien autour du temps de travail. Il n'est pas inintéressant dès lors de relever comment, face à la politique de négociation tout azimut de la direction du groupe, les salariés et les deux syndicalistes réussissent, malgré très peu de syndiqués, à développer un rapport de force avec lequel la direction locale doit composer. Si les délégués syndicaux ne signent jamais d'accords lors des négociations annuelles sur les salaires - mais réussissent souvent à accroître les augmentations générales prévues initialement par la DRH -, la durée du travail fait davantage l'objet de négociations et d'accords. Réduite à 36 heures, puis 32 heures et enfin 35 heures par l'intermédiaire de sept accords signés au siège entre janvier 1998 et octobre 2002, et deux avenants dans l'établissement en 1998 et 2000, ce thème du temps de travail est simultanément l'objet de divisions et d'unité entre salariés et syndicalistes.

Divisions, car ces syndicalistes CGT et FO ne comprennent pas et n'appuient pas les revendications d'un certain nombre de salariées concernant les compensations en temps (non majoré) et non en rémunération (majorée) des heures supplémentaires qu'on leur demande régulièrement dans ce secteur soumis au rythme de nombreuses collections chaque année<sup>52</sup>. Bien que ces revendications ne soient pas relayées par les syndicalistes, ni qu'un collectif apparaisse concrètement pour les porter, ces salariées n'en obtiennent pas moins satisfaction : lorsque la direction, qui souhaite rémunérer les heures supplémentaires pour s'épargner une gestion horaire plus complexe, ne trouve aucun volontaire, elle recourt à des intérimaires dans un premier temps, mais finit pas plier face au surcoût imposé et à la moins bonne qualité du travail sur un produit qui doit être irréprochable.

Dans une dimension plus collective, les syndicalistes vont se révéler plus en phase avec les salariés lorsqu'il s'agit de défendre la durée habituelle du travail, remise en cause par la mesure prise par le gouvernement Raffarin concernant le lundi de Pentecôte. Face au refus de la direction d'en discuter les modalités - le lundi chômé est désormais travaillé, alors que les représentants du personnel voulaient une augmentation horaire répartie sur toute l'année -, les syndicalistes, après avoir fait signer des pétitions, réussissent à organiser une grève perlée en 2005 qui s'avère très efficace, malgré le faible nombre de syndiqués : *« on a préparé ça en disant on va pas enquiquiner, on va pas faire grève toute la journée, on va débrayer. Par rapport à notre façon de travailler c'est gênant. On s'arrêtait une heure, on reprenait une demi-heure, toute la journée. C'était organisé, chacun avait des créneaux. Après, chacun faisait ce qu'il voulait, certains ont choisi de débrayer toute la journée, d'autres ne sont pas venus travailler, et d'autres encore sont restés [avec nous] »*. En 2006, une grève d'une journée est organisée, et si le piquet de grève est tenu par une dizaine de militants seulement, près de 80 salariés restent chez eux. Enfin, en 2007, la direction refuse toujours de négocier et contourne le problème en transformant ce fameux lundi en jour non travaillé dans le cadre de la modulation.

#### 1.1.3 Absentéisme

Une réflexion similaire pourrait être menée sur la question de l'absentéisme qui peut également s'interpréter, dans certains cas, comme une forme individuelle et souterraine de conflictualité, indiquant notamment des problèmes de gestion et de conditions de travail. Les données relatives à l'absentéisme, dans le questionnaire de l'enquête *REPONSE*, reposent sur une appréciation subjective : on demande aux représentants de la direction si l'absentéisme a représenté pour eux un « problème » chez les cadres / les ouvriers, etc. Le questionnaire ne permet donc pas de saisir en quoi consiste le problème évoqué, ni de quantifier l'absentéisme ou d'en repérer la fréquence. Ces limites exposées, les résultats obtenus méritent d'être pris en compte, car cette question porte directe-

<sup>52</sup> Dès le premier accord sur le temps de travail, la direction a pourtant obtenu une modulation en échange d'une RTT à 36 heures. Mais compte tenu de l'imprévisibilité des commandes, des contraintes temporelles et du respect par la direction du délai de prévenance d'une semaine, les heures supplémentaires sont toujours employées pour y faire face. Ayant des salaires relativement élevés au sein du bassin d'emploi, les salariés – essentiellement des femmes ouvrières non qualifiées – cherchent ainsi moins à travailler plus pour gagner plus, qu'à conserver un minimum de maîtrise de leur temps de travail.

ment sur ce qui intéresse le chercheur soucieux d'étudier l'absentéisme comme une forme « posant problème », sinon repérée comme conflictuelle, pour les directions. De fait, l'absentéisme constitue un problème pour les directions dans plus de 46 % des établissements pour au moins une catégorie de salariés. Une lecture sur la base des catégories socioprofessionnelles approfondit ce constat : dans les établissements où les ingénieurs, cadres ou commerciaux sont majoritaires, un quart des directions indique que l'absentéisme pose problème, contre plus de la moitié lorsque les ouvriers sont majoritaires<sup>53</sup>.

**Catégorie majoritaire dans l'établissement  
et absentéisme posant problème**

<b>Catégorie de salariés la plus nombreuse (redressée)</b>	<b>L'absentéisme pose problème</b>
Ingénieurs et cadres/commerciaux	25 %
Techniciens et agents de maîtrise	33 %
Employés	47 %
Ouvriers	53 %
<i>Ensemble</i>	47 %

*Champ* : établissement de plus de 20 salariés.

*Source* : enquête REPONSE 2005.

Il est peut-être trop rapide de franchir ici un pas dans l'interprétation pour envisager l'absentéisme comme une modalité d'action conflictuelle individuelle, ou plus explicitement de résistance ordinaire, dans les établissements. Il n'est pas inintéressant d'observer, toutefois, que parmi les quelques facteurs significatifs dégagés par une analyse toutes choses égales par ailleurs, une proportion importante de précaires (CDD et intérimaires) d'une part, et de femmes d'autre part, est significativement et positivement corrélée à la déclaration de problèmes d'absentéisme. Populations traditionnellement moins organisées, qui ne sont pas en situation de construire et de porter des revendications collectives, ne peut-on voir dans la sensibilité plus grande des directions face à leur absentéisme le signalement de ces formes de résistances ordinaires ? Celles-ci sont alors à appréhender comme des stratégies d'*exit* bien qu'elles ne soient pas toujours identifiées comme des formes conflictuelles. Les directions ont cependant bien à les traiter comme « des problèmes », au même titre, au vu de leurs conséquences aussi, sinon plus dommageables sur la production ou le service rendu, que d'autres formes de conflits ouverts.

Les monographies, en particulier celles réalisées dans le secteur industriel, nous incitent à une telle hypothèse. Dans le cas de l'entreprise FROMAGE, le développement de l'absentéisme a ainsi suivi la phase la plus active du conflit contre le plan de restructuration et a reflété une démobilisation après la lutte. Pour les salariés qui sont passés de la filière « emmental » à la filière du « fondu » dans cette usine, en raison de la fermeture d'une ligne entière de production, la démoralisation s'est traduite par des formes de retrait individuel. Ces salariés avaient accepté de travailler le samedi pour sauver la filière de production, puis de travailler de nuit. Après la signature du plan de restructuration auquel ils se sont opposés, l'impression que tout était fini a prédominé. Mais l'usine a continué à tourner, à moitié vide. Lorsqu'un nouveau plan de licenciements collectifs est déclenché en 2006,

<sup>53</sup> Ce résultat est d'ailleurs confirmé par une régression logistique, la présence majoritaire d'ouvriers dans les établissements majorant toutes choses égales par ailleurs la déclaration de l'absentéisme comme posant problème par les directions (les variables contrôlées sont toujours les mêmes, voir une note précédente et en annexe ces points méthodologiques).

le conflit ne prend pas, contrairement à la situation deux ans auparavant. En revanche, l'absentéisme s'accroît, comme le relate la déléguée syndicale CFDT :

*« On a eu beaucoup d'absentéisme, parce que le temps que ça ferme, il y a beaucoup de gens qui se sont mis en maladie, qui faisaient des espèces de dépressions, des trucs comme ça. Et puis bon, ils le disent d'ailleurs, après un licenciement, c'est quand même un drame, et il y a des gens qui s'en remettent moins bien que d'autres, donc ils sont plus facilement malades et plus facilement... »*

Le fait de croiser le phénomène de l'absentéisme (en tant qu'il représente un problème pour la direction donc) et les catégories sociales professionnelles prend également sens lorsque l'on s'intéresse aux établissements où les employés représentent la catégorie la plus nombreuse. Parmi ces derniers, l'absentéisme est désigné comme un problème dans 47 % des cas. C'est six points en deçà du pourcentage observé dans les établissements ouvriers, et respectivement 22 et 14 points au-dessus des pourcentages observés dans les établissements employant majoritairement des cadres/commerciaux ou des techniciens et agents de maîtrise. De fait, plus le pourcentage d'ouvriers et d'employés progresse dans la structure de la population des établissements, plus les directions indiquent que l'absentéisme est un problème.

**Pourcentage d'ouvriers et d'employés  
dans l'établissement selon que l'absentéisme pose problème ou non  
au représentant de la direction**

<b>Pourcentage d'ouvriers et d'employés dans l'établissement</b>	<b>L'absentéisme pose problème</b>
Moins de 35 %	27 %
de 35 à moins de 70 %	46 %
de 70 à moins de 85 %	54 %
85 % ou plus	54 %
<i>Ensemble</i>	<i>47 %</i>

*Champ : établissements de plus de 20 salariés.*

*Source : enquête REPONSE 2005.*

Le phénomène de l'absentéisme mérite aussi d'être croisé avec le niveau de salaires. Il est indéniable que joue ici un effet de structure lié à la taille des entreprises : un niveau plus bas de salaires pour les catégories ouvrières et employées se retrouvant tout particulièrement dans les PME-PMI. Mais là encore, il convient de remarquer que « l'absentéisme comme problème » décroît fortement au fur et à mesure que la médiane du salaire horaire augmente (voir tableau ci-dessous).

**Salaire horaire net médian de l'établissement et absentéisme**

<b>Médiane du salaire horaire net (donnée issue des DADS établi au 31/12/2003)</b>	<b>L'absentéisme pose problème</b>
8€ ou moins	53 %
de 8 (exclu) à 12€ (inclus)	46 %
plus de 12€	36 %
<i>Ensemble</i>	<i>47 %</i>

*Champ : établissements de plus de 20 salariés.*

*Source : enquête REPONSE 2005.*

Ces différents éclairages incitent à ne pas voir dans l'absentéisme qu'une pratique ordinaire, éloignée de toute forme de conflictualité. L'absentéisme peut représenter, comme il a été dit, une forme

d'*exit* pour celles et ceux pour qui l'arrêt de travail représente une forme d'action très coûteuse. D'autant que pour les précaires qui savent que leur séjour dans l'entreprise est amené à s'achever de toute façon, l'*exit* a un moindre coût que pour ceux qui pourrait compromettre leur avenir à long terme en ayant ces pratiques. Le phénomène n'en recèle pas moins une dimension contestataire dans la mesure où il exprime une forme de désaccord, de refus du consentement face aux modes de gestion de la direction de l'entreprise... et un problème pour un nombre important de directions d'établissement.

## 1.2 Formes organisées et inorganisées du conflit : saisir un *continuum*

Élargir ainsi la focale d'analyse de la conflictualité au travail n'a pas pour seul intérêt d'objectiver l'hétérogénéité de ses manifestations gommée par la seule prise en compte des JINT. Il s'agit également de souligner la nécessité d'envisager les usages de la grève en mettant au cœur de l'analyse la question des relations entre les formes organisées et « inorganisées » de conflit (Hyman, 1988, 183-186). Cette perspective ouvre la voie à un décloisonnement des approches traditionnelles de la grève mais aussi des mobilisations collectives. Comme le souligne Hyman, l'opposition entre conflits organisés et conflits inorganisés reste problématique car elle risque de réactiver une dichotomie trompeuse entre actions spontanées et actions organisées. Or, c'est dans l'idée d'un *continuum* des pratiques contestataires individuelles et collectives qu'il faut entendre cette distinction. Différentes monographies ont pu montrer comment, dans certaines configurations, des stratégies de freinage de la production peuvent être mises en œuvre et coordonnées par les organisations syndicales elles-mêmes (voir l'exemple de COCOLUXE ci-dessus). L'existence de formes diffuses de conflictualité n'exprime pas seulement l'impossibilité du conflit ouvert, avec arrêt de travail : il peut s'agir d'une phase en amont ou en aval de la grève, que les syndicats parviendront ou non à transformer en action collective. À l'opposé, ces formes diffuses peuvent également demeurer sans traduction collective, faute de médiation syndicale ou collective.

### Absentéisme et refus des heures supplémentaires comme expressions d'une conflictualité latente à LUMINAIRES

L'entreprise LUMINAIRES se situe dans la zone industrielle d'une ville de la région lyonnaise. Elle compte plusieurs entrepôts en préfabriqués. En fait, l'un de ces entrepôts est maintenant loué à une autre entreprise, mais conserve sur sa façade le nom de LUMINAIRES. L'activité de l'entreprise se concentre désormais dans un seul entrepôt.

LUMINAIRES ne vend pas directement aux particuliers, sauf période exceptionnelle (« ventes d'usine ») comme deux samedi avant Noël. Il semble que l'entreprise ait disposé il y a quelques années d'un magasin en ville. Mais elle ne fabrique pas en tant que tels les luminaires : elle reçoit les marchandises commandées en Asie, et les vend dans la grande distribution (bricolage et alimentaire, comme Leroy Merlin ou Intermarché, deux de ces clients). Les établissements LUMINAIRES ne sont pas créateurs, même si l'entreprise définit sa propre ligne de produit lorsqu'elle engage les commandes avec ses sous-traitants. La marque « LUMINAIRES » existe donc et se trouve sur les produits. Les activités de l'entreprise consistent en l'activité de commande auprès des fournisseurs (Samoa, Vietnam, Philippines, Chine, mais aussi Espagne et Portugal), le suivi des relations avec eux, la réception des marchandises dans les entrepôts, leur expédition vers les clients en France, en Belgique et en Espagne (deux marchés récents).

Il s'agit d'une entreprise familiale qui existe depuis 45 ans. Elle emploie deux grandes catégories de personnels : les cadres pour la gestion des commandes et des importations ; des ouvriers pour la logistique (emballage et expédition des luminaires). Sa situation s'est dégradée à partir du milieu des années 1990. La responsable des RH n'explique cependant pas les raisons de cette dégradation. Ce ne renvoie pas, selon elle, à la conséquence de l'arrivée sur le marché de nouveaux concurrents. Plutôt une difficulté constante à enrayer la baisse du chiffre d'affaires. De ce fait, à partir de 2003, des plans de licenciements sont décidés. Il y aura trois plans successifs, en 2004, 2005 et 2006. L'entreprise passe de plus de 100 salariés à 56. Tous les secteurs sont concernés, de la logistique aux cadres.

Ces plans de restructuration n'ont donné lieu à aucune journée de grève, ni même à des débrayages. Depuis 2003, en revanche, du côté des ouvriers de la logistique, des pratiques comme l'absentéisme et le refus des heures supplémentaires ont connu de fortes augmentations. Lorsqu'il y a de légères reprises des commandes, la direction fait désormais appel à de la main-d'œuvre intérimaire ; ce qui est très mal accepté par les salariés. Les accidents du travail sont également très fréquents, en hausse continue. De l'aveu même de la responsable RH, les relations sociales dans l'entreprise s'avèrent très dégradées, le climat mauvais, un clivage s'étant institué entre les entrepôts (la logistique) et les bureaux.

Il n'y a pas de représentation syndicale chez LUMINAIRES. L'ancien délégué du personnel a fait partie d'un des plans de licenciement. Il n'y a pas de démarche collective face à la direction. Le conflit demeure latent. Pourquoi n'éclate-t-il pas ? Pourquoi ne s'est-il pas traduit en action collective lors de la mise en place des plans de licenciements successifs ? Il est bien sûr très difficile de répondre à cette question. L'intériorisation des difficultés commerciales de l'entreprise semble l'avoir emporté. L'histoire sociale de cette entreprise joue aussi. Pour autant, la gestion de type paternaliste dont se réclame encore la DRH semble s'être épuisée avec la réalité des plans de licenciement. Dans cette entreprise familiale, aucun liant n'existe plus, d'autant plus que les perspectives d'avenir paraissent limitées. Face à cette situation, ce sont les formes de retrait individuel qui l'emportent. L'absence de formes de conflictualité avec arrêt de travail ne signifie pas, en effet, l'absence d'un climat conflictuel que viennent traduire des pratiques individuelles telles que l'absentéisme et le refus des heures supplémentaires. Encore une fois, les frontières sont poreuses et un facteur pourrait agir comme un élément déclenchant.

### 1.3 Brouillage et porosité des formes collectives et individuelles des conflits du travail

Insister sur la dimension dynamique de l'analyse nous semble ici crucial : en évoquant les formes individuelles de conflictualité (sanctions, prud'hommes, absentéisme, voire de manière plus ambiguë refus d'heures supplémentaires), il s'agit bien de montrer le développement d'un certain brouillage des formes de conflictualité (individuelle et collective, organisée et inorganisée, etc.). Nous avons essayé de mettre ces éléments clairement en évidence sur la période 2002-2004. Un complément d'analyse consisterait à renforcer l'approche diachronique et à prolonger ces interprétations à partir des données de l'enquête précédente ; ce que nous n'avons pas fait, par manque de temps.

Pour autant, une comparaison rapide entre les deux périodes, *via* un unique tableau, n'est pas sans indiquer une probable accentuation de ce brouillage, et de la multiplicité accrue des formes de conflit que connaissent les établissements. En considérant ainsi que les sanctions appliquées par la direction aux salariés constituent un indicateur de conflictualité individuelle dans les établissements, on peut en effet montrer que conflits individuels et conflits collectifs sont plus fréquemment associés en 2004 qu'en 1998 : la part des établissements combinant ces deux aspects de la conflictualité du travail passe de 16 à 24 %, comme l'ont montré A. Carlier et E. Tenret (2007).

#### Répartition des établissements selon les formes individuelles ou collectives de conflit en 1998 et 2004

En % d'établissements	1998	2004
Aucune forme de conflit (ni individuelle, ni collective)	28,3%	23,0%
Présence d'au moins une forme de conflit individuel	50,9%	47,4%
Présence d'au moins une forme de conflit collectif	5,0%	6,0%
Présence d'au moins une forme de conflit individuel et d'au moins une forme de conflit collectif	15,7%	23,7%

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus.

*Source* : enquêtes *REPONSE* 1998 et *REPONSE* 2005 (volet représentant de la direction) (Carlier, Tenret, 2007).

## 2. AVEC ET/OU SANS ARRÊT DE TRAVAIL ? UNE ÉVOLUTION ASYNCHRONE DES FORMES COLLECTIVES DE CONFLICTUALITÉ

Les deux dernières éditions de l'enquête *REPONSE* permettent d'approfondir une autre dimension fondamentale de la conflictualité (ici collective) relative à la place et à la signification de l'arrêt de travail. Les constats simultanés d'une augmentation de l'ensemble des formes de conflits collectifs (sauf la grève de plus de deux jours, comme on l'a vu) d'une part, et de l'augmentation de la part des établissements conflictuels *sans arrêts de travail* (voir tableau ci-dessous), d'autre part, y incitent tout particulièrement. En regroupant les formes distinguées dans l'enquête sous ces deux catégories « avec » et « sans arrêts de travail », on peut ainsi préciser d'une autre manière comment se redéploie, dans le temps, la conflictualité. Faire le constat d'une évolution de chacune des différentes formes de conflits collectifs ne permet pas, en effet, de montrer *comment se combinent ces formes au sein des établissements*. C'est pourquoi nous avons construit un indicateur distinguant les établissements ayant connu au moins un conflit avec arrêt de travail, ceux qui ont connu des conflits mais sans jamais connaître d'arrêts de travail, et ceux qui n'ont connu aucun conflit. Cette perspective montre ainsi, qu'au-delà de la hiérarchie rappelée en introduction à ce chapitre relative aux formes ayant le plus augmenté (refus d'heures supplémentaire, débrayage, pétition, manifestation), et au-delà du fait que lorsqu'un conflit avec arrêt de travail est déclaré il s'accompagne le plus souvent de formes sans arrêt de travail, il est tout autant, sinon plus important, de noter que c'est la part des établissements qui ont connu des conflits *uniquement sans arrêts de travail* qui a surtout augmenté entre 1996-1998 et 2002-2004.

	% d'établissements		Evolution 98-04
	1998	2004	
<b>Établissements conflictuels ayant connu au moins un arrêt de travail</b>	12,79	15,14	+ 2,4
<b>Établissements conflictuels n'ayant pas connu d'arrêt de travail</b>	7,94	14,86	+ 6,9
<b>Établissements non conflictuels</b>	79,27	70	- 9,3

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus. *Source* : enquête *REPONSE* 1998 et 2005.

Remarque : les établissements pour lesquels le répondant a signalé une « autre forme de conflit » sans pour autant indiquer l'existence d'arrêt(s) de travail sont classés dans la catégorie « établissements conflictuels sans arrêt de travail ».

Étudier l'évolution de ces deux formes de conflits collectifs – avec et sans arrêt de travail – puis comment évolue chacune d'entre elles selon au moins les deux grandes dimensions que sont la taille et le secteur permet alors de dresser un panorama dynamique des modes de transformation de la conflictualité entre 1996-1998 et 2002-2004<sup>54</sup>. En se restreignant aux données de la dernière période, on pourra finalement synthétiser graphiquement, en nous appuyant sur une analyse de correspondance multiple, comment s'articulent en 2004 les différentes formes de conflits approfondies dans ce chapitre.

<sup>54</sup> L'exploitation du panel (environ 900 établissements présents dans les deux dernières enquêtes) était prévue dans cette perspective mais n'a pu être réalisée faute de temps. On ne peut donc que rappeler que les établissements au sein du panel ont connu une hausse plus importante encore que les autres de la conflictualité (de 21 % d'établissements ayant connu au moins un conflit collectif entre 1996 et 1998 à 35 % entre 2002 et 2004).

## 2.1 Avec ou sans arrêts de travail ? Quelques éléments d'évolution

Nous aborderons ici deux dimensions principales pour analyser comment évoluent les établissements rencontrant des formes avec ou sans arrêt de travail.

On constate d'abord que ce sont les plus petits établissements qui résistent le mieux à l'accroissement de la proportion d'établissements conflictuels avec arrêt de travail (+ 1,1 point seulement). L'augmentation observée dans les catégories de taille supérieures est de l'ordre de 4 à 7 points.

Parallèlement, la proportion d'établissements de grande taille (500 salariés et plus) concernés uniquement par des conflits collectifs sans arrêts augmente bien plus légèrement que dans les établissements de taille inférieure (+ 1,3 point, alors que la hausse, toutes tailles confondues, est de 7 points). Signe, encore une fois que la grève (quelle que soit sa durée) se développe là où elle existait déjà, à l'inverse des conflits sans arrêt de travail qui pourraient concerner davantage d'établissements qui n'étaient pas conflictuels auparavant.

<b>Conflictualité de l'établissement (REPONSE 1998)</b>				
% en lignes				
<b>Taille</b>	<b>Établissements conflictuels ayant connu au moins un arrêt de travail</b>	<b>Établissements conflictuels n'ayant pas connu d'arrêt de travail</b>	<b>Établissements non conflictuels</b>	<b>Total</b>
Moins de 50 s.	8,0	6,9	85,1	100
De 50 à 99 s.	14,0	9,5	76,4	100
De 100 à 199s.	21,2	11,2	67,5	100
De 200 à 499s.	39,8	7,6	52,6	100
500 s. et +	54,5	11,9	33,6	100
Ensemble	12,8	7,9	79,3	100

<b>Conflictualité de l'établissement (REPONSE 2005)</b>				
% en lignes				
<b>Taille</b>	<b>Établissements conflictuels ayant connu au moins un arrêt de travail</b>	<b>Établissements conflictuels n'ayant pas connu d'arrêt de travail</b>	<b>Établissements non conflictuels</b>	<b>Total</b>
De 20 à 49 s.	9,1	14,3	76,6	100
De 50 à 99 s.	18,0	16,0	66,0	100
de 100 à 199s.	26,2	15,7	58,1	100
de 200 à 499s.	43,8	16,2	40,0	100
500 s. et +	61,4	13,2	25,4	100
Ensemble	15,1	14,9	70	100

Champ : établissements de 20 salariés et plus. Source : enquête REPONSE 1998 et 2005.

Sans approfondir davantage ces constats, on peut relever de quels secteurs proviennent les établissements rencontrant davantage de formes avec ou uniquement sans arrêt de travail entre les deux enquêtes.

<b>Conflictualité de l'établissement (REPONSE 1998)</b>				
% en lignes				
<b>Secteurs</b>	<b>Établissements conflictuels ayant connu au moins un arrêt de travail</b>	<b>Établissements conflictuels n'ayant pas connu d'arrêt de travail</b>	<b>Établissements non conflictuels</b>	<b>Total</b>
Industrie	21,1	7,6	71,4	100
construction	3,3	8,9	87,8	100
Commerce	4,7	6,5	88,8	100
Transports	17,6	6,8	75,6	100
Activités financières, activités immobilières	28,4	5,6	66,0	100
Services entreprises/particuliers	10,0	7,4	82,7	100
Education, santé, social, administration	9,9	12,4	77,7	100

<b>Conflictualité de l'établissement (REPONSE 2005)</b>				
% en lignes				
<b>Secteurs</b>	<b>Établissements conflictuels ayant connu au moins un arrêt de travail</b>	<b>Établissements conflictuels n'ayant pas connu d'arrêt de travail</b>	<b>Établissements non conflictuels</b>	<b>Total</b>
Industrie	23,5	18,5	58,0	100
construction	5,2	12,9	81,9	100
Commerce	7,0	11,2	81,9	100
Transports	22,7	14,7	62,6	100
Activités financières, activités immobilières	31,2	10,5	58,3	100
Services entreprises/particuliers	10,2	15,0	74,9	100
Education, santé, social, administration	18,7	16,4	64,9	100

Champ : établissements de 20 salariés et plus. Source : enquête REPONSE 1998 et 2005.

Les augmentations les plus importantes de la proportion d'établissements connaissant des conflits collectifs avec arrêts de travail concernent donc l'éducation, la santé, le social et l'administration (+ 8,8 points), les transports (+ 5,1 points), puis les activités financières et immobilières (+ 2,8 points). À l'inverse, les secteurs qui voient la conflictualité uniquement sans arrêt de travail augmenter le plus sont l'industrie (+ 11 points), les transports (+ 8 points) et les services aux entreprises et aux particuliers (+ 7,6 points). Combinaison ou substitution entre formes avec et formes sans arrêts de travail ? Il n'est rien moins aisé que de trancher avec ce type de données, et c'est pourquoi, si nous nous opposons nettement, sur la base des principaux résultats de REPONSE, à l'hypothèse d'une tertiarisation du conflit et à la mise en regard de deux grands modèles de conflictualité renvoyant au monde de l'industrie et à celui des services, il apparaît en revanche important de questionner la façon dont l'articulation entre les différentes formes de conflictualité se donne à voir de façon singulière dans chaque secteur d'activité. Des processus de transformation des conflits du travail sont à l'œuvre aussi bien dans l'industrie que dans les services et donnent lieu à des combinaisons différentes, que la section suivante permet d'étudier plus finement.

## 2.2 La transformation détaillée des pratiques conflictuelles par secteurs d'activité

Ainsi, le maintien de clivages entre les secteurs d'activité se perçoit-il surtout dans leur usage différencié des registres de l'action collective. Comme on vient de le voir, tandis que 23,5 % des établissements industriels connaissent un conflit avec arrêt de travail entre 2002 et 2004, seuls 5,2 % des établissements de la construction et 7 % de ceux du commerce sont dans la même situation. Le tableau suivant permet d'aller plus loin en détaillant l'évolution de chacune des formes de conflits collectifs dans les différents secteurs d'activité<sup>55</sup>.

**Proportion d'établissements conflictuels par secteurs d'activité entre 2002 et 2004 selon leurs formes, et évolution depuis la période 1996-1998**

	débrayage		Grève < 2jrs		Grève ≥ 2jrs		Refus d'H supp.		Manifestation		Pétition		Au moins un conflit collectif	
	2004	Evol/ 98	2004	Evol/ 98	2004	Evol/ 98	2004	Evol/ 98	2004	Evol/ 98	2004	Evol/ 98	2004	Evol/ 98
Industrie	19,1	+ 3,6	13,8	+ 3,8	5,4	+ 1,9	14,9	+9,6	13,9	+ 5,6	14,9	+5,7	42	+ 12,9
Construction	2,8	+ 1,4	2,0	+ 0,4	1,2	+0,7	12,1	+7,9	3,4	+ 1,6	5,4	+ 1,8	18,1	+ 6
Commerce	6,0	+3,4	2,7	- 0,2	0,4	+ 0,1	7,6	+5,6	1,5	=	4,6	+ 0,1	18,1	+ 7,5
Transports	8,8	+ 1	16,8	+ 3,1	4,5	- 1,4	14,3	+10,3	4,1	- 2,1	9,2	- 1,1	36,3	+ 11,9
Finance, immobilier	21,2	+11	18,5	- 5,4	4,2	- 3,7	3,0	+2,6	5,3	- 0,8	16,6	+ 5,7	39,6	+ 5,6
Services entrep/parti	5,7	+ 1	6,2	+ 0,5	1,7	- 2,8	6,6	+3,9	5,6	+ 2,2	10,5	+ 2,4	25,3	+ 8
Educ, santé, social, admin	8,9	+4,7	10,4	+ 2,5	0,8	+0,4	5,3	+4,5	6,8	+ 1,1	15,1	+ 0,2	33,6	+ 11,3
Ensemble	10	+ 2,5	8,8	+1,3	2,5	- 0,5	9,6	+6,4	6,7	+ 1,8	10,6	+ 2,1	29,6	+ 8,9

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus. *Source* : enquêtes *REPONSE* 2005 et 1998 (volet représentant de la direction).

*Lecture* : 19,1 % des établissements du secteur de l'industrie ont connu des débrayages entre 2002 et 2004 selon la direction, soit 3,6 points de plus qu'entre 1996 et 1998.

Ainsi, dans le secteur du commerce, la légère augmentation des formes avec arrêts de travail (de 4,7 à 7 % des établissements entre 1996-1998 et 2002-2004) est essentiellement due à la recrudescence de débrayages de courte durée (6 % des établissements du commerce ont connu un ou des débrayages en 2004, soit une augmentation de 3,4 points). En réalité, le regain de conflictualité observé dans ce secteur est largement lié aux refus des heures supplémentaires (+ 5,6 points, soit 7,6 % des établissements), ce mode d'action étant aussi celui qui progresse le plus dans la construction (+ 7,9 points). Au contraire, la manifestation et la pétition restent limitées à un éventail d'établissements restreint dans ces deux secteurs (entre 2 et 5 % d'établissements concernés en 2002-2004, avec une stagnation dans le commerce et malgré une hausse sensible dans la construction). Quant aux établissements des services aux entreprises et aux particuliers, ils connaissent eux aussi une stagnation des grèves de moins de deux jours et un affaïssement des grèves plus longues

<sup>55</sup> La distinction n'est donc plus du tout celle de la section précédente : bien des établissements, notamment ceux qui déclarent des formes avec arrêts de travail (grève, débrayage, etc.) déclarent *aussi* des formes sans arrêts de travail (pétition, manifestation...). La distinction entre établissements ayant connu au moins un arrêt de travail et établissements ayant connu des conflits, mais uniquement des formes sans arrêt de travail, ne peut donc être retrouvée avec les données qui vont suivre.

(- 2,8 points), alors que les actions collectives sans arrêt de travail (manifestation et plus encore refus d'heures supplémentaires) sont plus fréquentes. Dans ces secteurs d'activité dépourvus de tradition de lutte, l'émergence de conflits plus nombreux s'inscrit donc dans une dynamique comparable : maintien des grèves à un niveau très bas (autour de 1 %), progression des arrêts de travail courts et, surtout des modalités d'action sans arrêt de travail.

Sans aller plus loin et proposer ce type d'analyse pour les autres secteurs (transport et finance/immobilier notamment le mériteraient – l'évolution dans l'industrie ayant été déjà largement commentée), on peut revenir à une conception moins évolutive mais tout autant dynamique de la notion d'espace de la conflictualité en proposant finalement une représentation graphique de la manière dont, entre 2002 et 2004, s'articulent les différentes formes de conflits collectifs et individuels.

### **3. UN ESPACE DYNAMIQUE DE LA CONFLICTUALITÉ OU L'INTÉGRATION DE LA GRÈVE DANS UNE COMBINAISON DE PRATIQUES PROTESTATAIRES**

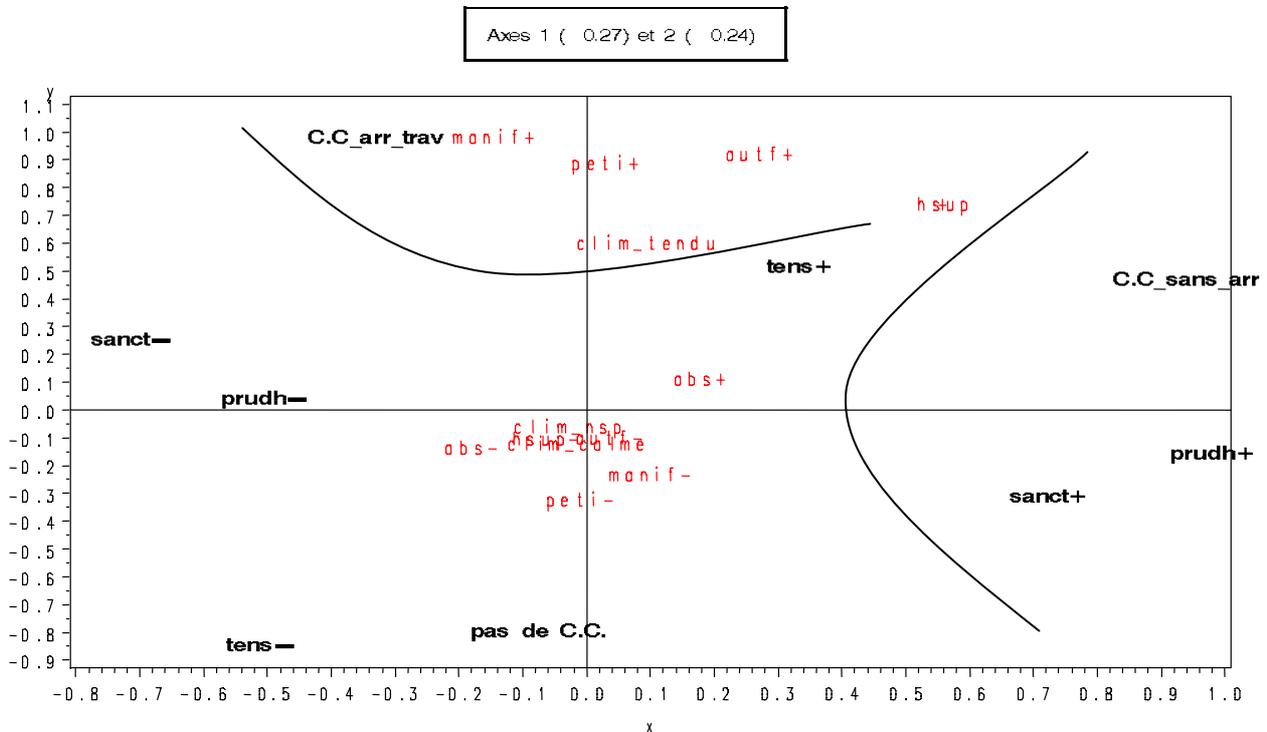
Les éléments que nous venons de décrire livrent une image éclatée de la conflictualité dans les établissements tout en permettant de soulever un peu le voile qui occulte le plus souvent les pratiques ordinaires et diffuses de la conflictualité au travail et leurs évolutions. En revenant à une approche visant à systématiser la compréhension de l'articulation entre les différentes formes de conflictualité (avec ou sans arrêt de travail, individuelle ou collective), moins dans le temps que dans l'espace, une analyse factorielle de correspondance multiple apparaît comme un outil heuristique pour saisir cet espace dynamique de la conflictualité. On peut ainsi y observer comment se structure cet espace, comment s'articulent et s'opposent les différentes formes de la protestation collective et individuelle au travail. Quoique relativement fragile, cette synthèse s'inscrit dans la lignée d'observations précédentes et peut s'appuyer sur des tris croisés relativement robustes, que nous avons, pour une part, présentés précédemment et que nous plaçons d'autre part en annexe (voir annexe ACM). De fait, cette représentation graphique montre assez clairement que les établissements où se sont déroulés des conflits avec arrêt de travail sont également ceux où est la plus associée toute la gamme des modes collectifs de protestation. Mais cette analyse fait aussi ressortir que le monde du travail ne se réduit pas à une opposition binaire entre les établissements qui rassembleraient toutes les formes de conflit et ceux qui n'en connaîtraient aucun. On observe, au contraire, un enchevêtrement plus complexe des niveaux et des registres de l'action collective (graphique).

Le premier axe oppose ainsi les établissements selon leur conflictualité individuelle. À gauche, les établissements dans lesquels les directions sanctionneraient peu (moins de trois sanctions pour 100 salariés) et où les conflits prud'homaux seraient plutôt rares (un recours ou moins pour 100 salariés). À droite, on retrouve les établissements dans lesquels les conflits prud'homaux et sanctions seraient plus fréquents. C'est aussi de ce côté de l'axe que l'on retrouve les établissements conflictuels n'ayant pas connu d'arrêts de travail.

Le deuxième axe oppose les établissements en fonction de leur conflictualité collective et des arrêts de travail. Les établissements ayant connu des conflits collectifs avec arrêt de travail se situent en haut de l'axe, les établissements sans conflits collectifs en bas. Les conflits collectifs avec arrêt de travail s'associent à l'expression de tensions par les représentants de direction.

Outre le fait que sanctions et recours aux prud'hommes sont corrélés positivement, comme on l'a déjà signalé, le point le plus intéressant est sans doute que, sur le premier axe, la modalité « conflits collectifs sans arrêts de travail » s'articule plus que les autres modalités de conflit collectif avec les occurrences de conflits individuels élevés.

## L'espace de la conflictualité collective et individuelle en 2002-2004 (d'après les déclarations des directions)



### Légende :

- Les variables contribuant à la structuration de cet espace sont les tensions et taux de sanctions et prud'hommes déclarés par les dirigeants (sanct+= 3 sanctions ou plus pour 100 salariés ; prudh+= plus de 1 prud'homme pour 100 salariés ; tens+= existence de tensions entre salariés et/ou entre salariés et supérieurs) ainsi que la déclaration de formes collectives de conflit, avec arrêt (C.C\_arr\_trav) ou sans (C.C\_sans\_arr).
- Sont projetées en variables supplémentaires les formes détaillées de conflictualité collective sans arrêts de travail (manifestation, pétition, refus d'heures supplémentaires, autres formes) ainsi que la teneur du climat social (tendu, calme ou ne se prononce pas (nsp)) et le fait que l'absentéisme représente un problème (abs+) ou non (abs-) pour la direction.

La combinaison et/ou la substitution entre grève (conflit avec arrêt de travail) et autres modes d'action collectifs et individuels invitent ainsi à réinterroger le choix des formes d'action parmi le répertoire d'actions collectives disponibles. C'est pourquoi il convient de dépasser le seul cadre des déterminants structurels de la conflictualité pour réintroduire dans l'analyse la diversité des facteurs objectifs et subjectifs propres à un monde du travail en pleine mutation, qui pèsent sur le choix des « armes » emprunté par les protestataires. Plusieurs configurations où les différentes modalités de la conflictualité se combinent peuvent ainsi être identifiées.

L'intégration de la grève dans une panoplie d'autres moyens d'action obéit à plusieurs logiques. Elle renvoie tout d'abord à la progressivité du processus de construction de la mobilisation qui rend possible *in fine* le déclenchement d'un mouvement de grève. Le recours à une pétition permet par exemple de sensibiliser les salariés à un problème particulier, de dénoncer l'injustice d'une position ou d'une décision émanant de la direction et de fédérer dans ce cadre le mécontentement des salariés. S'amorce ainsi une dynamique de mobilisation grâce à laquelle les syndicalistes se donnent les moyens de déclencher plus facilement un mouvement de grève dans une phase ultérieure. De ce point de vue, l'existence d'une activité intense de pétitionnement, de manifestation et de grève dans un même établissement ne signifie pas que ces trois modalités d'action se soient succédé nécessairement dans le cadre d'un même mouvement revendicatif. Elle témoigne plutôt de la capacité des

syndicalistes à s'emparer de la grève dans un travail militant soutenu à l'intérieur de leur établissement, qui participe à transformer les griefs des salariés en revendications communes et à entretenir leur familiarité à l'action collective (Kelly, 1998).

L'emboîtement de la grève avec les autres formes de l'action collective ne saurait cependant être réduit aux seules logiques de sa préparation ou de la radicalisation progressive d'une action revendicative. D'autres dynamiques existent qui ne sont pas forcément progressives ou ascendantes. D'abord, la grève peut être un début et non un aboutissement : le déclenchement de l'arrêt de travail entraîne alors l'activation d'instruments complémentaires pour en renforcer la portée. Une manifestation peut lui faire suite, en vue de fédérer les mobilisations de différents établissements appartenant à une même entreprise ou de renforcer la visibilité du conflit à l'extérieur de l'entreprise, en recherchant notamment sa médiatisation. Autant de techniques mobilisées par les grévistes dans l'espoir de s'emparer de nouvelles ressources utiles pour élargir le rapport de force en leur faveur et contourner les difficultés rencontrées dans leur affrontement avec la direction. Les salariés mobilisés de FROMAGE – l'usine de production de fromage confinée dans une vallée de l'Ain que nous avons déjà évoquée plus haut – ont ainsi accompagné leurs jours de grève puis le blocage de l'établissement de plusieurs manifestations devant le siège social du groupe, situé dans la préfecture du département lorsqu'ils ont été confrontés à un plan social d'envergure. Ce prolongement était motivé par la volonté de contenir la démoralisation des salariés que risquait de provoquer leur isolement géographique.

Cet exemple est intéressant car la syndicaliste en pointe de la mobilisation ne possède pas au départ, ou très peu, de ressources militantes : n'ayant que de très faibles liens avec l'Union départementale de son syndicat, la CFDT, elle ira même jusqu'à solliciter les conseils d'une autre organisation syndicale. La révolte contre une décision de fermeture d'une partie de l'usine perçue comme arbitraire (suppression de toute une ligne de production) entraîne la recherche de tous les moyens d'action possibles. Les déplacements sont alors l'occasion de créer des liens de solidarité avec des représentants des salariés d'autres sites du groupe et d'affronter directement le véritable centre du pouvoir économique de l'entreprise, dont l'éloignement favorise le sentiment d'impuissance qui gagne les salariés. Ces rassemblements sont enfin le moyen d'obtenir plus facilement une couverture de la presse locale dont les bureaux sont également situés dans cette ville, et par ce biais, de décroiser la mobilisation pour solliciter le soutien d'élus locaux et provoquer des marques de sympathie et d'encouragement de la population.

La grève s'enracine ainsi dans un spectre de pratiques et de savoir-faire militants multiples qui conditionne la possibilité et l'efficacité de son usage. Ce faisant, comme l'illustre ce dernier exemple, cet encastrement traduit aussi l'ampleur des difficultés que doivent surmonter les syndicalistes pour en faire une arme efficace, dans un contexte de balkanisation d'un espace productif bouleversé par les restructurations, les processus d'externalisation et de filialisation.

C'est également en se montrant attentifs aux ressources dont disposent les représentants du personnel et à l'environnement productif dans lequel ils agissent que l'on peut rendre compte, en effet, des dynamiques ambivalentes qui favorisent la recrudescence de formes d'arrêts de travail plus sporadiques. Des configurations spécifiques favorisent l'efficacité de celles-ci, comme à ALCOOL, un grand établissement de production d'une boisson prestigieuse appartenant depuis le début des années 1990 à un grand groupe de luxe français. Les effectifs syndicaux y sont relativement élevés (entre 15 et 20 %), notamment ceux de la CGT, qui domine très largement les IRP. En 2004, ses représentants déclenchent un débrayage de deux heures au moment des vendanges, pour contester l'enlisement de négociations en cours sur les classifications. De fait, la simple annonce de ce débrayage, qui réunit environ 150 personnes, dans un établissement aussi renommé et dans une période aussi éphémère que la récolte du raisin a attiré une cohorte de journalistes qui se déplacent aussitôt sur les lieux de l'action. La menace exercée sur le bon déroulement de la vendange apparaît comme une arme d'autant plus redoutable, qu'elle permet de jouer aisément de l'image de marque de l'entreprise, ce qui donne un écho très large aux revendications syndicales et fragilise la position du groupe. Dans un tel cas, la rationalisation de l'usage de la grève n'est pas synonyme d'affaiblissement

syndical et traduit davantage la capacité de certains militants, fortement expérimentés et bien implantés, à user de stratégies d'action ciblées qui suffisent à démontrer leur force collective sans avoir à l'utiliser durablement pour infléchir l'attitude de leur employeur. De manière semblable, la généralisation de l'organisation du travail en flux tendus et de la sous-traitance crée de nouveaux points de vulnérabilité dans les entreprises, que les syndicalistes peuvent chercher à mettre à profit par l'adoption de telles stratégies<sup>56</sup>. La possibilité existe alors, y compris pour des syndicats plus faiblement dotés en ressources militantes, de recourir à des formes d'arrêts de travail plus accessibles avec lesquelles la direction doit également composer.

La réaction que nous avons pu observer chez les syndicalistes d'une usine papetière de 900 salariés face à un plan social particulièrement dramatique, puisqu'il concerne près de la moitié des salariés, constitue à cet égard un exemple significatif de la façon dont des formes d'action collective alternatives à la grève peuvent apparaître plus adaptées à un contexte économique bouleversé.

### Papier Brûlé ou comment ne pas brûler le papier ?

Dans cette entreprise située dans le nord de la France, la forte présence syndicale aurait pu laisser présager *a priori* que la brutalité du plan annoncé susciterait le déclenchement d'un mouvement de « survie », passant notamment par l'arrêt de la production. Or, la riposte des syndicalistes a épousé une forme plus originale, fondée sur le refus de recourir à la grève. Elle s'est en revanche concentrée sur l'élaboration d'un projet de reprise économique des activités menacées de fermeture, autour duquel se redéfinissent leurs usages des instruments de lutte collective.

Leur stratégie se comprend à la lumière de la répétition des plans de restructuration que cette entreprise a affrontés depuis la fin des années 1970, et qui ont touché de façon plus générale l'ensemble de l'industrie papetière française dans cette période, progressivement rachetée par des firmes multinationales. La conjonction de ces deux facteurs concourt à ancrer l'idée chez les syndicalistes d'une extrême fragilisation de leur position. Dans ce contexte, le recours à la grève leur apparaît inopérant, à l'image de ce que les militants d'une usine confrontée à une situation similaire ont tenté sans succès, quelques mois auparavant. Tout d'abord, parce que ce mode d'action leur semble incapable d'infléchir la décision de leur employeur finlandais, qui pourra jouer de sa puissance économique et de ses autres unités de production pour surmonter aisément le coût d'un éventuel arrêt de la production dans cette usine. Pire, déclencher une grève est perçu comme un risque de compromettre davantage le maintien de leur emploi, en donnant des arguments supplémentaires à la direction pour se séparer d'un établissement qui apparaîtrait comme un obstacle à la mise en œuvre de la stratégie du groupe.

Sans illusion sur leur capacité à obtenir le retrait du plan de la direction, les syndicalistes reportent alors tous leurs espoirs sur un projet de rachat des machines dont elle souhaite arrêter la production. Aidés par un cabinet de conseil spécialisé dans la reprise des entreprises en difficulté, ils ne se limitent plus à critiquer le bien-fondé de la décision de la direction, mais entendent apporter une solution alternative. Tout en défendant l'idée de la viabilité économique de leur projet industriel, leur objectif consiste à convaincre leur employeur de leur céder ces machines à un prix « raisonnable », susceptible d'attirer de nouveaux investisseurs.

Dans cette perspective, l'exclusion de la grève ne signifie pas un abandon de l'action collective. Au contraire, les manifestations, les rassemblements quotidiens dans le réfectoire de l'usine ou encore l'organisation de blocages de péages autoroutiers occupent une place centrale dans la stratégie syndicale. Leur usage vise tout d'abord à légitimer le contre-projet industriel et à se prévaloir du soutien des salariés face à leurs adversaires. De ce point de vue, l'enjeu de ces actions régulières est également d'entretenir des liens de solidarité pratique entre les salariés et de se montrer comme des représentants « combatifs » pour tenter de juguler le spectre du découragement et de la résignation qui s'imisce dans les rangs des employés, tandis que les négociations avec l'employeur ne donnent aucun signe de résultat tangible. Enfin, mobiliser les salariés en dehors de l'usine, c'est aussi se donner les moyens de rendre plus visible leur lutte auprès de l'opinion publique, et d'obtenir plus facilement le soutien des élus locaux et du ministère du Travail, sollicités pour peser sur le déroulement des négociations.

<sup>56</sup> Selon *REPONSE*, le débrayage est une forme d'action surtout présente dans l'industrie et dans les établissements qui ont mis en place une organisation du travail en flux tendu (Carlier, Tenret, 2007).

En articulant ainsi une représentation graphique fondée sur des données statistiques et un ensemble de réflexions nourries par les monographies que nous avons construites, nous avons donc cherché à rendre compte de cet espace dynamique de la conflictualité qui a été le cœur de ce troisième chapitre. En conjuguant la prise en compte des transformations des formes de conflits, et, à l'aide des données de la dernière enquête, la manière dont elles s'articulent entre elles, nous avons souhaité retrouver toute la complexité et la richesse qu'ouvre l'analyse monographique s'appuyant sur les récits des acteurs. C'est en poursuivant cette méthodologie que nous souhaitons, pour finir ce chapitre, examiner plus précisément les liens existant entre conflits et formes de précarité.

## **4. CONFLITS ET FORMES DE PRÉCARITÉ : DES LIENS COMPLEXES À EXPLORER**

### **4.1 Un processus de précarisation dont les effets ne sont pas linéaires**

En effet, dans ce chapitre consacré au redéploiement sous contrainte de la conflictualité, un dernier point nécessite d'être abordé : l'impact supposé de la précarité, du travail ou de l'emploi, sur les formes de protestation et leur articulation.

La diffusion massive de la précarité dans les emplois ouvriers et employés, aussi bien dans le secteur secondaire que dans le secteur tertiaire, – associée au processus d'externalisation – a largement contribué à la réduction de l'implantation syndicale dans ces catégories socio-professionnelles (Amossé, 2004), mais aussi à l'affaiblissement de la capacité d'action collective des syndicats au cours des années 1990. Pour autant, si l'ampleur du phénomène semble avérée, il mérite d'être appréhendé dans sa complexité car la déstructuration du monde du travail et de ses résistances collectives ne s'effectue pas de façon linéaire.

La compréhension des dimensions de la précarité au travail et de ses impacts conduit d'abord à réfléchir aux façons de la cerner, par-delà la simple addition des formes d'emplois atypiques (CDD, intérim, CDI en temps partiel, emplois aidés). Afin d'échapper à une définition trop normative et restrictive de la précarité, il paraît important d'être attentif à la diversité des situations sociales qu'elle marque de son sceau et qui attestent de la fragilisation de la condition salariale par l'intériorisation d'une forte incertitude sur le devenir à court terme des emplois et de l'entreprise (Paugam, 2000). Il convient de parler, dès lors, d'expériences multiples de la précarité et de vecteurs de précarisation sans perdre de vue que le phénomène est ciblé, tant sur le plan de la division sexuelle du travail que sur le plan de la stratification sociale (Cingolani, 2005). Les implications directes et indirectes de ces précarités ont été le plus souvent étudiées à travers leurs effets sur la segmentation des collectifs de travail, l'émiettement de la condition salariale, les difficultés de transmission des savoir-faire professionnels, ou encore la déstabilisation des identités professionnelles (Cours-Salies, Le Lay, 2006 ; Beaud, Pialoux, 1999). Une troisième phase de réflexion semble toutefois s'esquisser aujourd'hui, permise par l'accumulation (encore insuffisante) de monographies sur des entreprises et des secteurs d'activité, liée à l'installation dans la durée de ces expériences de précarité ainsi qu'à l'émergence de luttes de « précaires », largement relayées par les médias (Carton, 2005 ; Perrin, 2004) ; s'en dégage un axe d'étude qui cherche à cerner les conditions et les modalités de l'action collective dans des collectifs de salariés entièrement ou partiellement précarisés.

Il ne s'agit pas ici de changer complètement de matrice explicative – les diverses formes de précarisation agissant avant tout comme des facteurs de déstabilisation massive des formes d'emplois, de mise au travail et des conditions de travail – mais de comprendre comment ces processus créent aussi, de façon certes réduite, des espaces possibles de redéploiement de la conflictualité (Bouffartigue, 2005). Ce questionnement invite à sonder les évolutions en cours du côté des syndicats et à dépasser le constat premier de leur incapacité à atteindre les salariés précaires, à les organiser et à mettre en forme des revendications collectives en phase avec leur vécu au travail et avec leurs aspirations. Un tel constat n'est évidemment pas à invalider de façon globale. Mais il est à nuancer par

une analyse plus fine des situations, en essayant de repérer les pratiques concrètes que les syndicats tentent de déployer en direction des précaires : dans les entreprises où les syndicats sont encore relativement bien implantés et disposent d'une réelle capacité d'opposition ; dans celles où ils existent mais de façon très réduite ; comme dans les secteurs où ils sont quasiment absents. Nous nous retrouvons à cet égard dans la distinction proposée par Paul Bouffartigue lorsqu'il suggère de différencier au sein des « luttes de précaires » les mobilisations collectives qui se sont développées de façon quasi autonome, prenant appui de façon partielle sur les structures syndicales dans l'objectif de disposer d'un certain nombre de ressources (mandats pour se protéger des licenciements abusifs, recours aux prud'hommes, etc.) et des mobilisations marquées davantage par les transformations en cours de structures syndicales soumises « à l'épreuve des précarités » (Bouffartigue, 2005, 21, 27).

En la matière, l'enseignement majeur de l'enquête *REPONSE* est de montrer que les facteurs de précarisation de la main-d'œuvre salariée, quelles que soient leurs formes, ne constituent pas un obstacle réhibitoire et mécanique au développement des conflits collectifs. Au contraire, leur exploitation invite à identifier le faisceau des dynamiques de précarisation de la relation salariale et les manières différenciées à travers lesquelles elles agissent sur les conditions et les formes d'expression de la conflictualité dans les entreprises concernées. Dans le prolongement de ces observations, nous nous efforcerons de rendre compte des pratiques syndicales et militantes qui permettent ou non, dans des contextes sociaux marqués par de fortes précarités, de dépasser le sentiment de fatalité pouvant être ressenti par les salariés au plan individuel et de transposer les inquiétudes et les mécontentements en objectifs revendicatifs inscrits dans un engagement collectif.

#### 4.2 Quand les indicateurs de précarité ne font pas disparaître ceux de la conflictualité

Il apparaît, en croisant les données relatives aux formes d'emplois et celles concernant les formes de conflits, que la présence d'un pourcentage relativement élevé<sup>57</sup> de salariés précaires dans l'entreprise ne constitue pas une entrave systématique à l'action protestataire collective. À cet égard, qu'il s'agisse d'emplois intérimaires ou de CDD, certains résultats apparaissent même surprenants.

Le tableau ci-dessous montre, en effet, que 11,8 % des établissements ne comptant aucun intérimaire sont conflictuels et ont connu au moins un arrêt de travail alors que cette proportion est *plus* élevée dans les établissements *avec* intérimaires. Un résultat comparable se dégage si l'on observe la sous-catégorie des établissements conflictuels sans arrêt de travail (ni grève, ni débrayage) : 18,1 % des établissements où plus de 5 % des salariés ont un contrat d'intérim entrent dans cette sous-catégorie, contre 14,1 % des établissements sans intérimaire. Ces résultats sont à analyser avec précaution car d'autres variables interviennent ici, dont la taille des établissements et le secteur d'activité. Les grands établissements industriels sont à la fois plus conflictuels, on le sait, et en même temps (si l'on pense par exemple à l'industrie automobile) les principaux utilisateurs d'une main-d'œuvre intérimaire. Les deux dimensions (existence de conflits, présence d'une main-d'œuvre intérimaire) pourraient ainsi se côtoyer sans entretenir aucune relation.

Pourcentage d'intérimaires /formes de conflits				
	Établissements conflictuels avec au moins un arrêt de travail	Établissements conflictuels sans arrêt de travail	Établissements non conflictuels	Total
Aucun intérimaire	11,8	14,1	74,1	100
]0 – 5 %]	20,3	16,5	63,2	100
Plus de 5 %	17,6	18,1	64,3	100

Champ : établissements de 20 salariés et plus. Source : enquête *REPONSE*, répondants direction.

<sup>57</sup> Au regard de la moyenne dans le champ de l'étude.

Les données relatives aux établissements qui comptent entre 0 et 5 % de CDD dans leur main-d'œuvre salariée ou plus de 5 % sont également intéressantes de ce point de vue (voir tableau ci-dessous). 74,4 % des établissements où il n'y a pas de CDD ne sont pas conflictuels, pourcentage qui descend à 67,8 % pour les établissements où travaillent entre 0 (exclu) et 5 % (inclus) de salariés en CDD et à 67,5 % pour ceux dans lesquels les salariés en CDD représentent plus de 5 % de l'ensemble. On note ici une différence puisque dans ces derniers établissements, les établissements conflictuels sans arrêt de travail sont relativement plus importants que ceux avec arrêt de travail. Ainsi, les établissements avec CDD sont plus conflictuels que ceux qui n'en ont pas, et plus la proportion de CDD est élevée, plus la proportion d'établissements conflictuels n'ayant pas connu d'arrêts de travail l'est également.

<b>Pourcentage de CDD et formes des conflits</b>				
	<b>Établissements conflictuels avec au moins un arrêt de travail</b>	<b>Établissements conflictuels sans arrêt de travail</b>	<b>Établissements non conflictuels</b>	<b>Total</b>
Aucun CDD	14,1	11,5	74,4	100
]0 – 5 %]	16,8	15,4	67,8	100
Plus de 5 %	12,5	20,0	67,5	100

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus. *Source* : enquête *REPONSE* 2005, répondants direction.

Une troisième série de données peut également être croisée avec le type de conflictualité collective des établissements. Elle concerne les changements d'organisation intervenus durant les trois années qui précèdent l'enquête *REPONSE* au sein de l'établissement ou de l'entreprise<sup>58</sup>. Or, comme l'indique le tableau suivant, le fait qu'il y ait eu un recours accru à la sous-traitance et à l'externalisation s'accompagne d'une plus forte conflictualité, avec ou sans arrêt de travail. 46,3 % des établissements ayant eu un usage plus intensif de la sous-traitance et de l'externalisation sont conflictuels, contre 27 % de ceux où ce choix de gestion de la main-d'œuvre n'a pas été fait. Ce résultat laisse supposer que le changement dans l'organisation du travail et dans les modalités de recrutement engendre une période éventuelle de conflit, sous différentes modalités. Les données statistiques ne suffisent toutefois pas ici pour fournir une clef d'interprétation unique de la configuration exacte de la séquence conflictuelle. Il est tout à fait possible d'envisager, en effet, que le conflit ait précédé le recours accru à la sous-traitance ou à l'externalisation. Le conflit, avec ou sans arrêt de travail, peut être lié à l'annonce et à la mise en œuvre d'un plan de licenciement d'une partie du personnel ; la direction de l'entreprise ne réembauchant pas par la suite, que ce soit en CDI ou en même en CDD, lorsque l'activité redémarre, préférant passer par la sous-traitance.

<b>Recours à la sous-traitance et formes des conflits</b>				
	<b>Établissements conflictuels avec au moins un arrêt de travail</b>	<b>Établissements conflictuels sans arrêt de travail</b>	<b>Établissements non conflictuels</b>	<b>Total</b>
OUI - Recours accru à la sous-traitance et à l'externalisation	27,2	19,1	53,7	100
NON – Pas de recours accru à la sous-traitance et à l'externalisation	12,8	14,2	73,0	100

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus. *Source* : enquête *REPONSE* 2005, répondants direction.

<sup>58</sup> La question posée au représentant de la direction est la suivante (5.14) : « Au cours des trois dernières années (2002, 2003, 2004), a-t-on procédé aux changements d'organisation suivants dans votre établissement / entreprise ? Dix réponses possibles sont ensuite suggérées dont « recours accru à la sous-traitance, externalisation ».

Ce troisième résultat est sans doute moins surprenant que les deux premiers, car la question permet de cerner une situation de changement ou de rupture renvoyant à une temporalité limitée alors que les deux premières séries de données reflètent une situation plus stable, d'instauration dans la durée d'un volet de main-d'œuvre précaire (intérim ou CDD). En revanche, son intérêt est de montrer que les effets des processus de précarisation de la main-d'œuvre sur la conflictualité en entreprise ne jouent pas dans un sens univoque selon les temporalités considérées : alors qu'une décision patronale de modification des modes de gestion du personnel (suppression de poste, fermeture de site par exemple) peut constituer un motif et un vecteur du déclenchement d'un conflit dans une séquence temporelle bien précise, le maintien sur le long terme d'une frange des salariés dans des positions fragilisées (emplois atypiques, bas salaires...) peut, à l'inverse, rendre plus difficile l'activation de formes d'expression protestataire collective.

Nous avons cherché à approfondir ces résultats en procédant à des régressions logistiques, destinées à repérer comment peut se modifier le rapport à l'action collective de représentants de salariés confrontés à des situations durables de précarité de leurs mandants. Il s'agit d'une analyse, toutes choses égales par ailleurs, qui vise à expliquer la survenue de conflits collectifs selon la structuration des contrats de travail de la main-d'œuvre (voir annexe régression logistique). Or, sur l'ensemble des établissements couverts par l'enquête, la présence de CDD et/ou celle d'intérimaires est bien corrélée positivement à une plus grande occurrence de conflits collectifs (au seuil de 1 % lorsque l'établissement comprend entre 0 et 5 % de CDD<sup>59</sup>, de même lorsqu'il comprend plus de 5 % d'intérimaires). Si on ne peut déduire de ces résultats que les formes d'emplois précaires constituent un facteur de conflictualité, ils semblent en revanche bien attester qu'elles n'agissent pas comme un obstacle insurmontable pour le déploiement de celle-ci. Ils suggèrent davantage une adaptation dans le temps des modes de gestion du répertoire d'action syndicale, puisque les configurations d'emploi précarisées semblent avant tout associées à un recours plus fréquent à des techniques de lutte sans arrêt de travail ou centrées autour de débrayages. En ce sens, on peut estimer que la confrontation des syndicalistes à des contextes qui fragilisent la capacité d'une frange importante de salariés à rejoindre une action collective, les incite à inscrire cette dernière dans des formes d'engagement moins contraignantes (pétition, rassemblement...), dont la mise en œuvre apparaît plus ajustée à l'état de leurs ressources militantes et plus facilement accessible à un plus grand nombre de salariés (*cf. infra*).

Régression logistique sur les formes de conflits <sup>60</sup>						
Variables expliquées						
	Conflit collectif	Conflit collectif avec arrêt	Grève	Débrayage	Pétition	Manifestation
<b>% de CDD</b>						
<i>Pas de CDD</i>	<i>Ref.</i>					
Entre 0 et 5 %	+++	<i>ns</i>	<i>Ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
Plus de 5 %	++	-	<i>Ns</i>	<i>ns</i>	+	<i>ns</i>
<b>% d'intérimaires</b>						
<i>Pas d'intérimaire</i>	<i>Ref.</i>					
Entre 0 et 5 %	+	<i>ns</i>	<i>Ns</i>	<i>ns</i>	++	+++
Plus de 5 %	+++	<i>ns</i>	<i>Ns</i>	++	+	<i>ns</i>

Champ : établissements de 20 salariés et plus. Source : enquête REPONSE 2005, répondants direction.

<sup>59</sup> Et au seuil de 10 % lorsqu'il emploie plus de 5 % de CDD.

<sup>60</sup> Tous les résultats s'interprètent par rapport à la situation de référence (modalité *Ref.*). Dans chaque case, les signes renvoient au sens et au caractère significatif des corrélations selon la légende suivante : +++ ou --- : significatif à 1 % ; ++ ou -- : significatif à 5 % ; + ou - : significatif à 10 % ; *ns* : non significatif à 10 %.

### 4.3 Prendre en compte une précarité multidimensionnelle

L'enquête *REPONSE* permet de compléter ces indications et hypothèses dans deux sens. D'une part, dans l'objectif de mieux cerner le lien éventuel entre une manifestation plus marquée d'une conflictualité dans l'établissement et l'existence d'une forme de précarisation de l'emploi, il paraît intéressant de repérer les thèmes de conflits afin de cerner la part de ces derniers qui ont été déclenchés sur des questions liées à l'emploi. Or, les résultats de régressions logistiques sur les principaux thèmes de conflits (tableau ci-dessous) n'apportent pas de pistes d'interprétations évidentes. Le thème de l'emploi et des licenciements n'a pas plus de chances, en effet, d'avoir été au centre d'un conflit collectif dans l'établissement lorsque le pourcentage de CDD ou des intérimaires se situe entre 0 et 5 % ou au-delà des 5 %. Sans enrayer le développement de l'action collective revendicative, la présence de salariés précaires n'en constituerait pas nécessairement le centre. Des corrélations faiblement significatives apparaissent sur les salaires et sur les relations de travail, mais il est difficile d'établir un lien direct. Toutefois, il est à noter que les seules corrélations positives (à 5 %) concernent les relations de travail pour les établissements où une partie de la main-d'œuvre est en CDD ou en intérim (entre 0 et 5 %) et les salaires pour les établissements comptant plus de 5 % d'intérimaires.

Régression logistique sur les thèmes de conflits					
Variables expliquées					
	Emploi, licenciements	Temps de travail	Salaires	Relations de travail	Conditions de travail
Pas de CDD	Ref.				
Entre 0 et 5%	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	++	<i>ns</i>
Plus de 5%	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	+
Pas d'intérimaire	Ref.				
Entre 0 et 5%	<i>ns</i>	<i>ns</i>	+	++	<i>ns</i>
Plus de 5%	<i>ns</i>	+	++	+	<i>ns</i>

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus. *Source* : enquête *REPONSE* 2005, répondants direction.

D'autre part, la prise en compte des niveaux de salaire éclaire différemment les potentialités de déploiement de la conflictualité collective. Cet indicateur permet de repérer un travail salarié faiblement rémunéré et par là même source de difficultés (de logement, de transport, etc.) pour le/la salarié/e et éventuellement sa famille. Il incite, là encore, à ne pas délimiter trop strictement la notion de précarité et les catégories qu'elles désignent, mais à l'envisager dans un *continuum* avec les phénomènes de pauvreté du travail – des salariés en CDI à temps plein se retrouvant en situation de pauvreté monétaire et sociale en raison des bas salaires (Maruani, 2003) – et à considérer l'incertitude que ces situations engendrent. Or, le tableau qui suit montre bien une relation inverse entre faiblesse du salaire horaire médian et existence de la conflictualité (avec ou sans arrêt de travail) dans l'établissement. Comme signalé plus haut au sujet de l'absentéisme, des effets de structure jouent certainement ici : les bas salaires sont plus fréquents dans les PME /PMI, où la syndicalisation est également moins forte que dans les entreprises de plus grandes tailles. Pour autant, même non confirmé par une analyse toutes choses égales par ailleurs, ce résultat ne nous semble pas perdre toute signification.

Salaire horaire médian <sup>61</sup> /formes de conflits					
	Établissements conflictuels avec au moins un arrêt de travail	Établissements conflictuels sans arrêt de travail	Établissements non conflictuels	Total	% du champ représenté par les modalités en ligne
8€ ou moins	6,1	14,6	79,2	100	31,7
De 8 (exclu) à 12€	16,7	15	68,3	100	51,5
Plus de 12€	24	16,7	59,2	100	16,8

Champ : établissements de 20 salariés et plus. Source : enquête REPONSE 2005, répondants direction.

Les conflits avec arrêt du travail ne concernent que 6,1 % des établissements dont le salaire horaire médian est inférieur ou égal à 8 euros contre 16,7 % lorsque le salaire médian est compris entre 8 et 12 euros et 24 % lorsque le salaire médian dépasse 12 euros. Ces données semblent conforter l'idée qu'un conflit – en réalité un conflit avec arrêt de travail – émerge d'autant plus difficilement que les salariés de l'établissement sont précaires du point de vue de leur rémunération, dans le sens où ils ne peuvent pas se permettre la moindre perte de salaire. Les implications immédiates des bas salaires sur la conflictualité semblent ici bien plus discernables que ne le sont celles liées aux formes d'emplois : le maintien de niveau de rémunération faible servant apparemment de façon plus efficace à contrôler de façon subjective la main-d'œuvre salariée, à la discipliner dans son ensemble, que le recours par exemple aux CDD et à l'intérim.

Certaines des monographies que nous avons réalisées (FROMAGE, LUMINAIRES), comme les apports d'enquêtes récentes sur la question de l'action syndicale face aux précarités<sup>62</sup>, conduisent à insister, là encore, sur la nécessité d'une approche multidimensionnelle. La précarité renvoie aux normes d'emploi, à l'activité de travail, mais aussi aux formes et aux possibilités de la représentation collective des salariés. En ce sens, le statut des emplois n'est en aucune manière la seule variable qui entre en ligne de compte pour comprendre le rapport à l'action collective. C'est bien toute une condition salariale fragilisée qu'il faut appréhender et dont il faut comprendre les impacts sur la production du collectif, mais aussi sur sa mise en mouvement. Le déroulement d'un certain nombre de conflits montre que le vécu de la précarité peut cesser d'être un élément inhibant de la contestation lorsque les salariés ont, quelque part, fait le deuil d'une amélioration de leur statut ou de leurs conditions de travail (intérimaires à qui une embauche en CDI n'est jamais proposée, salariés menacés par un plan de licenciement collectif). Un mécontentement accumulé depuis des années, rentré, peut aussi donner lieu à une expression collective et déclencher un conflit durable à l'occasion d'un événement mineur, mais intervenant comme facteur déclencheur. En ce sens, le fait que des salariés en situation de précarité s'engagent durablement dans un conflit n'est pas un phénomène complètement exceptionnel, lorsqu'un seuil dans le refus d'une situation donnée a été franchi.

En dehors de ces situations, les enquêtes qualitatives mettent en lumière l'importance du travail militant réalisé en amont du déclenchement d'un conflit et ayant rendu possible celui-ci. Ce travail militant qui intervient le plus souvent une fois que la précarité est installée dans l'entreprise consiste avant tout à sortir d'une forme d'accommodement à celle-ci, de la part des salariés en CDI et notamment, parmi eux, des représentants du personnel. C'est ainsi leurs rôles et leurs pratiques qui vont plus particulièrement être étudiés dans le dernier chapitre, en s'interrogeant sur les conséquences de l'institutionnalisation importante des relations professionnelles sur l'occurrence, les formes et la nature des conflits.

<sup>61</sup> Les salaires sont étudiés ici à partir de la médiane du salaire horaire net, c'est-à-dire le salaire au-dessous duquel se situent les 50 % de salaires les plus bas de l'établissement.

<sup>62</sup> Nous renvoyons aux différentes enquêtes réalisées dans le cadre de l'appel d'offres « Syndicalisme et flexibilités » de la Dares (voir notamment les travaux monographiques de Bérout sur un site industriel en Rhône-Alpes ou de Denis sur le secteur du nettoyage).

## Chapitre 4

# LE CONFLIT PRIS DANS L'INSTITUTIONNALISATION DES RELATIONS PROFESSIONNELLES

---

La restitution des pratiques conflictuelles dans les contextes spécifiques des établissements où elles se développent révèle la plasticité des contraintes et la diversité des enjeux économiques autour desquels elles se forment. Le rapport à l'action collective des représentants du personnel n'est pas pour autant le seul produit de leurs perceptions de l'environnement économique. Il est également médiatisé par leur confrontation à des dispositifs de gestion des relations professionnelles en partie renouvelés. Ces dernières se caractérisent notamment par le renforcement de la présence des institutions représentatives, par le développement de la négociation ou encore par la professionnalisation des outils et des acteurs destinés à prendre en charge les relations sociales dans les entreprises (Amossé, 2006). Dans ce cadre, l'immersion des représentants du personnel dans des espaces codifiés d'échanges et de discussions avec leur employeur focalise une part croissante de leur énergie militante et/ou de leurs activités de représentation. Cette évolution objective pose alors la question d'un éventuel abandon de l'action collective ouvertement conflictuelle, au profit d'une voie d'action institutionnelle plus routinière, supposément plus propice à un règlement pacifié des conflits et à des prises de décision rationnelle (Thuderoz, 2000). Aussi, après avoir présenté les formes d'agencement des pratiques de négociation et de mobilisation repérables dans l'activité des représentants des salariés, nous chercherons à en comprendre les déterminants. Pour cela, nous envisagerons successivement les logiques individuelles et les dynamiques configurationnelles et organisationnelles qui jouent en (dé)faveur de l'articulation entre ces deux ordres de pratiques. Puis, nous insisterons plus précisément sur la manière dont la présence syndicale dans un établissement, selon le type de pratiques militantes à laquelle elle est associée, agit comme un élément décisif dans la définition de l'espace des formes possibles de représentation du personnel et de leur caractère plus ou moins conflictuel.

### 1. Conflit et négociation ne s'excluent pas, mais se combinent

De ce point de vue, les résultats de l'enquête *REPONSE* confirment ce que les éditions précédentes avaient déjà permis de mettre en exergue (Furjot, 2002) : le développement d'une activité de négociation plus régulière n'agit pas comme un facteur de pacification des relations entre les représentants du personnel et de la direction. Au contraire, il va de pair avec le maintien de pratiques de mobilisation collective des salariés. Ce lien entre négociation et conflictualité collective se vérifie aussi bien si l'on s'intéresse au nombre de thèmes qui ont fait l'objet de négociations qu'à la fréquence des réunions qui ont ponctué ce processus de négociation. Dans les deux cas, c'est bien dans les établissements où l'intensité de l'activité de négociation est la plus importante que s'observe le niveau de conflictualité le plus élevé, quelle que soit la taille de l'établissement.

Cette corrélation tendrait donc plutôt à démentir l'idée selon laquelle l'existence du conflit serait le symptôme d'une absence de « dialogue social ». Elle indique au contraire que l'action collective et la négociation s'inscrivent dans un *continuum* de pratiques qui se nourrissent mutuellement plus qu'elles ne s'opposent.

### **Conflit et négociation, deux formes sociales qui se recouvrent plus qu'elles ne s'opposent**

Cette idée s'appuie sur des résultats statistiques tels que ceux énoncés ci-dessus. Toutefois, considérer le nombre de thèmes négociés comme un indicateur de l'intensité de négociation au sein des établissements, puis mettre en relation ce supposé niveau de négociation avec la conflictualité des établissements se heurte à des obstacles, qui ne font finalement que confirmer cette idée que conflits et négociations constituent deux types d'interaction ou formes sociales qui se recouvrent largement.

En effet, le nombre de thèmes de négociation n'est qu'un indicateur très imparfait de l'intensité réelle de la négociation. Plusieurs thèmes peuvent avoir été survolés dans le cadre d'une réunion de deux heures (voire dans une discussion rapide avec quelques chefs de service); doit-on pour autant considérer que l'établissement négocie beaucoup (sans même évoquer le cas où cette réunion de deux heures a pour but de mettre fin à une grève)? Ne serait-il pas « exagéré » de conclure que ce type d'établissements est la preuve que négociation intense et conflits collectifs vont ensemble? D'autant que d'autres établissements n'aborderont peut-être que deux ou trois thèmes (dans des cadres pas forcément ouvertement conflictuels), mais avec un nombre de réunions et de discussions beaucoup plus important, une participation plus importante d'acteurs sociaux de l'établissement, etc.

Une seconde raison milite pour aborder ce lien entre négociation et conflictualité avec prudence, sinon méfiance : en effet, il existe un flou certain autour de la notion de négociation dans le questionnaire, d'autant plus que cette notion est étendue (depuis l'enquête de 1998) à celle plus incertaine encore de « discussion ». Ces deux notions n'excluent en effet pas les négociations ayant lieu de manière conflictuelle. Aussi, si l'objectif est de mesurer l'effet de l'intensité de la négociation sur la conflictualité, il est indispensable de distinguer les négociations se résumant aux conflits ou ayant eu lieu dans le cadre de conflits, des négociations ayant eu lieu *en marge* des conflits.

On peut imaginer sans peine qu'à partir du moment où un conflit concerne l'établissement ou l'entreprise, les thèmes autour desquels les salariés et/ou leurs représentants interpellent leurs dirigeants soient cités à la fois comme thèmes de négociation/discussion et comme thèmes de conflit dans de nombreux cas... Pour le dire autrement, il semble plus que probable qu'un répondant (RP ou RD) considère chaque thème de conflit comme un thème de négociation, quand bien même la forme de cette négociation se limiterait au registre conflictuel et quand bien même ces négociations conflictuelles seraient les seules à l'œuvre dans l'établissement. C'est d'autant plus probable que dans les questionnaires RD et RP, les questions sur les thèmes de négociation/discussion sont posées *avant* les questions sur la conflictualité. Un répondant n'a donc aucune raison d'exclure un thème de conflit de sa liste de thèmes de négociation.

Ainsi, le conflit pouvant être considéré en lui-même comme une forme de négociation particulière, les établissements très conflictuels ont - nécessairement - beaucoup de thèmes de négociation... En d'autres termes, l'ambiguïté portant sur le possible « recouvrement » des deux notions (lorsqu'il s'agit de citer un thème de conflit ou de négociation en particulier) ne peut qu'avoir pour effet quasi-mécanique une augmentation artificielle du nombre de thèmes négociés des établissements marqués par une forte conflictualité. Pour autant, les RD comme les RP ou les salariés pourront avoir le sentiment que la négociation (hors conflit) est inexistante au sein de leur établissement et que le dialogue social est un dialogue de sourd.

Ainsi, la corrélation observée entre établissements avec beaucoup de thèmes de négociation et établissements conflictuels est à prendre avec beaucoup de prudence. Elle ne permet de déduire directement ou solidement que les établissements où l'on négocie le plus [hors conflit] sont aussi les plus conflictuels, ou que la négociation va de pair avec la conflictualité. Elle permet néanmoins d'en faire l'hypothèse.

Cette hypothèse est d'ailleurs corroborée par une observation plus fine des pratiques des représentants du personnel en fonction de leur affiliation syndicale. Les établissements les plus conflictuels sont en effet ceux dans lesquels une liste CGT a emporté les élections professionnelles : 68 % d'entre eux ont connu un conflit collectif (dont 51 % avec arrêt de travail), contre respectivement 44 % et moins de 40 % des établissements dans lesquels la CFDT et FO sont majoritaires. L'image de militants cégétistes formés et rompus à la culture du rapport de force et de la grève semble ainsi confortée. Mais, dans le même temps, on sait que les représentants de la CGT signent de nombreux accords dans leurs entreprises, presque autant que leurs rivaux, supposés pourtant plus adeptes de la

négociation<sup>63</sup>. En outre, il ressort de l'enquête *REPONSE* que ce sont précisément les secrétaires des comités d'entreprise (CE) adhérents de la CGT qui exploitent le plus la possibilité de faire appel à des experts (60 % d'entre eux ont eu recours au moins une fois entre 2002 et 2004 à un expert, contre 48 % pour les secrétaires de CE membres de la CFDT et 29 % pour ceux militant à FO), ce qui constitue un indice supplémentaire de leur fort investissement dans le jeu des arènes institutionnelles de représentation des salariés. Autrement dit, au niveau des établissements comme des stratégies des acteurs syndicaux, il apparaît que le recours à l'action collective se combine plus qu'il ne s'oppose avec la réappropriation des enceintes et des techniques formalisées de la négociation.

Dans ce cadre, l'interpénétration entre des pratiques revendicatives de négociation et de mobilisation peut s'interpréter dans une double logique. La négociation peut créer une situation favorable à l'expression des griefs du personnel, et encourager le déclenchement d'une action pour renforcer la position des représentants du personnel. Mais on peut tout autant supposer que l'émergence préalable de conflits contraint la direction à s'engager dans des négociations. D'où, d'ailleurs, la difficulté à objectiver statistiquement les choses à partir d'une corrélation entre deux variables qui – de fait, tant théoriquement qu'en matière de pratiques ou de perception chez les acteurs – se recouvrent mutuellement, au moins partiellement.

À l'intérêt d'être attentif à la complexité du sens des relations qui unissent négociation et conflit s'ajoute donc la nécessité de ne pas concevoir ces liens comme mécaniques. Rien ne permet d'affirmer par exemple que les conflits recensés dans un établissement soient nécessairement liés aux thèmes de négociation discutés avec la direction. Tout laisse à penser au contraire que de nombreuses négociations continuent de se dérouler en dehors de toute forme de mobilisation collective. Certains thèmes sont relativement peu cités dans les conflits collectifs, comme la question des qualifications et des classifications (10 %), des innovations organisationnelles (9 %) ou encore de la formation professionnelle (1 %). Si ces thématiques ne sont peut être pas aussi centrales que les questions salariales dans l'ordre des activités des représentants du personnel, une large majorité d'entre eux déclarent pourtant avoir participé à des discussions ou des négociations leur étant consacrées (Jacod, 2007). Ce décalage suggère que ces thèmes de négociation, plus techniques, sont plus difficiles à reformuler dans des mots d'ordre fédérateurs susceptibles d'ouvrir la voie au déclenchement d'un conflit. Dans un contexte légal qui pousse à la multiplication des thèmes de négociation, les syndicalistes les plus aguerris apparaissent alors surtout enclins à reporter leurs efforts de mobilisation sur les enjeux de négociation qui entrent plus facilement en résonance avec les préoccupations concrètes et immédiates de la majorité des salariés (salaires, temps de travail) et pour lesquels ils exercent des prérogatives légales (pour les salaires) ou liées aux modalités de l'action publique (autour des 35 heures).

## 1.1 Incitations aux négociations et évacuation du conflit

De fait, la diversification et surtout l'accroissement des négociations constatées dans la dernière période résultent pour l'essentiel de dispositifs légaux qui y encouragent (Bloch-London, Péliasse, 2008). Ils contribuent donc à placer les directions à l'origine des négociations et leur développement en dehors de tout contexte ouvertement conflictuel. C'est bien sûr le cas à propos des 35 heures – un type de négociation multidimensionnelle qui touche autant le temps de travail que les salaires ou l'organisation du travail (Péliasse, 2000) –, mais cette évolution a aussi concerné, particulièrement en 2002-2004, des thèmes comme l'épargne salariale, la formation ou les conditions de travail (Amossé, 2006). Cela ne signifie pas que l'ouverture de négociations sur ces divers thèmes n'ait pas donné lieu à l'expression de revendications et à la construction de rapports de force susceptibles de déboucher sur des conflits collectifs passant ou non par des arrêts de travail : les

---

<sup>63</sup> En 2003, la propension à signer des accords par les organisations syndicales lorsqu'elles sont présentes dans l'entreprise s'élève à 82,8 % pour la CGT, 88 % pour FO et 91,2 % pour la CFDT (source : *La Négociation collective en 2003. Bilan annuel*, Editions Législatives, 2003, p. 123).

conflits mesurés par l'administration ont augmenté nettement en 2000 en lien avec les 35 heures par exemple (Merlier, 2002). Mais il est probable que la diffusion et la légitimation de la négociation « à froid » – constamment renforcées par les pouvoirs publics et les principales confédérations syndicales et patronales – se produisent moins dans un tel cadre, à la fois revendicatif et initié par les salariés et leurs représentants, que dans celui de concertations ou de discussions techniques et dépolitisées. Cette configuration exige dès lors de la part des représentants du personnel, non seulement une expertise de plus en plus poussée, mais aussi un surcroît d'investissement et d'explication auxquels il n'est pas toujours facile d'associer les salariés. Ainsi, par exemple, combien de référendums à propos des 35 heures ont été organisés rapidement sans préparation ni réelle participation de ces derniers ? Et combien de négociations sur la formation ou l'épargne salariale se tiennent entre « experts » sans que les salariés soient consultés, non seulement au niveau des branches, mais aussi aux sièges sociaux ou dans les établissements ?

L'analyse – même partielle – des questions posées aux salariés dans l'enquête *REPONSE* par T. Amossé (2006) montre l'existence d'une distance importante entre les salariés et leurs représentants. Faiblement engagés, les salariés n'entretiennent pas des relations qui vont de soi avec leur(s) représentant(s), explique cet auteur. Et pour apporter ne serait-ce qu'une donnée originale par rapport à son analyse, mettre en parallèle certaines des réponses des salariés met en relief le décalage entre le rôle de représentants attribués par la loi aux élus ou aux délégués syndicaux et leur capacité concrète à être reconnus comme des porte-parole légitimes par les salariés. En effet, 65 % d'entre eux disent connaître l'existence d'un délégué syndical dans l'établissement, et 84 % d'un représentant du personnel. En revanche, ils ne sont que 18 % à déclarer connaître l'existence d'un porte-parole. Cet écart peut être perçu comme un signe, parmi d'autres, d'une institutionnalisation des syndicats et de la distance qu'elle peut alimenter entre les salariés et leurs organisations représentatives (Denis, 2007). En ce sens, il peut être également compris comme l'illustration d'une déconnexion, qu'il faudrait expliquer davantage, entre le travail de négociation accompli par des militants spécialisés et experts et leur faculté à y intéresser les salariés.

Au-delà de cette tendance, l'état du rapport des forces entre les différents protagonistes des négociations peut également contribuer à éclairer leur difficile extériorisation en dehors des arènes institutionnelles. On peut à cet égard citer – avant de plus amples développements – les pratiques en la matière à FOURNIBURO lors des négociations annuelles sur les salaires – un thème pourtant éminemment conflictuel qui se prête plus facilement et traditionnellement à la construction de revendications collectives. Dans cette entreprise en effet, la direction impose le cadre des négociations sans que les syndicalistes n'y trouvent à redire, fixant de manière dégressive le montant des augmentations générales au nombre de signataires des accords salariaux. C'est là où l'isolement du jeune délégué syndical CGT évoqué précédemment se voit le mieux. L'entretien mené avec l'un des syndicalistes en place – le représentant de la CGC – éclaire cette situation où la négociation est explicitement prévue par la direction et la majorité des autres syndicats, de manière à empêcher l'apparition de conflits, comme en témoigne à sa manière le délégué CGC interviewé.

*Loïc [le directeur de l'entreprise] essayait de faire comprendre « moi si j'arrive à faire l'unanimité avec les syndicats d'entreprise, je peux m'en servir comme pression auprès de ma direction [celle du groupe] pour garantir les spécificités FOURNIBURO par rapport au groupe, en gardant les avantages ». L'esprit du directeur général est clair : c'est avec tous les avantages de l'entreprise que je peux maintenir un climat social le meilleur possible, ne pas avoir à être confronté à des journées de grève, à tout un ensemble de choses.*

**R :** *C'est ça, en disant dans le secteur ça arrive, nous ça n'arrive pas parce qu'il y a des avantages et un dialogue social.*

**GC :** *Parce qu'il y a un climat social, un bon esprit. La preuve c'est que tous les syndicats ont signé. (...) [De ce point de vue] Loïc avait trouvé la solution : il disait « voilà, une première proposition » si personne ne signe. Puis une deuxième qui était meilleure, si des syndicats signent mais pas tous. Et si tout le monde signe, c'est la troisième proposition qu'il présentait, qui était la meilleure. C'est un malin ».*

Bien sûr, ce type de pratique qu'il est possible d'assimiler à une forme de chantage implique un certain type de relations entre les représentants syndicaux et la direction – une « super-règle » qui rend possible l'acceptation et la compréhension de ce cadrage des négociations qui n'est pas forcément partagée par tous (voir *infra*). L'expression explicite de rapports de force, de mécontentements, sinon de protestations prenant des formes collectives, et visant à faire advenir des revendications n'est en effet pas valorisée par ces représentants syndicaux. Ainsi, observer les formes d'articulation entre les registres du conflit et ceux de la négociation dans les pratiques des représentants des salariés invite à prolonger notre réflexion sur les mécanismes qui rendent possibles et favorisent – ou non – une telle combinaison. Dans cette optique, il semble nécessaire de se pencher plus précisément sur les conditions qui déterminent les modalités concrètes d'appropriation des arènes de négociation par les représentants du personnel et la manière dont ils en viennent ou non à le réinscrire dans un travail de mobilisation des salariés. Ainsi pourrions-nous mettre au jour le *continuum* des savoir-faire militants et des prédispositions autour desquelles se structurent les pratiques différenciées des élus du personnel dans leurs activités de représentation.

## 1.2 Les IRP déconflictualisées

À cet égard, l'observation des pratiques de représentation mises en œuvre par les représentants non-syndiqués constitue un enjeu d'analyse particulièrement central. Non seulement parce qu'ils sont généralement négligés dans les différents travaux d'étude des relations professionnelles, alors même qu'ils représentent une part considérable des représentants du personnel et qu'ils contrôlent une part tout aussi importante des comités d'entreprise. Mais aussi, parce que leur examen s'avère particulièrement propice pour mettre en lumière les facteurs qui peuvent faire obstacle à un investissement des IRP sur le mode d'une confrontation collective et ouverte avec la direction. Le parcours et le témoignage de cette secrétaire de CE d'un établissement (environ 200 salariés) dépourvu de toute représentation syndicale et appartenant à une grande enseigne commerciale, apparaît exemplaire pour montrer, en creux, l'importance de la présence syndicale quant à l'existence de relations conflictuelles au sein des établissements.

### **Représenter le personnel sans conflit : parcours et représentations d'une élue non syndiquée à Hypernosynd**

Après quelques années passées dans l'établissement, où elle occupe un poste d'employée au service administratif, elle décide de se présenter aux élections du CE, dans lequel elle siège désormais depuis dix ans. Dans son discours, il apparaît très clairement que ce choix n'est en rien motivé par une quelconque logique revendicative. Au contraire, il est vécu dans la continuité des relations professionnelles harmonieuses et privilégiées qu'elle entretient avec sa direction et notamment avec la responsable des Ressources Humaines, dans le cadre de ses activités professionnelles au service administratif. De leur collaboration professionnelle, M<sup>e</sup> H. retient en effet l'image d'une supérieure hiérarchique attentive et disponible qui sait témoigner de la considération aux salariés. Son poste de travail l'amène également à agir comme l'interface administrative entre sa direction et l'ensemble des services du magasin. Cette position a ainsi favorisé sa capacité à nouer un réseau de relations interpersonnelles et d'amitiés avec l'ensemble de ses collègues, d'autant plus étendu et intense qu'elle est l'une des plus anciennes salariées de son établissement. Sa situation professionnelle se construit ainsi tout à la fois autour du sentiment gratifiant – sans cesse évoqué au cours de l'entretien – de s'être imposée comme une interlocutrice centrale et reconnue aux différents niveaux hiérarchiques de son établissement et d'évoluer dans une « bonne ambiance » de travail. C'est précisément dans la volonté de prolonger ce rôle de médiatrice utile à une gestion harmonieuse des relations sociales dans l'établissement qu'elle décide de se présenter aux élections du CE. Cette motivation explique qu'une fois élue au CE, elle s'intéresse quasi exclusivement à la gestion des œuvres sociales de cette instance, y consacrant toute son énergie. En effet, elle conçoit ces activités de divertissement comme un moyen efficace de contribuer au maintien de cette convivialité au travail qu'elle apprécie tant. Les conditions de son entrée dans les fonctions d'élue du personnel explique dans le même temps l'hostilité qu'elle exprime à l'égard des syndicalistes qu'elle est amenée à cô-

toyer dans le comité central du groupe (CCE), auquel elle accède quelques années plus tard. Elle reconnaît certes que ces représentants syndicaux font preuve d'une réelle dextérité à manier le langage et les instruments juridiques et économiques dans les débats de cette instance. Mais il n'en demeure pas moins qu'elle perçoit leurs discours critiques comme une attitude et une stratégie infondées, qui font obstacle au bon fonctionnement de l'entreprise. Cette réaction s'explique dans la mesure où ces logiques syndicales d'affrontement avec la direction entrent en profonde contradiction avec les liens de coopération professionnelle et interpersonnelle qu'elle entretient au quotidien avec sa propre hiérarchie. C'est en effet à partir de ces relations qu'elle construit sa perception de l'attitude de la direction. Elle ne l'envisage pas comme un adversaire face auquel les salariés doivent se défendre, mais la considère au contraire comme un allié qui s'efforce, dans la gestion quotidienne de son entreprise, de ménager au mieux les intérêts de ses employés. Cette croyance en une « bonne volonté » patronale la prédispose en retour à accorder du crédit au poids de l'inéluctabilité des contraintes économiques par lesquelles sa direction justifie sa politique de gestion de l'entreprise. Autrement dit, elle en vient plus facilement à se réapproprier une vision consensuelle de l'entreprise, construite autour de l'idée que les salariés et la direction sont unis par une communauté d'intérêts définis et délimités par les mêmes impératifs qu'impose la loi du marché. Dans ce cadre, les pratiques de représentante de M<sup>e</sup> H. ne se construisent pas en fonction d'un clivage patron/salariés, mais bien davantage autour de la volonté de protéger et de maintenir la cohésion entre ces deux groupes. Par exemple, elle n'envisage pas les formes de retrait de ses collègues (désinvestissement dans le travail, détérioration du matériel, absentéisme...) comme l'expression de problèmes ou de mécontentements légitimes qu'elle serait susceptible de relayer dans les IRP. Elle y voit davantage la manifestation de défaillances individuelles, d'un déficit d'implication professionnelle qui met en péril la bonne marche de l'entreprise et par conséquent l'intérêt des autres employés. Aussi, plutôt que de s'en faire l'écho auprès de ses responsables hiérarchiques, elle préfère tenter d'intervenir elle-même auprès de ses collègues pour contenir de telles attitudes. En définitive, M<sup>e</sup> H. ne cherche pas à faire de sa présence dans le CE un moyen pour contrôler ou discuter les choix opérés par la direction. Tout au plus la conçoit-elle comme une source d'enrichissement personnel, lui permettant d'accéder à une meilleure compréhension des stratégies de l'entreprise et de ses justifications, qu'elle pourra à son tour expliquer à ses collègues. En ce sens, de son immersion dans le CE, elle tire plus généralement le sentiment gratifiant de s'être arrogée une position d'alliée de sa direction, en s'étant imposée auprès d'elle comme une actrice incontournable d'une régulation optimale des relations professionnelles dans l'entreprise.

Cet exemple reste bien évidemment trop singulier pour qu'il puisse, à lui seul, rendre compte de l'ensemble des pratiques et des représentations à l'œuvre dans l'univers si vaste et hétérogène des représentants des salariés non-syndiqués. Il n'en demeure pas moins pertinent pour illustrer comment les fonctions de représentants du personnel peuvent être investies à partir d'objectifs, de pratiques et de croyances étrangères à toute logique revendicative ou d'affrontement avec les directions. Effectivement, il montre que l'engagement de salariés dans un mandat de représentation du personnel peut être pensé et construit à partir de motivations extrêmement hétéroclites, liées à des logiques professionnelles et/ou à la recherche de gratifications individuelles. Certes, ces dernières se retrouvent assurément dans l'ensemble des dynamiques d'engagement des élus salariés, bien au-delà des seuls acteurs non-syndiqués. Mais, chez ces derniers, la prise en compte de ces motivations individuelles aide à comprendre comment l'exercice d'un mandat de représentant salarié peut parfaitement s'adosser à une conception pacifiée et dépolitisée du monde du travail. Dans ce cadre, on comprend alors comment l'absence de pratiques de mobilisation collective des salariés va de pair avec un faible intérêt pour utiliser les IRP comme un lieu de confrontation et de négociation avec l'employeur.

Sous cet angle, se dessinent ainsi d'autant mieux les dynamiques de différenciation qui peuvent opposer les représentants non-syndiqués ou représentants syndiqués dans leurs manières de concevoir leur rôle au sein des IRP et dans leurs pratiques qui en découlent, tant vis-à-vis de leur direction que dans les relations qu'ils s'efforcent d'entretenir avec leurs mandants (Pignoni, 2007). Plusieurs facteurs explicatifs généraux de cette opposition peuvent être ici avancés en contrepoint de l'exemple de M<sup>e</sup> H. que nous venons d'évoquer. Fondée sur une représentation plus antagoniste des rapports entre patronat et salariés, cristallisée autour du clivage classique capital-travail, l'action syndicale peut davantage encourager la réinscription du travail de représentants des salariés dans une logique d'affrontement avec la direction. De même, l'insertion dans une organisation syndicale

est susceptible d'agir comme un vecteur de transmission et d'apprentissage d'un ensemble de techniques et de savoirs utiles à une meilleure maîtrise des enjeux et des dossiers discutés dans l'espace des négociations et, par ce biais, à une plus grande capacité des représentants syndiqués à se sentir habilités à contester les positions de la direction. L'acquisition par les représentants syndicaux de savoir-faire militants leur offre également des ressources particulièrement précieuses dans leur faculté à construire une mobilisation collective des salariés pour tenter de renforcer leur position face aux acteurs patronaux. Bref, les élus syndiqués apparaissent tout à la fois plus disposés et plus « armés » pour s'investir dans un travail de négociation soutenu et créer en parallèle un rapport de force susceptible de soutenir leurs revendications.

### 1. 3 Des investissements syndicaux différenciés

Toutefois, la frontière entre élus syndiqués et élus non syndiqués est-elle aussi étanche (voir encadré dans le chapitre II) ? En se focalisant sur celle-ci, les études de la conflictualité au travail ont ainsi généralement fait de l'appartenance déclarée à un syndicat une variable centrale et univoque de compréhension des pratiques des représentants du personnel. Les études sur le syndicalisme ont le plus souvent privilégié une grille d'interprétation des relations professionnelles en entreprise à partir d'une approche centrée sur les politiques revendicatives affichées par les différentes centrales syndicales. Cette approche n'est évidemment pas sans fondement. Elle peut se révéler utile dans une certaine mesure pour rendre compte des stratégies d'action différenciées mises en œuvre par les élus syndiqués en fonction de leur appartenance organisationnelle. Il ressort par exemple de l'enquête – on l'a vu précédemment – que les établissements dans lesquels les représentants de la CGT devancent leurs rivaux syndicaux aux élections professionnelles sont davantage conflictuels que les autres établissements. Cette corrélation semble ainsi aller dans le sens de la représentation courante d'une CGT plus « combative » et encline à l'action collective que ses concurrents. Un tel constat amène le plus souvent à appréhender les modes de régulation des relations professionnelles à l'œuvre dans les établissements – en partie – comme le reflet des configurations du rapport de force entre les organisations syndicales, selon des logiques d'opposition et de différenciation homologues à celles qui structurent l'espace syndical au niveau confédéral.

Une telle vision n'est certes pas totalement dénuée de fondement. Elle invite en particulier à observer comment la socialisation des représentants syndicaux dans des univers militants spécifiques peut façonner leurs pratiques face à leur direction. Cependant, l'apport des analyses monographiques est ici essentiel pour éclairer les limites d'une explication des pratiques des représentants du personnel uniquement en fonction du clivage élus non-syndiqués/élus syndiqués ou de l'affiliation organisationnelle de ces derniers. Une telle perspective se fonde effectivement sur le postulat implicite qu'un représentant du personnel adhérant à un syndicat correspond *naturellement* et *nécessairement* à l'image idéale-typique du militant actif dans son entreprise, intégré dans son organisation et soucieux de se faire les relais des préoccupations de celle-ci. Or, ce type de conception homogénéisante des organisations syndicales fait écran à l'extraordinaire hétérogénéité interne qui les caractérise et aux usages extrêmement diversifiés d'un même label syndical que l'on peut identifier, selon les acteurs qui l'investissent ou les configurations professionnelles dans lesquelles ils agissent. À cet égard, décentrer l'analyse au niveau des dynamiques individuelles et collectives de syndicalisation à l'œuvre dans les entreprises conduit à délaisser la tentation de faire de la présence syndicale un vecteur mécanique de relations professionnelles plus conflictuelles. Au contraire, ce déplacement du regard permet d'insister tout d'abord sur l'enchevêtrement des facteurs qui peuvent faire obstacle à ce que l'engagement syndical des représentants du personnel devienne le support effectif à une plus grande conflictualité collective dans l'établissement.

Au premier rang d'entre eux figure la diversité des trajectoires et des motifs d'engagement des syndicalistes. Comme l'ont montré un certain nombre de travaux sur le syndicalisme (Labbé, Croizat, 1992), et plus encore les multiples études disponibles sur les dynamiques du militantisme (Fillieule, 2005), les conditions d'entrée dans une organisation syndicale ne se réduisent pas, loin s'en faut,

aux motivations politiques que les porte-parole de ces organisations s'emploient eux-mêmes à définir et à unifier. Loin d'être l'expression d'une vocation uniforme ou d'une adhésion idéologique, le processus d'adhésion à un syndicat s'apparente bien davantage à un processus contingent, qui s'organise et prend sens selon des logiques de situation variées et selon des enjeux et des attentes propres aux parcours individuels des individus concernés. À partir de l'exemple de plusieurs sections d'entreprise de la CFDT, Cécile Guillaume (2007) a notamment mis en lumière la manière dont le choix d'adhérer à la CFDT ne relevait, pour beaucoup de ses membres et animateurs, d'aucune motivation ou adhésion idéologique préalable particulière. Chez nombre d'entre eux, elle repose avant tout sur des calculs et des motifs d'engagement qui tiennent à la connaissance des personnes déjà investies dans la section CFDT de l'entreprise ou encore à la possibilité de trouver une étiquette encore disponible pour conquérir un poste d'élu, à l'image de ce qui se produit explicitement dans le cas de FOURNIBURO évoqué ci-dessous.

Ces voies diversifiées de pénétration et d'intégration dans l'univers syndical se sont largement retrouvées dans nos différents terrains d'enquête. Elles constituent une voie d'investigation centrale pour comprendre pourquoi l'engagement de certains syndicalistes dans les IRP ne s'accompagne pas nécessairement d'un souci de mobilisation des salariés ni de négociation avec la direction. Un exemple, qui n'est peut-être pas aussi marginal qu'il pourrait paraître à première vue, nous est donné par ce représentant syndical CFDT dans une entreprise de traitement et de gestion de l'eau, visiblement peu préoccupé par le rôle économique et social du CE qu'il dirige pourtant.

*Q. Quelles sont vos fonctions représentatives ?*

R. Je suis secrétaire du CE et délégué du personnel. (*long silence*)

*Q. (étonné que le délégué ne déclare pas spontanément l'organisation à laquelle il est affilié) Mais vous êtes membre d'une organisation syndicale ?*

R. Oui, la CFDT.

*Q. Vous y avez adhéré dès votre entrée dans l'entreprise ?*

R. Cela s'est fait progressivement, car j'organisais à l'époque...des soirées karting. Cela marchait bien. Les gens du CE m'ont demandé de les organiser dans le cadre du CE. C'est comme cela que je suis entré dans le « trip ».

*Q. (déstabilisé) Ce n'est pas par fibre militante ?*

R. Ah non, non. Je n'ai pas la fibre, comme vous dites, militante. Si on prend les grandes familles de mandats d'élus : DP, CE, DS... c'est la partie syndicale qui m'intéresse le moins. Autant le côté délégué m'intéresse pour pouvoir aider et soutenir les personnes en difficulté. Le côté CE, par rapport à tout ce qui est juridique, financier, gestion dans l'entreprise qui me fait bien participer... autant le côté syndical, je n'ai pas beaucoup d'accroche avec cela ».

*Q. Et votre profil est représentatif des autres élus dans cette entreprise ?*

R. Oui, je pense. Car on n'a pas beaucoup de personnel syndiqué. On ne vend pas la carte ici. Ce n'est vraiment pas notre « trip ». Les salariés ici sont jeunes et ce n'est vraiment pas leur priorité d'aller chercher du syndicat.

*Q. Et quand il y a des élections, vous les préparez, vous faites une information auprès des salariés ?*

R. Honnêtement, on n'en a pas besoin.

*Q. Pas de tracts syndicaux ?*

R. Ah non, non. Les gens voient bien les noms de ceux qui participent. Ils votent pour les individus, pas pour les étiquettes. Demain, je peux passer à la CFTC, cela ne changera rien.

Si ce représentant nous offre une piste de réflexion sans doute stimulante sur le rapport ordinaire des salariés aux organisations syndicales, son témoignage est tout aussi symptomatique du caractère parfois purement formel pris par les relations que les représentants syndicaux entretiennent avec leur organisation. Dans ce type de situations, on comprend d'autant mieux que l'engagement syndical ne revêt aucune des significations militantes que l'on peut habituellement lui prêter, pas plus

qu'il n'agit comme un cadre d'inculcation ou d'incitation à s'emparer des pratiques de négociation ou de mobilisation des salariés face aux directions.

### Formalisation des relations, négociations et conflits entre syndicalistes à Fourniburo

FOURNIBURO représente de ce point de vue un autre cas particulièrement révélateur de la façon dont les modes de syndicalisation et d'institutionnalisation des relations professionnelles peuvent, dans certaines configurations, s'enraciner dans des logiques bien plus consensuelles que conflictuelles entre représentants des salariés et représentants de la direction. Il s'agit d'une entreprise de vente par correspondance que ses 700 salariés continuent de qualifier de familiale malgré sa taille et son rachat lors du départ de son fondateur par un grand groupe européen en 1996. En 1998, souhaitant signer un accord de RTT en bonne et due forme afin de bénéficier des aides financières prévues, la direction de l'entreprise suscitera la création de sections syndicales, comme en témoigne le délégué CGC actuel, alors membre du CE et de la commission de négociation qui avait déjà quasiment finalisé l'accord 35 heures.

*GC (délégué CGC) : « Je me souviens, Loïc [le directeur de l'entreprise] m'appelle et me dit : « Gérard, tu connais bien l'entreprise etc. cela serait mieux que les syndicats soient officiellement dans l'entreprise, je préfère négocier avec trois, quatre, cinq personnes qui sont représentatives de l'entreprise, ce n'est pas normal qu'une société de 700 personnes n'ait pas de syndicats. Et négocier avec des anciens qui connaissent bien l'entreprise c'est mieux que négocier avec des nouveaux qui vont arriver ou qui sont placés par l'extérieur ». C'était une petite révolution quand même de parler de syndicat chez FOURNIBURO. (...) Loïc m'a donc demandé de faire en sorte qu'il y ait des syndicats d'entreprise, des gens avec qui il pouvait partager et qui sachent ce qu'est l'entreprise. »*

C'est alors non pas une mais quatre sections syndicales qui voient le jour, à la suite d'une sorte de « Yalta » explicite entre leurs représentants, tous anciens DP ou élus du comité d'entreprise, membres de la commission de négociation de l'accord 35 heures ou choisis en raison de leur ancienneté, de leur esprit-maison et de leur représentativité supposée de telle ou telle catégorie (ainsi du délégué CFTC chargé de représenter les agents de maîtrise). Leur objectif est en effet d'occuper et de se partager toutes les places disponibles dans ces instances afin, selon eux, de préserver l'esprit paternaliste du fondateur par le contrôle de l'adhésion syndicale. Pour cela, chacun s'est donc présenté sous l'étiquette de l'une des organisations syndicales représentatives, afin de pouvoir se présenter dès le premier tour des élections professionnelles tout en monopolisant l'accès à ce scrutin.

L'émergence d'organisations syndicales ne découle ni ne provoque donc (d')aucune forme de durcissement des relations des représentants des salariés avec la direction. Elle n'est qu'un instrument de formalisation et de consolidation institutionnelle du modèle de gestion des relations professionnelles très paternaliste et consensuel qui prévaut dans cet établissement, et auxquels les élus salariés semblent eux-mêmes très attachés. Entre la direction et ces élus nouvellement syndiqués, les échanges continuent d'ailleurs de s'organiser de façon très personnalisée et informelle autour essentiellement de la discussion de problèmes individuels. La réaction de ces élus face à la reprise de la section CGT, deux années plus tard, par un jeune délégué bien plus revendicatif que ses aînés – et la création d'une cinquième section (CFDT) par l'ancien délégué CGT, qui quittera l'entreprise quelques temps après pour monter la sienne propre – est également riche d'enseignements. L'extrait suivant de l'entretien mené avec ce même délégué syndical CGC, présent dans l'entreprise depuis trente ans, montre ainsi de nouveau l'importance de la socialisation militante antérieure pour comprendre des attitudes syndicales plus ou moins revendicatives et surtout non centrées uniquement sur l'entreprise :

*« Avant qu'il parte [le délégué CGT initial] il y a quelqu'un qui travaillait au service hotline, Sébastien, qui devient délégué et représentant syndical. Il était gentil, il connaissait pas mal de choses mais il n'avait pas beaucoup d'ancienneté dans l'entreprise et il avait une image très, enfin pas une image mais une flamme très syndicale portée par... on va pas dire le vrai syndicat, mais le syndicat général.*

R : C'est parce qu'il avait déjà été syndiqué avant ?

*« Oui certainement, il venait d'une famille de syndicalistes et il avait l'esprit « syndicaliste à fond ». Nous, on a discuté avec lui, on lui a dit : « appliquons une forme de syndicat interne à l'entreprise », on ne peut pas tout mélanger. Ce qu'il y avait de difficile, c'est qu'il s'est fait nommer à la place de Brice, qui était à la CGT, sans qu'on en parle à Brice. Quand il a vu ça, celui-ci a démissionné et il est allé dans le monde CFDT puisqu'il n'y avait pas de délégué central CFDT. Et après, il a monté son entreprise et il est parti. »*

Au-delà de cette « flamme » de « syndicaliste », on peut relier manifestement cette apparition à la situation singulière de nombreux jeunes salariés dans l'entreprise. Non seulement, ils n'ont pas connu l'entreprise lorsque celle-ci était dirigée par son fondateur. Mais de surcroît, en matière de conditions de travail ou de rémunérations, ils disposent de statuts nettement moins avantageux que les plus anciens. Dans ces conditions, on comprend qu'ils ne se reconnaissent visiblement pas dans l'action des syndicalistes en place, qui cherchent avant tout, en bonne intelligence avec la direction, à préserver l'esprit-maison et les avantages que l'ancienne direction avaient accordés unilatéralement (mutuelle, politique de formation, etc.). Jusqu'alors, ces jeunes salariés exprimaient leur mécontentement essentiellement par un fort *turn-over* ou par un absentéisme important, dont ont fait état la DRH et les autres syndicalistes. Le nouveau délégué syndical CGT – lui-même jeune et travaillant dans un service majoritairement composé de jeunes, à la *hotline* – va alors tenter de cristalliser ces résistances et de relayer ces mécontentements en adoptant une attitude plus contestatrice des choix de la direction que celle de ses aînés et concurrents syndicaux. Dans le cadre des négociations, il refusera ainsi de signer les accords salariaux, malgré le « chantage » exercé par la direction évoqué précédemment : plus le nombre de signataires est élevé, plus les augmentations consenties le sont aussi. Cette attitude se heurte toutefois à l'hostilité commune des autres représentants syndicaux et d'un certain nombre de salariés, matérialisé par la circulation d'une pétition, adressée à l'Union locale du syndicat dont dépend ce jeune élu, pour que son mandat lui soit retiré. De fait, ce jeune syndicaliste est contraint au départ trois années après sa désignation comme délégué syndical, ce que ne regrettent pas les autres syndicalistes, pour qui il ne respectait pas les règles du jeu établi de longue date dans la gestion des relations sociales de cet établissement.

On le voit, la présence ou l'émergence d'organisations syndicales peut s'inscrire dans des dynamiques collectives et individuelles qui ne présagent aucunement d'un renforcement des activités de négociation ou des formes de confrontation entre acteurs salariaux et patronaux. Au-delà des motivations hétéroclites qui peuvent animer les individus qui s'approprient un label syndical, la réappropriation des cadres traditionnels de l'action syndicale peut être également compliquée par les difficultés des organisations syndicales à encadrer les pratiques de leurs représentants. Parmi les syndicalistes rencontrés, nombreux sont ceux à entretenir des liens très déliés avec les structures professionnelles ou locales de leurs syndicats. Tel est le cas notamment de M<sup>e</sup> B., secrétaire CFDT du CE de FROMAGE, établissement spécialisé dans la production de gruyère. Entrée dans l'usine depuis vingt-huit ans, ce n'est qu'en 2004 qu'elle décide de se présenter aux élections de délégués du personnel et de prendre sa carte à la CFDT, seul syndicat présent dans l'établissement depuis quelques années. Suite à la sollicitation du secrétaire de la section syndicale de l'époque, elle accepte en effet de représenter la CFDT dans l'une des filières de l'usine dont elle était jusque-là totalement absente :

*« Il n'y avait pas de délégué. Ils étaient tous du côté de la filière emmental. C'était quand même logique : personne du côté 'fonte', parce que j'y travaillais tous les jours et que je pouvais voir des choses que la filière Emmental ne pouvait pas voir. Et c'est pour ça que je m'y suis mise. Parce qu'il y avait deux, trois choses qui n'allaient pas et bon, il y a un moment où il faut dire stop, quoi. Pas des choses graves, mais des petits détails qui énervent tout le monde. »*

Dès l'année de son entrée au syndicat, elle doit cependant affronter un plan de restructuration de l'usine, qui prévoit la fermeture totale de la ligne de production d'emmental qui concerne quelques 80 salariés. Sa réaction témoigne alors de sa très faible intégration dans sa propre organisation syndicale. En effet, après son adhésion, il ne lui a été proposé aucune formation syndicale. Au cours de l'entretien, elle éprouve d'ailleurs les pires difficultés à situer sa section syndicale par rapport aux autres instances de la CFDT, avec lesquelles elle n'entretient visiblement aucun contact. Cette « autonomie » de fonctionnement s'exprime de façon très visible au cours de la mobilisation qui s'engage pour contester ce plan de restructuration, qui donne lieu à une surprenante valse des étiquettes syndicales. Faisant le choix d'un départ volontaire dans le cadre de ce plan de restructuration, le secrétaire de la CFDT s'efforce d'associer M<sup>e</sup> B. à sa négociation, pour mieux la préparer à prendre sa succession. C'est en définitive à l'occasion de ce conflit que M<sup>e</sup> B. apprend « sur le tas » son travail de syndicaliste, tout en reconnaissant qu'elle s'est sentie largement désemparée par la

difficulté à gérer un tel dossier. Plus surprenant, ce n'est pas auprès d'autres militants plus aguerris de leur organisation que ces délégués de la CFDT vont rechercher du soutien pour conduire la lutte. En effet, « l'émissaire » de la CFDT qui leur est envoyé à l'annonce du plan de restructuration, et qu'ils rencontrent pour la première fois à cette occasion, ne leur semble pas être détenteur d'un savoir utile pour les aider, notamment parce qu'il est issu d'un autre secteur d'activité et qu'il vient lui-même de subir la fermeture de sa propre usine :

*« On a reçu une personne de B. qui venait de la CFDT et le pauvre gars, il sortait à peine d'un licenciement dans la volaille. En fait, il était un peu noyé dans son histoire. J'ai dit à un moment donné à mon collègue : 'on va arrêter' parce qu'on ne dit pas la même chose que lui. En fait, on s'est débrouillé par nous-mêmes. On n'a pas été aidé. »*

Ou plutôt, ils ne seront pas aidés par des membres de la CFDT. Car, dans le cours de la mobilisation, ils vont préférer solliciter l'appui et les conseils de militants CGT de l'UD locale et d'une autre usine fromagère, dont M<sup>e</sup> B. fait la connaissance grâce à une amie directrice d'une agence d'intérim. C'est en particulier sur la recommandation de ces militants que les responsables de la CFDT de FROMAGE choisiront un cabinet d'expertise et c'est également avec eux qu'ils élaboreront leurs différentes stratégies d'action.

## 2. CONFLITS ET NÉGOCIATIONS DANS L'ESPACE DES PRATIQUES MILITANTES

De ces différentes monographies, il se dégage un certain nombre de facteurs qui éclairent la diversité des significations et des pratiques qui se dissimulent derrière les engagements syndicaux. Dans les trois situations que nous avons présentées, il apparaît impossible et vain de chercher à rattacher les pratiques des acteurs salariés concernés à leur appartenance organisationnelle qui peut être très largement factice. En considérant leurs manières de penser leurs rapports avec la direction ou leur faible maîtrise de l'art de la négociation et de la mobilisation des salariés, on s'aperçoit ainsi que la frontière qui sépare ces élus syndiqués de ceux qui n'ont aucune appartenance syndicale reste pour le moins ténue. C'est pourquoi il nous est apparu important de chercher à comprendre la corrélation importante entre syndicalisation et conflictualité, autrement que par la simple mesure de la présence institutionnelle des syndicats et les liens statistiques pourtant très clairement établis entre conflits et syndicalisation des représentants du personnel (Pignoni, 2007). Une approche par les pratiques de représentation collective des salariés concrètement mises en œuvre par les délégués du personnel nous a semblé de ce point de vue plus pertinente. À travers elle, notre ambition est notamment de montrer que la survenue de conflits collectifs est moins liée à l'existence d'un syndicat dans un établissement qu'à la capacité de ses porte-parole à se réappropriier les techniques de lutte collective et syndicale éprouvées.

### 2.1 Les enseignements d'un indicateur des pratiques

Pour cela, nous avons construit un indicateur de ces pratiques de représentation en nous intéressant à l'organisation d'assemblées de salariés, à l'existence de tournées dans les ateliers, à la diffusion de tracts et à la tenue de permanences. Il est alors possible de différencier les établissements où le représentant du personnel déclare assurer au moins « deux ou trois fois par trimestre » deux de ces activités, ou « au moins 1 ou 2 fois par mois » une seule de ces activités (= pratique RP+), et ceux où il ne le déclare pas (pratique RP-)<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> La question concernée interrogeait également les pratiques d'affichage ou de diffusion de journaux internes, mais elles n'ont pas été retenues pour construire l'indicateur ; la première en raison du fait qu'elle est très souvent déclarée et que nous doutons qu'elle

## Pratiques des représentants du personnel et conflictualité déclarée par les directions

	Conflictualité de l'établissement selon la direction			Total	% du champ représenté par les modalités en ligne
	Établissements conflictuels ayant connu au moins un arrêt de travail	Établissements conflictuels n'ayant pas connu d'arrêt de travail	Établissements non conflictuels		
Pratique RP +	26	16,9	57,1	100	42
Pratique RP -	8,5	15,8	75,7	100	35
Absence de RP (à titre comparatif)	2,9	12,2	84,9	100	23

Champ : établissements de 20 salariés et plus. Source : enquête REPONSE 2005 (volet représentant du personnel et volet représentation de la direction).

Pratique RP + = pratique déclarée par le représentant du personnel interrogé d'une des activités suivantes au rythme de une ou deux fois par mois, ou de deux de ces activités au moins deux à trois fois par trimestre : assemblées de salariés, tournées dans les ateliers, diffusion de tracts et tenue de permanences.

Pratique RP - = conditions décrites pour « pratique RP+ » non remplie.

Il ressort ainsi nettement que les établissements dans lesquels les représentants du personnel accomplissent le plus fréquemment ces pratiques de mobilisation auprès des salariés sont beaucoup plus conflictuels que ceux dans lesquels les représentants sont moins investis dans ce type de démarche militante. Plus précisément, la césure s'observe essentiellement à propos des modes d'action avec arrêt de travail. Le niveau de l'activité gréviste ne dépend donc pas uniquement et mécaniquement de la présence de syndicalistes ou d'élus. Il est en réalité largement tributaire de la réalité des pratiques de mobilisation qu'ils mettent en œuvre. Cette observation est à mettre en relation avec la nécessité qui s'impose aux représentants du personnel, pour prétendre engager leurs mandants dans une action collective, de surmonter la distance ou le regard critique qu'une majorité de salariés adoptent à leur égard. Indice particulièrement significatif des rapports distendus que de nombreux salariés entretiennent avec ceux qui sont censés les représenter, seuls 18 % des salariés déclarent s'adresser à leur représentant en cas de problème de conditions de travail. En revanche, les salariés sont 36 % à préférer exprimer directement leurs griefs à leur direction et 45 % privilégient la voie de l'encadrement intermédiaire pour exprimer ses attentes. La mise à l'écart des IRP dans le travail de médiation des revendications des salariés peut s'expliquer de ce point de vue par une multiplicité de facteurs. Tout d'abord, la méconnaissance répandue – et que nous avons déjà mentionnée précédemment – parmi les salariés de leurs représentants. Le contournement des représentants du personnel peut aussi être le fruit des dispositifs et des stratégies volontaristes d'encadrement de la main-d'œuvre mis en œuvre par la direction pour favoriser « l'expression directe » des salariés. Si les effets des techniques managériales ne sont surtout pas à négliger, leur portée, comme nous le verrons, ne doit pas pour autant être extrapolée. En ce sens, les difficultés rencontrées par les représentants des salariés pour s'imposer auprès d'eux comme des porte-parole reconnus pour faire valoir leurs doléances traduisent également leurs difficultés à faire croire en la possible efficacité de leur action. Car, s'ils sont encore 49 % de salariés à partager l'idée selon laquelle « les syndicats jouent un rôle irremplaçable », seuls 36 % d'entre eux pensent que les représentants du personnel influencent les décisions de la direction (Amossé, 2006 ; Pignoni 2007).

Dans ces conditions, on peut faire l'hypothèse – qui mériterait d'être prolongée – que la possession et l'activation de savoir-faire militants dans l'encadrement et la mobilisation des salariés constituent

---

soit signe en elle-même d'une réelle vitalité en matière de représentation du personnel ; la seconde au contraire car elle est très marginale.

des ressources cardinales dans la faculté des représentants du personnel à maintenir des relations interpersonnelles plus étroites avec leurs collègues et à démontrer leur capacité à agir en leur faveur auprès de la direction. En ce sens, l'existence d'un travail de mobilisation et de démarchage régulier des salariés met leurs représentants dans une position qui leur ouvre plus facilement la possibilité d'engager dans une action de grève. À l'inverse, on peut aussi comprendre qu'une activité militante plus discontinue contribue à fragiliser la capacité de ces représentants à fédérer le mécontentement des salariés dans une action commune. Cette fragilité peut expliquer en retour qu'ils soient moins enclins à s'approprier la grève que des modes d'action sans arrêt de travail qui requièrent une moindre capacité d'organisation et d' enrôlement des salariés, car plus ponctuels et moins risqués.

Le travail de mobilisation s'avère également facilité par l'activité militante de type juridique accomplie par les représentants du personnel. Certes, la hausse du recours aux prud'hommes pourrait être interprétée comme le symptôme de l'insuffisance des ressources détenues par les syndicalistes pour fédérer les litiges individuels dans une action collective. Mais, à l'image de l'entreprise PROSPECT déjà évoquée dans le chapitre 2, l'activation de l'outil judiciaire ouvre parfois la voie à une dynamique de collectivisation des plaintes des salariés. Enfin, lorsqu'on examine le lien entre pratiques régulières de mobilisation de la part des représentants du personnel et existence d'un taux de recours au prud'homme significatif (plus de 1 % des effectifs en l'occurrence), on s'aperçoit là aussi que le lien est positif (y compris toutes choses égales par ailleurs, *cf.* ci-dessous) : lorsque la pratique de mobilisation est régulière, 40 % des établissements ont connu plus d'un recours au prud'homme pour 100 salariés, alors qu'ils ne sont que 34 % dans le cas contraire – et 33 % lorsqu'il n'y a aucun représentant du personnel.

L'emboîtement de la grève avec les autres formes de l'action collective ne saurait cependant être réduit aux seules logiques de sa préparation ou de la radicalisation progressive d'une action revendicative. D'autres dynamiques existent qui ne suivent pas forcément une telle logique progressive ou ascendante. D'abord, la grève peut être un début et non un aboutissement : le déclenchement de l'arrêt de travail entraîne alors l'activation d'instruments complémentaires pour en renforcer la portée et ses chances de succès. Une manifestation peut lui faire suite, en vue de fédérer les mobilisations de différents établissements appartenant à une même entreprise ou de renforcer la visibilité du conflit à l'extérieur de l'entreprise, en recherchant notamment sa médiatisation. Autant de techniques mobilisées par les grévistes dans l'espoir de s'emparer de nouvelles ressources utiles pour élargir le rapport de force en leur faveur et contourner les difficultés rencontrées dans leur affrontement avec la direction. Les quelques syndicalistes de FROMAGE dont le cas a été évoqué ci-dessus, ont ainsi accompagné le blocage de leur établissement de plusieurs manifestations devant le siège social du groupe, situé dans la préfecture du département. Ce prolongement était motivé par la volonté de contenir la démoralisation des salariés qu'aurait pu provoquer leur isolement géographique. La révolte contre une décision de fermeture d'une partie de l'usine perçue comme arbitraire (suppression de toute une ligne de production) entraîne alors la recherche de tous les moyens d'action possibles. Les déplacements sont alors l'occasion de créer des liens de solidarité avec des représentants des salariés d'autres sites du groupe et d'affronter directement le véritable centre du pouvoir économique de l'entreprise, dont l'éloignement favorise le sentiment d'impuissance qui gagne les salariés. Ces défilés sont enfin le moyen d'obtenir plus facilement une couverture médiatique par la presse locale dont les bureaux sont également situés dans cette ville, et par ce biais, d'optimiser la faculté des syndicalistes à obtenir le soutien d'élus locaux ou à provoquer des marques de sympathie et d'encouragement de la population à l'égard de leur mobilisation.

Pour en revenir aux pratiques de mobilisation des représentants du personnel, et à ces liens avec la conflictualité et la négociation, on peut encore ajouter qu'une analyse toutes choses égales par ailleurs confirme la significativité de la corrélation mise en évidence ci-dessus entre pratique régulière de distribution de tracts, d'assemblées générales, etc. et conflits collectifs ou recours aux prud'hommes,

que le point de vue exprimé soit celui des directions ou des représentants du personnel<sup>65</sup>. Cette corrélation s'observe néanmoins avec plus d'intensité lorsque les régressions portent sur les conflits avec arrêts de travail.

En d'autres termes, les différentes formes de grève ne surgissent pas dans des établissements vierges de toute forme de mobilisation collective préalable. Elles tendent au contraire à s'insérer dans un halo d'autres formes de mobilisation ordinaires et routinières des salariés. Si l'on combine le taux de syndicalisation et le type de pratiques propres au travail de mobilisation des représentants du personnel, on s'aperçoit également que leur intensité a un effet positif propre sur la probabilité qu'un conflit collectif avec arrêt de travail ait été déclaré dans l'établissement. Ce lien ne se vérifie cependant pas pour les formes de conflit sans arrêt de travail. Mais il indique néanmoins que la puissance de l'action collective des syndicats ne se réduit pas à ses ressources militantes « humaines ». Elle apparaît également tributaire de l'activation de ces ressources dans le cadre d'un travail régulier de médiation auprès des salariés.

### Pratiques militantes des représentants du personnel et conflictualité dans l'établissement

	Conflictualité de l'établissement selon le RD			Total
	Établissements conflictuels ayant connu au moins un arrêt de travail	Établissements conflictuels n'ayant pas connu d'arrêt de travail	Établissements non conflictuels	
Pratique RP+ et taux de syndicalisation < 5 %	8,0	17,8	74,2	100
Pratique RP+ et taux de syndicalisation entre 5 et 10 %	30,2	14,2	55,6	100
Pratique RP+ et taux de syndicalisation > 10 %	54,3	18,1	27,6	100
Pratique RP- et taux de syndicalisation < 5 %	5,1	14,5	80,4	100
Pratique RP- et taux de syndicalisation entre 5 et 10 %	10,5	21,2	68,3	100
Pratique RP- et taux de syndicalisation > 10 %	29,8	31,2	39,0	100
Absence de RP	2,9	12,2	84,9	100

Champ : établissements de 20 salariés et plus, dotés d'au moins un représentant du personnel.

Source : enquête REPONSE 2005 (volet représentant du personnel et volet représentation de la direction).

Une autre manière de caractériser les pratiques de représentation et de négociation qui entourent le déclenchement de conflits collectifs est de s'intéresser aux manières dont les représentants du personnel tentent d'associer les salariés à la préparation de ces négociations. À partir des négociations salariales – qui concernent une proportion importante d'établissements – il est ainsi possible de repérer les établissements (diffinf+) dans lesquels les élus du personnel ont cherché à informer, voire

<sup>65</sup> Le lien n'est toutefois significatif que du point de vue des représentants du personnel quant à l'effet de ces pratiques militantes sur le recours aux prud'hommes. Les variables contrôlées sont les suivantes : secteurs, taille, chiffre d'affaires de l'entreprise, multi/mono-établissement, ancienneté de l'établissement, CSP majoritaire, étendue du marché, autonomie de l'établissement, proportion de femmes, IRP, proportion de CDD, proportion d'intérimaires, proportion de moins de 30 et de plus de 50 ans (voir annexe sur les résultats toutes choses égales par ailleurs). Des analyses supplémentaires avec des variables de contrôle des caractéristiques du répondant RP (sexe, statut[élu syndiqué/élu non syndiqué/DS]) ont confirmé l'ensemble des résultats observés côté RP, aussi bien pour les conflits collectifs que pour les recours aux prud'hommes.

à mobiliser les salariés avant ou pendant le déroulement des négociations à travers l'une des modalités suivantes : l'organisation de réunions, la diffusion de tracts ou le collage d'affiches. Face à ces établissements s'opposent ceux dans lesquels aucune de ces formes de préparation collective des négociations n'a été mise en place (diffinf -). Là encore, il est alors possible de constater une corrélation très fortement positive entre l'éclosion de conflits collectifs avec arrêt de travail et l'existence d'un travail de sensibilisation et de mobilisation des salariés autour des enjeux débattus dans le cadre des négociations salariales. En revanche, une fois de plus, cette corrélation ne se vérifie pas concernant les formes de conflit sans arrêt de travail.

	<b>Établissements conflictuels ayant connu au moins un arrêt de travail</b>	<b>Établissements conflictuels n'ayant pas connu d'arrêt de travail</b>	<b>Établissements non conflictuels</b>	<b>Total</b>
Diffusion +	28,9	18,7	52,4	100
Diffusion -	2,5	22,5	75,0	100

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus dotés d'au moins un représentant du personnel.

*Source* : enquête REPONSE 2005 (volet représentant du personnel et volet représentation de la direction).

À travers ces différents résultats, il semble donc se dégager une spécificité des mouvements de grève sous toutes leurs formes, à savoir leur inscription privilégiée dans un *continuum* de pratiques routinisées de discussions, de rencontres et de mobilisations des salariés de la part de ceux qui les représentent. Ce constat ouvre des pistes de réflexion sur les conditions dans lesquelles les organisations syndicales peuvent être en position de recourir plus facilement aux stratégies d'action collective dont on peut supposer qu'elles sont les plus difficiles à activer, en raison des coûts et des risques potentiels qu'elles impliquent potentiellement pour ces derniers. Cela constitue une autre façon de comprendre certaines des raisons qui peuvent expliquer que l'augmentation de la conflictualité au travail passe par d'autres modes d'action que l'arrêt de travail.

L'un des paradoxes qui ressort de l'enquête est en effet que cette dynamique d'intensification des conflits collectifs au travail s'opère sur fond d'une attitude toujours ambivalente des salariés vis-à-vis des syndicats. S'ils continuent de participer massivement aux élections professionnelles et manifestent toujours des attentes fortes vis-à-vis de leurs représentants, leur retrait par rapport à ces derniers et surtout à l'égard du fonctionnement des IRP dans l'entreprise semble s'être renforcé (Amossé, 2006). Dans ce contexte, on peut alors saisir le rôle crucial que peuvent tenir les types de pratiques de représentation des salariés adoptées par les syndicats, dans leur capacité à déclencher un arrêt de travail - dont on a vu qu'ils étaient très majoritairement encadrés par les syndicalistes. De ces pratiques dépend en effet leur faculté à vaincre les réticences de ces derniers à s'intéresser au déroulement des négociations et à s'engager collectivement, *a fortiori* à travers le mode d'action gréviste. En particulier, l'existence d'un travail militant soutenu permet aux syndicalistes de nouer et d'entretenir un réseau d'interactions régulières avec les salariés, ce qui les autorise ainsi à s'imposer plus facilement comme des interlocuteurs reconnus et efficaces auprès de leurs mandants. L'activation de savoir-faire militants dans l'encadrement des salariés comme dans la préparation des négociations peuvent également être conçus comme une manière de juguler l'isolement des syndicalistes dans les arènes institutionnelles. Elle permet ainsi aux représentants du personnel d'accumuler des ressources pour l'action collective, qui leur ouvre plus facilement la possibilité de s'approprier l'espace des négociations dans une démarche collective, notamment par sa combinaison au recours à la grève. À l'inverse, on peut aussi comprendre qu'une activité militante plus épisodique de ces représentants contribue à fragiliser leur capacité à collectiviser les problèmes individuels des salariés, et à fédérer leur mécontentement dans une action commune. Cette fragilité peut expliquer en retour qu'ils soient moins enclins à s'approprier la grève que des modes d'action sans

arrêt de travail qui requièrent une moindre capacité d'organisation et d' enrôlement des salariés, car plus ponctuels et moins risqués.

## 2.2 Le poids des configurations locales dans le jeu des relations professionnelles

Privilégier une approche qualitative des pratiques des acteurs salariés élus dans les IRP constitue également une manière de chercher à comprendre plus précisément comment s'opère concrètement, le cas échéant, l'articulation entre leur engagement dans les négociations et leurs stratégies d'action collectives. Certes, nous l'avons déjà dit, l'insertion des syndicalistes dans un jeu d'échanges de plus en plus souvent formalisés avec leur direction ne saurait conduire à une domestication de la conflictualité. Pour autant, elle les enserre dans des règles et des enjeux institutionnels qui ne sont pas sans infléchir leur façon d'agir collectivement. Le cas des syndicalistes de PAPIER BRÛLÉ, évoqué précédemment (voir chapitre 3) constitue un exemple par leur refus d'occuper l'usine. Pour asseoir leur légitimité dans le processus de négociation du plan de restructuration, ils se sentent en effet tenus de faire figurer leur mobilisation dans des registres (manifestation, rassemblement) censés attester et renforcer la crédibilité de leur position. Dans cette perspective, renoncer à des formes d'action jugées trop radicales est conçu comme une manière d'anticiper le risque de discrédit que pourrait tenter de leur opposer la direction dans le cours même de la négociation. Il s'agit au contraire de se mettre en scène comme des syndicalistes « responsables » qui allient la maîtrise de leurs dossiers avec une capacité de contenir la colère des ouvriers. On peut repérer des préoccupations similaires dans le discours de ce secrétaire CGT du CE d'ALCOOL :

*« C'est quelque chose aussi qui aide à montrer que vous êtes capable de maintenir des limites. Ce qui me donne aussi un peu cette crédibilité aujourd'hui, c'est que l'on n'est pas jusqu'au-boutistes, c'est-à-dire que quand on dit : "après, ça va déraiper", je dis pas qu'on est toujours entendu, mais bon, ça m'a donné de la légitimité » (le secrétaire du CE, dirigeant du syndicat CGT d'ALCOOL).*

Autrement dit, le conflit n'est conçu comme une arme par les représentants du personnel qu'à la condition d'être inscrit dans des formes assujetties aux manières d'être légitimes dans les lieux de négociation où ils cherchent à s'imposer. À cet égard, les modes d'ajustement entre pratiques de mobilisation et de négociation n'ont rien d'uniformes. Ils dévoilent eux aussi à quel point les pratiques des acteurs syndicaux locaux sont loin d'être nécessairement pensées et mises en œuvre en fonction des positions et des discours tenus par leurs représentants confédéraux. À cet égard, les pratiques différenciées des syndicalistes ne sauraient s'expliquer uniquement par la faible familiarité de certains d'entre eux à l'égard des techniques de l'action syndicale ou de leur difficile insertion dans leur organisation militante. Ce serait alors sombrer dans une vision trop misérabiliste et partielle des activités syndicales et des logiques d'ajustement dont elles sont le produit. Ces dernières sont également liées à la manière dont des syndicalistes aguerris en viennent à adapter leurs pratiques en fonction des contraintes propres à la configuration des relations professionnelles dans leur établissement ainsi que des expériences accumulées dans leur trajectoire militante.

### **Jeux institutionnels et positionnements inhabituels, ou du poids du passé et des personnalités à Alcool**

De ce point de vue, le cas d'ALCOOL apparaît comme un exemple particulièrement évocateur de ces formes d'ajustement dont découlent les positionnements des acteurs syndicaux. ALCOOL s'impose en effet comme l'archétype de l'établissement pourvu d'une longue tradition syndicale : quatre organisations représentatives y sont présentes (CGT, CFDT, CGC et FO), le taux de syndicalisation est élevé, et les luttes syndicales ont toujours été nombreuses dans l'histoire de cette entreprise, sous l'impulsion notamment de la CGT qui a toujours dominé outrageusement ce paysage syndical. Pourtant, les discours et les pratiques actuels de ces différents acteurs syndicaux ont eu de quoi surprendre tant leurs prises de position peuvent apparaître éloignées, voire inversées, par rapport à ce que leur affiliation organisationnelle auraient pu laisser deviner. Ainsi, les différents représentants de la CGT n'ont eu de cesse de mettre en avant leur attachement à agir comme

des élus « responsables », soucieux d'agir avec raison et discernement. Pour mieux nous en convaincre, ils ont notamment pris grand soin de marquer leurs distances à l'égard du discours de leurs structures fédérale (fédération de l'agro-alimentaire) et confédérale mais aussi à l'égard de la culture conflictuelle qui a pu marquer l'histoire de leur entreprise, en soulignant que « la réalité du terrain n'est pas simple ».

Cette attitude « responsable » est reconnue et soulignée par certains de leurs concurrents (CGC et FO). Ils expliquent d'ailleurs leur existence, non pas tant par la volonté de contester la stratégie de la CGT, mais plutôt dans le souci de mieux représenter certaines catégories spécifiques de salariés (employés administratifs, cadres) dans lesquelles la CGT est historiquement moins bien implantée. Ce sont en revanche les élus de la CFDT, essentiellement dans les mêmes catégories de personnel que la CGT, qui tiennent le discours le plus critique à leur égard. Ils leur reprochent notamment d'être trop souvent dans des relations de connivence avec la direction. Ce qui les amène au contraire à se poser comme les seuls à adopter une posture de fermeté à son égard, quitte à se retrouver marginalisés dans l'espace de la négociation :

*« Nous, on ne signe pas toujours les accords. Là dernièrement, il y a eu deux accords de signés sur les grilles de classification, mais nous on l'a pas ratifié. Et on s'est fait rentrer dedans par la direction au dernier CE pour savoir le pourquoi de notre non-signature. [...] Bon, alors les relations avec la CGT, elles sont assez difficiles, vu qu'on a le sentiment que ce qu'on dit est écouté, mais c'est pas pris en considération par la direction quelque part parce qu'elle s'appuie sur la CGT étant donné qu'elle est majoritaire. [...] Là, sur l'accord sur les classifications qu'on a pas signé, on a bien précisé ce qu'on voulait. La direction n'en tient pas rigueur, n'en tient pas compte, donc on signe pas, point. »* (le délégué syndical ouvrier de la CFDT)

Cette situation apparemment paradoxale entre une CGT qui loue les vertus du « dialogue » avec la direction et une CFDT qui en dénonce les modalités a de quoi intriguer. Elle reflète en réalité les effets conjugués de l'histoire de l'entreprise et des jeux de concurrence entre acteurs syndicaux, qui agissent comme des filtres à travers lesquels s'actualisent leurs pratiques, bien au-delà de leurs appartenances syndicales. En ce sens, la rhétorique de la « responsabilité », martelée par les représentants cégétistes, est indissociable de leur expérience d'un premier plan de restructuration de l'établissement en 1993, consécutif au rachat de cette « maison » prestigieuse de boissons alcoolisées, par un grand groupe d'une multinationale. Ce plan est vécu comme un basculement dans la vie de cette entreprise, dont les salariés et leurs représentants pouvaient se penser à l'abri des vicissitudes économiques, en raison de la renommée de leur établissement. L'annonce de ce plan signifie au contraire à leurs yeux l'entrée dans une ère plus incertaine, sous la menace de la puissance financière et des choix d'investissement du grand groupe auquel ils appartiennent désormais.

Au terme d'une lutte de plusieurs mois, ponctuée notamment par de nombreuses grèves, manifestations et autres occupations d'usine, les licenciements seront finalement évités. Il n'empêche que cette expérience revient sans cesse, dans le discours des acteurs de la CGT, comme le point de repère à partir duquel ils jugent nécessaire de repenser leurs pratiques militantes. En tant qu'organisation majoritaire qui dirige le CE, ils s'estiment dans l'obligation d'adopter des stratégies qui témoignent de leur capacité à prendre en compte le nouvel environnement économique auquel ils appartiennent. Il ne s'agit certes pas pour eux de renoncer à affronter la direction ni à un travail de mobilisation régulière des employés. Mais ils pensent nécessaire de l'inscrire dans des formes contrôlées et contenues, susceptibles de leur permettre de conserver des rapports avec la direction qui ne mettent pas en péril l'existence du site dans les choix du groupe.

L'enjeu de maintenir des relations de « bonne intelligence » avec la direction se comprend également au regard de la position professionnelle singulière occupée désormais par le secrétaire CGT du CE. Après le conflit de 1993, il a en effet fait l'objet visiblement de plusieurs tentatives « d'achat » de la part de ses dirigeants : une indemnité substantielle lui aurait été proposée pour quitter l'entreprise qu'il a refusée. Un poste lui a été finalement proposé au sein même de la direction des ressources humaines de l'établissement, pour s'occuper de la question des mobilités et du remplacement internes du personnel. S'il reconnaît que cette proposition lui a été faite en raison de son « pouvoir de nuisance », il refuse de considérer cette promotion comme une compromission. Fort de son refus de céder aux propositions financières qui lui ont été faites, il peut au contraire assumer cette évolution professionnelle comme le gage d'une reconnaissance de ses compétences militantes, reconverties en savoir-faire professionnel valorisé :

*« Le boulot que je vais faire, je le faisais avant pour le secrétaire du CE. [...] Je faisais assistante sociale, le curé, le psychologue... [...] Et bon, ce que je faisais avant, c'était pas officiel, et maintenant, je le fais de façon officielle »* (le secrétaire du CE, dirigeant du syndicat CGT d'ALCOOL).

La manière dont il vit son intronisation comme collègue de son DRH fait écho, en la renforçant, à sa préoccupation de faire de sa connaissance intime des acteurs et des rouages de la négociation, le fondement d'une nécessaire adaptation des stratégies syndicales pour les rendre plus efficaces :

« Vous avez des cercles dans lesquels vous êtes obligé de rentrer, le mec qui dit : « que la lutte, que la lutte », il ne va pas aller loin.[...] Moi dans la négociation je sais bien où je peux mettre les pieds, je sais jusqu'où le mec en face est prêt à aller [...] Et c'est là, quand vous êtes reconnu, que vous connaissez le terrain de jeu quoi, ce qui négociable, ce qui n'est pas négociable, que vous pouvez faire des choses. »  
(Idem)

L'opposition qui se fait jour entre les représentants de la CFDT et ceux de la CGT peut alors s'interpréter comme un effet des relations concurrentielles qu'entretiennent ces organisations syndicales. Chacun de ces acteurs en vient finalement à adopter un mode de présentation de soi et des comportements en fonction de la position qu'ils occupent respectivement dans cet espace des relations professionnelles. Pour la CGT, il s'agit en fait de légitimer et de valoriser sa propre action, en tant qu'organisation syndicale dominante. En revanche, les formes de protestation qu'expriment les représentants de la CFDT apparaissent traduire moins des critiques de la politique patronale que des tentatives de décrédibiliser l'action de la CGT et de dénoncer ses relations d'interlocuteur privilégié de la direction.

### 2.3 Dispositifs participatifs et conflictualité : canalisation ou vecteur des luttes ?

Les effets de la professionnalisation des modes de gestion des relations de travail sur l'expression de la conflictualité supposent aussi d'être appréhendés en relation avec la diffusion d'outils de *management* de plus en plus sophistiqués. Leur introduction s'est effectivement construite, au gré des modes managériaux successives, autour de l'ambition d'assouplir et de réduire les échelons hiérarchiques, en vue de promouvoir une meilleure intégration des salariés dans les processus décisionnels et d'accroître la capacité de l'encadrement à identifier et à répondre aux attentes du personnel. En ce sens, la généralisation de dispositifs « participatifs » et d'individualisation de la relation salariale a été pensée comme une manière d'encourager la motivation des salariés et leur identification à l'entreprise tout en contournant les syndicalistes dans leur travail de captation des mécontentements des salariés (Morville, 1985 ; Boltanski, Chiapello, 1999). Après l'engouement qu'ils ont suscité dans les années 1980, ces outils de *management* ont toutefois connu une fortune beaucoup plus modeste auprès des directions d'entreprise au cours de cette dernière décennie (Linhart, 2004).

De fait, les vertus de pacification des relations professionnelles qui leur étaient prêtées résistent difficilement à l'épreuve de leur expérimentation. En effet, comme l'avaient déjà révélé les précédentes enquêtes *REPONSE* (Cézard, Malan, Zouary, 1996), l'existence de tels dispositifs de participation des salariés ne se traduit par aucun effet tangible sur le plan de la domestication de la conflictualité. Au contraire, les entreprises où ont été mises en place des réunions régulières avec les salariés (dans le cadre d'ateliers, de bureaux, de services, de groupes qualité, etc.) ou d'autres techniques d'expression et de participation directe de leurs employés (boîte à idées, enquête de satisfaction...) rencontrent plus de conflits collectifs que celles qui ne l'ont pas fait. Et plus ces dispositifs sont nombreux, plus le signalement d'au moins un conflit collectif par la direction est fréquent (voir tableaux ci-dessous<sup>66</sup>).

---

<sup>66</sup> Merci à Alexandre Carlier qui a attiré notre attention sur ce lien et nous a communiqué ces tableaux.

**Dispositifs visant à stimuler la participation des salariés et conflictualité collective***en % d'établissements, volet RD*

La direction a cherché à stimuler la participation des salariés par <i>au moins un des dispositifs suivants</i> : boîte à idées, journal d'entreprise, journée portes ouvertes, action qualité, projet ou charte d'entreprise, séminaire(s) d'entreprise, enquête de satisfaction des salariés	Existence d'au moins une forme de conflit	
	Oui	Non
Oui	33,3	66,7
Non	18,2	81,8
Ensemble	29,6	70,4

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus. *Source* : enquête REPONSE 2005 (volet représentant de la direction).

**Nombre de dispositifs participatifs et conflictualité collective***en % d'établissements, volet RD*

	Nombre de dispositifs participatifs (boîte idées, journal d'entreprise, etc.)				Ensemble
	0	1 ou 2	3 ou 4	5 ou plus	
Signalement d'au moins un conflit collectif	18,2	31,9	34,7	36,0	29,6

*Champ* : établissements de 20 salariés et plus. *Source* : enquête REPONSE 2005 (volet représentant de la direction).

Ces résultats se vérifient quelles que soient les formes de conflit observées, avec ou sans arrêt de travail. Plus instructif encore, ils sont significatifs *quels que soient la taille, le secteur ou la présence syndicale*, montrant que cette relation ne concerne pas uniquement la grande entreprise ou les établissements fortement syndiqués. De ce point de vue, FOURNIBURO fournit une nouvelle fois un exemple intéressant lorsque le délégué CGC évoque spontanément ce type de dispositifs en réponse à une question sur l'évolution des tensions et de la conflictualité dans l'entreprise :

**R** : *On a évoqué les négociations sur les 35 heures et puis les négociations annuelles de cette année. Est-ce qu'en termes de conflictualité il y a des choses qui évoluent ? Est-ce qu'il y a des tensions ou des choses comme ça ?*

**GC** : Non. Il y a une volonté de l'entreprise d'être assez transparente, d'ailleurs il y a eu une enquête sociale dans l'entreprise. Cela faisait trois ans que je demandais au DRH de faire une enquête sociale. Il n'était pas très chaud parce qu'il savait qu'il fallait gérer les retours de cette enquête. On a fait une enquête parmi les 750 salariés : l'entreprise en a sélectionné 250 à qui un spécialiste a envoyé un questionnaire. Il y a eu 71 % de taux de réponse, ce qui était déjà un bon point. Nous avons fini classé neuvième, deuxième en fait derrière Leroy Merlin, les autres c'était des banques, des cabinets... autrement dit pas des entreprises industrielles. Mais ça ne veut pas dire que tout soit bon. Les chiffres ont été analysés et tous les cadres et agents de maîtrise ont été réunis. On leur a présenté les chiffres et il leur a été demandé de participer à une réflexion, de dire les choses qui n'allaient pas, vers quoi il fallait aller. Une réelle volonté malgré tout de faire avancer les choses.

**R** : *Vous dites « ça fait trois ans que je la réclamais mais le DRH n'était pas trop pour ». Qu'est ce qui fait qu'elle a été faite ?*

**GC** : Il était pas pour de façon toute amicale, parce qu'il savait très bien que derrière, son équipe allait devoir gérer, avoir du boulot, affronter des problèmes qu'on fait apparaître. En fait, c'est très simple, on est entré dans une démarche de développement durable 14 001, et la 14 001 dit : vous avez des clients qui sont vos clients commerciaux, vous avez des clients en interne, et dans vos clients en interne vous avez vos partenaires que sont vos salariés, vous vous devez de mettre en place une enquête pour savoir comment ils se considèrent dans votre entreprise. D'ailleurs on la recommence en septembre. On va refaire l'enquête les deux premières années, après peut-être tous les deux ans ou trois ans. C'est une volonté du DG, de recommencer. Il y a des actions qui se mettent en place et qui seront présentées à l'ensemble des

salariés en septembre puisque Loïc R. [le DG] fait deux journées d'information à l'ensemble des collaborateurs. Il fait six réunions, et il donne les résultats de l'entreprise, les projets, les orientations, l'animation de l'entreprise et il laisse les questions ouvertes en fin de réunion.

*R : D'accord. Et qu'est-ce qu'elle a montré qui n'allait pas, cette enquête ?*

**GC :** Alors elle a montré en gros plein de choses qui allaient bien et d'autres qui n'allaient pas et c'est ça qui était intéressant. Une estimation de l'ensemble des salariés qui ont répondu que leur rémunération n'était pas à la hauteur de leur investissement. Qu'il fallait que les responsables, à quelque niveau que ce soit, consultent plus les équipes. En gros, je n'aime pas que l'on pense pour moi, je n'aime pas que l'on décide pour moi ».

Comme on le voit, ce type de dispositifs n'est pas manié sans précaution par les directions, car comme ce délégué-cadre le laisse entendre, une boîte de Pandore peut s'ouvrir à cette occasion. Car si l'enquête est largement utilisée, en externe auprès des clients ou des visiteurs<sup>67</sup> ou, probablement, de la direction du groupe, comme en interne auprès des salariés, pour vanter une entreprise où il fait bon travailler, elle n'est pas sans risque en pointant des problèmes partagés, en collectivisant des critiques ou en formulant des mécontentements.

Cet apparent paradoxe incite à prolonger l'analyse des rapports entre conflit et négociation. Il est ainsi clair que la formalisation des relations professionnelles dans des espaces de discussion ou d'échanges routinisés ne fait pas disparaître les problèmes ressentis par les salariés. Au contraire, elle constitue un support privilégié à leur objectivation. Certes, ces dispositifs sont contrôlés par la direction et canalisent probablement une partie des réclamations du personnel. Mais ils contribuent dans le même temps à entretenir des attentes et une forme de confrontation des salariés à leur employeur dont peuvent s'emparer les syndicalistes lorsqu'elles ne trouvent pas de réponses jugées adéquates. De ce point de vue, rien ne permet également d'affirmer que les syndicalistes n'ont pas su adapter leurs propres manières de construire leurs revendications.

---

<sup>67</sup> C'est ce que l'on peut le voir dans les dépliants en papier glacé de présentation de l'entreprise ou sur son site internet où une synthèse mettant en avant tous ces points positifs sont largement mis en avant.

## CONCLUSION

---

La conflictualité du travail, loin de disparaître sous l'effet conjugué des restructurations sectorielles et de la transformation des modalités de gestion de la main-d'œuvre, augmente donc de façon inégale et contrastée. Il est difficile de souligner une tendance centrale tant il convient d'entrer dans des configurations à chaque fois singulières, liées aux secteurs, à la taille des établissements, aux catégories socioprofessionnelles, mais aussi aux pratiques syndicales et aux traditions de lutte. Des caractéristiques fortes demeurent toutefois. Ainsi, bien que travaillé par l'usage du débrayage et des combinaisons mêlant conflits avec arrêt de travail et conflits sans arrêt de travail, le secteur industriel apparaît encore comme le territoire le plus favorable à la grève. Dans d'autres secteurs, comme le commerce, les formes d'action collective sans arrêt de travail s'accordent davantage avec les formes de protestation individuelle, la grève survenant parfois au bout d'un long processus de sensibilisation et de montée des mécontentements. À chaque fois cependant, il est impossible de saisir la grève en l'isolant du halo des pratiques conflictuelles dans laquelle elle s'insère. En ce sens, un des apports de cette étude consiste à confirmer que la mesure stricte de la grève, soit la journée individuelle non travaillée, ne fait plus sens au regard de la réalité des relations sociales et des pratiques protestataires dans les entreprises.

Dans ce cadre, un certain nombre d'oppositions, pourtant souvent mises en avant dans le discours patronal et parfois syndical, ne revêtent guère de signification : la négociation ne réduit pas nécessairement les conflits dans l'entreprise et le renforcement des institutions représentatives du personnel ne vient pas forcément pacifier les relations sociales. Ces dispositifs institutionnels servent, au contraire, de points d'appui à un redéploiement des formes de la protestation collective dans l'entreprise et irriguent le processus d'adaptation des pratiques syndicales. Lié au rapport salarial, le conflit s'exprime par différents vecteurs, individuels ou collectifs, sans que ceux-ci ne s'excluent les uns des autres. Dans un espace soumis à de fortes contraintes, où le rapport de force est le plus souvent défavorable aux salariés, la conflictualité s'exprime sur des modes plus ou moins offensifs, plus ou moins visibles, utilisant parfois le registre juridique, parfois le repli individuel, mais continue de structurer largement les relations sociales dans l'entreprise.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALORS-MOLER R., ARTILES A.M. (2006), *Teorías del conflicto i negociació laboral*, Barcelone, Edita UOC, 2002, cité in Kohler H-M, Artiles A.M., *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*, Madrid, Delta Publicaciones, p. 546.
- AMOSSE T. (2004), « Mythes et réalités de la syndicalisation en France », *Premières synthèses Dares*, n° 44.2.
- AMOSSE T. (2006), « Le dialogue social en entreprise : une intensification de l'activité institutionnelle, des salariés faiblement engagés », *Premières synthèses Dares* n°39.3.
- ANDOLFATTO D., LABBE D. (2000), *Sociologie des syndicats*, Paris, La Découverte.
- ANDOLFATTO D., LABBE D. (2006), « La transformation des syndicats français, vers un nouveau 'modèle social' », *Revue française de Science politique*, vol. 152, n°2, p. 281-297.
- BEAUD S., WEBER F. (1997), *Guide de l'enquête de terrain*, La Découverte, Paris.
- BEAUD S., PIALOUX M. (1999), *Retour sur la condition ouvrière*, Fayard, Paris.
- BEAUD S., PIALOUX M. (2003), *Violences urbaines, violence sociale*, Fayard, Paris.
- BECK U. (2001), *La société du risque*, Aubier, Paris.
- BEROUD S. (2005), *Les Robins des bois de l'énergie*, Le Cherche Midi, Paris.

- BIDET, A. (coord.) (2004), *Sociologie du travail et activités*, Octarès Editions, Toulouse.
- BLOCH-LONDON C., PELISSE J. (2008), « L'évolution du cadre légal des relations professionnelles en France depuis les années 1990 : entre foisonnement juridique et renouvellement des acteurs, une appropriation sélective des dispositifs », in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise : Un portrait à partir des enquêtes Relations professionnelles et négociations d'entreprise*, La Découverte (à paraître).
- BOLTANSKI L., CHIAPPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- BORDOGNA L., CELLA G.P., « Decline or transformation? Change in industrial conflict and its challenges », *Transfer Review*, vol. 8, 4, 2002, pp. 401-406.
- BOUFFARTIGUE P. (2005), « Précarités et action collective : entre mobilisations autonomes et initiatives syndicales. Questions pour une recherche » communication aux x<sup>e</sup> journées de sociologie du travail, 24-25 novembre, Rouen.
- BOUQUIN S. (2006), *La valse des écrous, travail, capital et action collective dans l'industrie automobile*, Syllepse, Paris.
- BROCHARD D. (2003), *Evaluation des statistiques administratives sur les conflits du travail*, rapport de recherche pour la Dares, juillet.
- BROCHARD D. (2005), « Conflits du travail : une analyse statistique », in DENIS J-M, *Le Conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, Paris, La Dispute, p. 97-120.
- CAIRE, G. (1978), *La grève ouvrière*, Les éditions ouvrières, Paris.
- CAMARD S. (2002), « Comment interpréter les statistiques de grève ? », *Genèses*, n° 47, p. 107-122.
- CARLIER A., DE OLIVEIRA V. (2005), « Les conflits du travail en 2004 », *Premières synthèses*, novembre, n° 45.1.
- CARLIER A., TENRET E. (2007), « Des conflits du travail plus nombreux et plus diversifiés », *Premières synthèses*, février, n° 08.1.
- CARTON D. (2005) « Engagement dans le travail et dans la grève chez MacDonald's » in DENIS J-M, *Le Conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, Paris, La Dispute, pp. 251-268.
- CASTEL R. (2005), *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, Paris.
- CEZARD M., MALAN A., ZOUARY P. (1996), « Conflits et régulation sociale dans les établissements », *Travail et Emploi* n°66.
- CINGOLANI P. (2005), *La précarité*, coll. Q-S-J, PUF, Paris.
- COLLOVALD A. (2002), « Pour une sociologie des carrières morales de dévouements militants » in COLLOVALD A. (dir.), *L'Humanitaire ou le management des dévouements*, Rennes, PUR.
- CONTREPOIS S. (2003), *Syndicats, la nouvelle donne, enquête sociologique au cœur d'un bassin industriel*, Syllepse, Paris.
- COSER L. A. (1982), *Les fonctions du conflit social*, PUF, Paris.
- COURS-SALIES P., LE LAY S. (2006), *Le bas de l'échelle – La construction sociale des situations subalternes*, ERES, Paris.
- COUTROT T., MALAN A. (1996), « L'enquête REPONSE : bilan critique d'une opération nouvelle », *Travail et Emploi* n°66, pp.7-17.
- COUTROT T. (2001), « Une nouvelle période pour la conflictualité sociale ? », *Les Cahiers français*, n° 304, septembre-octobre.
- DA COSTA, I., MORIN M.L., MURRAY, G., (dir.) (1996), *L'état des relations professionnelles – Traditions et perspectives de recherche*, Presses de l'Université Laval, Octarès, Toulouse.
- DAHENDORF R. (1972), *Classes et conflits de classes dans la société industrielle*, Mouton, La Haye.
- DENIS J-M., (dir.) (2005), *Le conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, La Dispute, Paris.
- DENIS J-M, PELISSE J. (2007), « Le conflit dans les rapports au travail : une catégorie à redéfinir ? », communication aux Journées Internationales de Sociologie du Travail, Londres, 20-22 juin.
- DENIS J.-M., (2007), « Les salariés, la représentation et l'action collective : de la distance à l'engagement », communication aux IX<sup>ème</sup> congrès de l'Association Française de Science Politique, Toulouse, 5-7 septembre 2007.

- DUBET F., LAPEYRONNIE D. (1992), *Quartiers d'exil*, Seuil, Paris.
- EDWARDS P., HYMAN R. (1994) « Strikes and Industrial Conflict: Peace in Europe? » in Richard Hyman, Anthony Ferner, ed, *New Frontiers in European industrial relations*, Oxford, Blackwell, pp. 250-280.
- FILLIEULE O. (1993) (dir), *Sociologie de la protestation, Les formes de l'action collective dans la France contemporaine*, L'Harmattan, Paris.
- FILLIEULE O. (2005) (dir), *Le désengagement militant*, Belin, Paris.
- FREUND J. (1981), « Introduction » in Simmel G., *Sociologie et épistémologie*, PUF, pp.7-78.
- FRIDENSON P., (1999), «Le conflit social» in Burguière A., Revel, J., *Histoire de la France – les conflits* (volume dirigé par Jacques Julliard), Seuil, Paris, pp.385-496.
- FURJOT D. (1987), « La conflictualité en 1986 : bilan statistique et qualitatif », *Travail et Emploi*, n° 34, pp.55-69.
- FURJOT D., NOEL, C. (1989), « Les conflits du travail en 1988 : reprises économiques et retombées sociales », *Travail et Emploi*, n° 42, pp.60-73.
- FURJOT D. (1994), « Conflits collectifs : les conditions de travail en mauvaise posture », *Travail et emploi* n°61.
- FURJOT D. (2000), « Où sont les délégués syndicaux ? », *Premières Synthèses Dares* n° 41.2.
- FURJOT D. (2002), *De la participation au conflit. Point de vue et pratiques des institutions représentatives du personnel en matière de relations professionnelles*, Document d'étude Dares n°64.
- GIRAUD B. (2006), « Au-delà du déclin. Difficultés, rationalisation et réinvention du recours à la grève dans les stratégies confédérales des syndicales », *Revue française de science politique*, vol. 56, n° 6, p. 943-968.
- GROUX G. (1998), *Vers un renouveau du conflit social ?* Bayard, Paris.
- GUILLAUME C. (2007), « Le renouveau de l'engagement syndical, le cas de la CFDT », *La revue de la CFDT*, juillet-août, n° 84, pp. 35-40.
- HETZEL A-M., LEFEVRE J., MOURIAUX R., TOURNIER M. (1998), *Le syndicalisme à mots découverts. Dictionnaire des fréquences (1971-1990)*, Syllepse, Paris.
- HYMAN R. (1984), *Strikes*, Fontana.
- HYMAN R. (2001), « A la recherche de la mobilisation perdue » in *Sociologie du travail : 40 ans après*, Elsevier, Paris, pp. 35-52.
- JACOD O. (2007), « Les institutions représentatives du personnel : davantage présentes, toujours actives, mais peu sollicitées par les salariés », *Premières Synthèses*, n° 05.1.
- KELLY J. (1998), *Rethinking industrial relations: mobilization, collectivism, and long waves*, Routledge, Londres.
- LABBE D., CROIZAT M. (1992), *La fin des syndicats ?*, L'Harmattan, Paris.
- LALLEMENT M. (1995), *Sociologie des relations professionnelles*, La Découverte, Coll. Repères, Paris.
- LALLEMENT M. (2007), *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Folio, Gallimard, Paris.
- LAROSE C. (2001) (dir), *Cellatex : quand l'acide a coulé*, Syllepse, Paris.
- LEPLEY B. (2005), « Gestion des conflits dans les petites entreprises » in DENIS J-M, *Le Conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, La Dispute, Paris, p. 229-249.
- LINHART D. (2001), « L'individu au cœur de la modernisation des entreprises » in *Sociologie du travail : 40 ans après*, Elsevier, Paris, pp. 99-112.
- LINHART D. (2004), *La modernisation des entreprises*, La Découverte, Coll. Repères, Paris.
- MANN P. (1999), « Conflit social » in Akoun, A., Ansart, P., (dir) *Dictionnaire de sociologie*, Seuil/Le Robert, Paris, pp. 102-104.
- MARUANI M. (2003), « Les working poor version française – travailleurs pauvres et/ou salarié(e)s pauvres ? » *Droit Social*, n° 7/8 juillet-août, pp. 696-702.
- MERLIER R. (2002), « Les conflits en 2000. Le regain se confirme », *Premières synthèses Dares*, n°09.1.
- MERLIER R. (2003), « Les conflits en 2001 : une légère baisse », *Premières synthèses Dares*, n° 34.1.

- MOREL C. (1981), *La grève froide*, Editions d'Organisation, Paris.
- MORVILLE P. (1985), *Les nouvelles politiques sociales du patronat*, La Découverte, Coll. Repères, Paris.
- MOURIAUX R. (1998), *Crises du syndicalisme français*, Montchrestien, Coll. Clefs, Paris.
- PAUGAM S. (2000), *Le salarié de la précarité*, PUF, Paris.
- PELISSE J., (2000), « Le temps des négociations. Douze accords de réduction du temps de travail », *Travail et Emploi* n°82.
- PELISSE J., (2004), *A la recherche du temps gagné. Sens et usages sociaux des règles autour des 35 heures*, Doctorat de sociologie, CEE-LATTS, Université de Marne la Vallée.
- PELISSE J. (2007), « Juridicisation n'est pas judiciarisation : usages et réappropriations du droit dans la conflictualité au travail » communication au 9<sup>ième</sup> congrès de l'Association française de science politique, Toulouse, 5-7 septembre 2007.
- PENISSAT E. (2007), « Entre science, administration et politique : produire des statistiques au sein d'un ministère », *Socio-logos*, Numéro 2, [En ligne : <http://socio-logos.revues.org/document853.html>.]
- PEPIN M., DOERFLINGER B., JORAND Y., NICOLAS P., TONNEAU D. (2006), *Renégocier la RTT : les renseignements de 16 démarches d'entreprise*, Document d'étude de la Dares, n° 111.
- PERNOT J-M. (2005), « Conflits du public, conflits du privé » in DENIS J-M, *Le Conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, La Dispute, Paris, pp. 147-169.
- PERRIN E. (2004), *Chômeurs et précaires au cœur de la question sociale*, La Dispute, Paris.
- PIGNONI M-T. (2007), « Présence syndicale : des implantations en croissance, une confiance des salariés qui ne débouche pas sur des adhésions », *Premières synthèses*, n° 14.2.
- SEGRESTIN D. (1981), *Les communautés pertinentes de l'action collective*, Cnam, Paris.
- SIMMEL G. (1995), *Le conflit*, Circé, Paris.
- SIROT S., (2002), *La grève en France, une histoire sociale*, Odile Jacob, Paris.
- SOMMIER I. (2003), *Le renouveau des mouvements contestataires à l'heure de la mondialisation*, Flammarion, Paris.
- STROOBANTS M. (1993), *Sociologie du travail*, coll. 128 Nathan Université, Paris.
- SUPIOT A. (1999), *Au-delà de l'emploi*, Flammarion, Paris.
- SUPIOT A. (2001), « Revisiter les droits d'action collective », *Droit Social*, n°7/8, juillet-août, pp. 687-704.
- TANGUY L. (2001), « Questions sur le travail du sociologue » in *Sociologie du travail : 40 ans après*, Elsevier, Paris, pp. 325-334.
- TILLY C. (1974), *Strikes in France, 1830-1968*, Cambridge University Press, Cambridge.
- TILLY C. (1986), *La France contestée, de 1600 à nos jours*, Fayard, Paris.
- THUDEROZ C. (2000), *Négociations : essai de sociologie du lien social*, PUF, Paris.
- TOURAINÉ A. (1955), *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, CNRS, Paris.
- TOURAINÉ A. (2000), « Conflits », *Encyclopedia Universalis*, Paris.
- TREANTON J.-R. (1972), « Les conflits du travail » in Friedmann G., Naville, P., (dir) *Traité de sociologie du travail*, tome 2, Armand Colin, Paris, pp.193-202.
- UBBIALI G. (2006), « Mémoires des luttes », *Politix*, n° 74, p. 189-198.
- ULRICH V., ZILBERMAN S., «La réduction du temps de travail : révélateur et source de développement des relations professionnelles en entreprise », *Premières Synthèses Dares*, janvier, n° 03.2.
- WOLFF L. (2007), « L'impact de la transformation du tissu productif sur la présence des institutions représentatives du personnel », Journée d'étude Dares « Le dialogue social et les stratégies d'entreprise à l'épreuve des pratiques », Paris, 27 mars.

## **ANNEXES STATISTIQUES**



## Annexe 1

# L'ESPACE DE LA CONFLICTUALITÉ

---

Cette première annexe revient sur l'analyse de correspondance multiple (ACM) présentée dans le chapitre 3, que nous avons qualifiée de fragile. Elle se compose de deux parties :

- Une première partie revient sur le caractère exploratoire de cette ACM, sur les variables actives qui structurent l'espace de la conflictualité établi. Elle apporte également un complément d'information à travers la projection de variables supplémentaires sur les caractéristiques des établissements.
- Une seconde partie aligne deux séries de tris croisés offrant un regard supplémentaire sur les corrélations entre variables actives de conflictualité représentées graphiquement par l'ACM.

## 1. VISUALISER LES ESPACES DE LA CONFLICTUALITÉ

### 1.1 Une ACM exploratoire

Cette ACM est construite à partir de quatre indicateurs de conflictualité :

- Un indicateur de conflictualité collective (trois modalités actives)
- Quatre indicateurs de conflictualité individuelle (deux modalités actives pour chacun d'entre eux, soit six modalités actives au total).

La présence de trois variables dichotomiques sur les quatre variables actives utilisées ne correspond pas aux standards de l'ACM. L'absence de modalités renvoyant à des situations intermédiaires qui permettraient de nuancer les situations de conflictualité individuelle est réductrice de la diversité des situations rencontrées dans les établissements et a pour conséquence de renforcer et simplifier les clivages.

Cette ACM a par contre l'intérêt de proposer un plan factoriel particulièrement lisible et de mettre en évidence de façon synthétique des corrélations constatées également à partir de tris croisés.

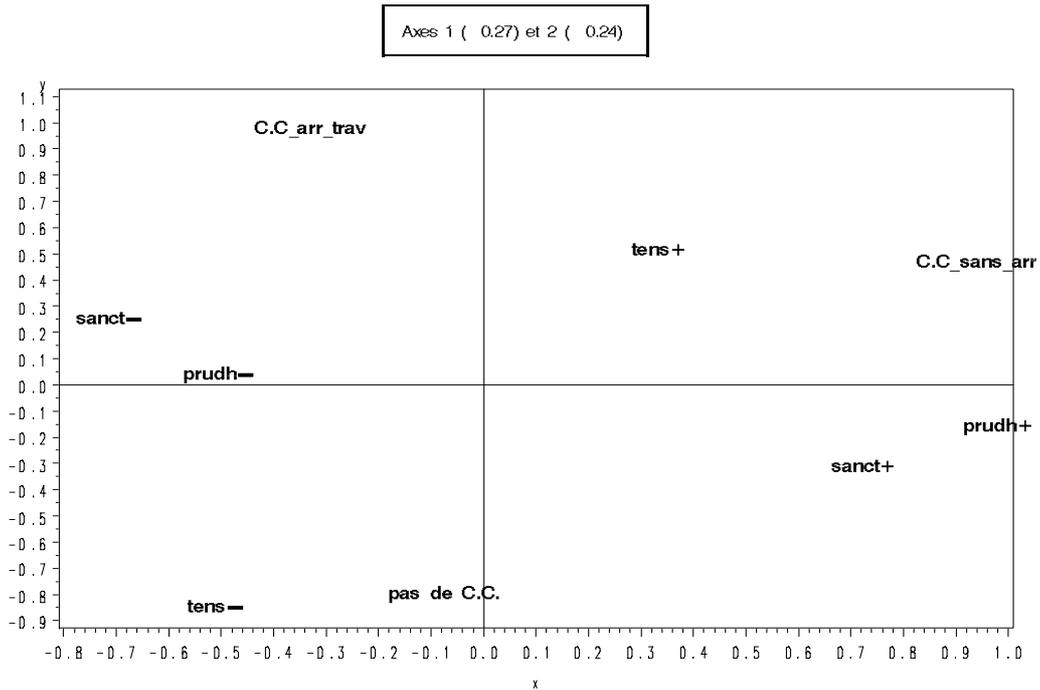
Le premier axe oppose ainsi les établissements selon leur conflictualité individuelle. À gauche, les établissements dans lesquels les RD sanctionneraient peu (moins de trois sanctions pour 100 salariés)<sup>68</sup> et où les conflits prud'homaux seraient plutôt rares (un recours ou moins pour 100 salariés). À droite, on retrouve les établissements dans lesquels les conflits prud'homaux et sanctions seraient plus fréquents. C'est aussi de ce côté de l'axe que l'on retrouve les établissements conflictuels n'ayant pas connu d'arrêts de travail.

Le deuxième axe oppose les établissements en fonction de leur conflictualité collective et des arrêts de travail. Les établissements ayant connu des conflits collectifs avec arrêt de travail se situent en haut de l'axe, les établissements sans conflits collectifs en haut. Les conflits collectifs avec arrêt de travail s'associent à l'expression de tensions par les représentants de direction.

Outre le fait que sanctions et recours aux prud'hommes sont corrélés positivement, le point le plus intéressant est sans doute que sur le premier axe, la modalité « conflits collectifs sans arrêts de travail » s'articule plus que les autres modalités de conflit collectif avec les occurrences de conflits individuels élevés (ou plutôt, supérieurs aux seuils définis).

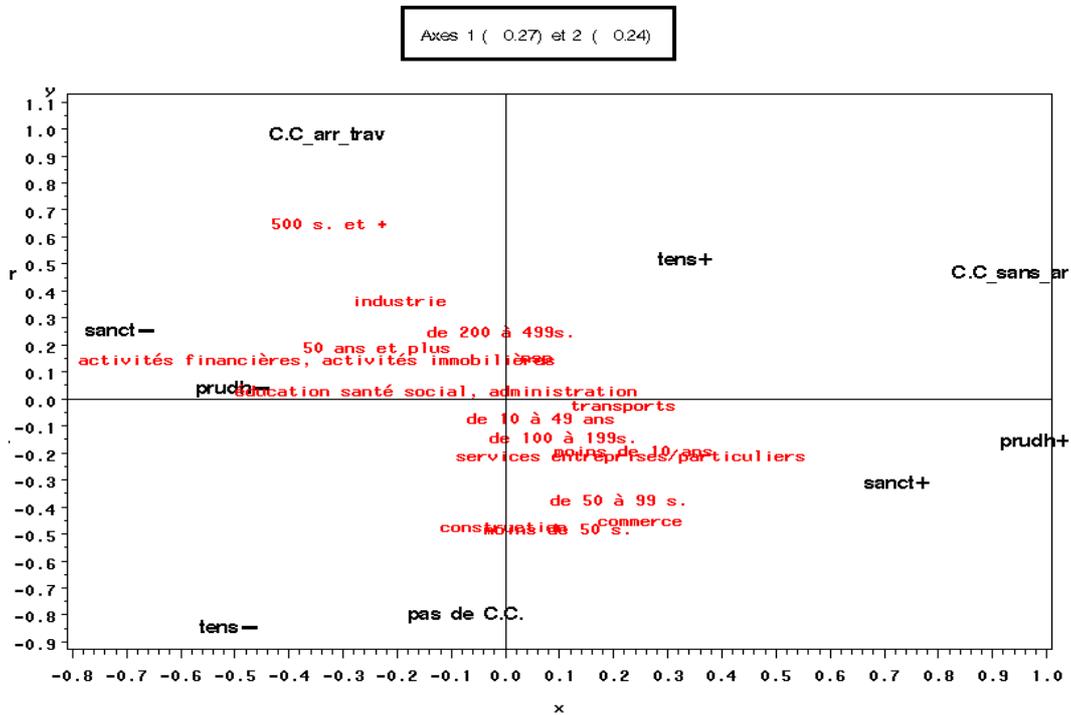
---

<sup>68</sup> Les seuils ont été déterminés de sorte à correspondre à un nombre rond, avec le souci de scinder la population en deux groupes « les plus équilibrés possibles ».



Bien sûr, les variables de conflictualité sont liées aux caractéristiques structurelles des établissements. On peut projeter celles-ci en variables supplémentaires.

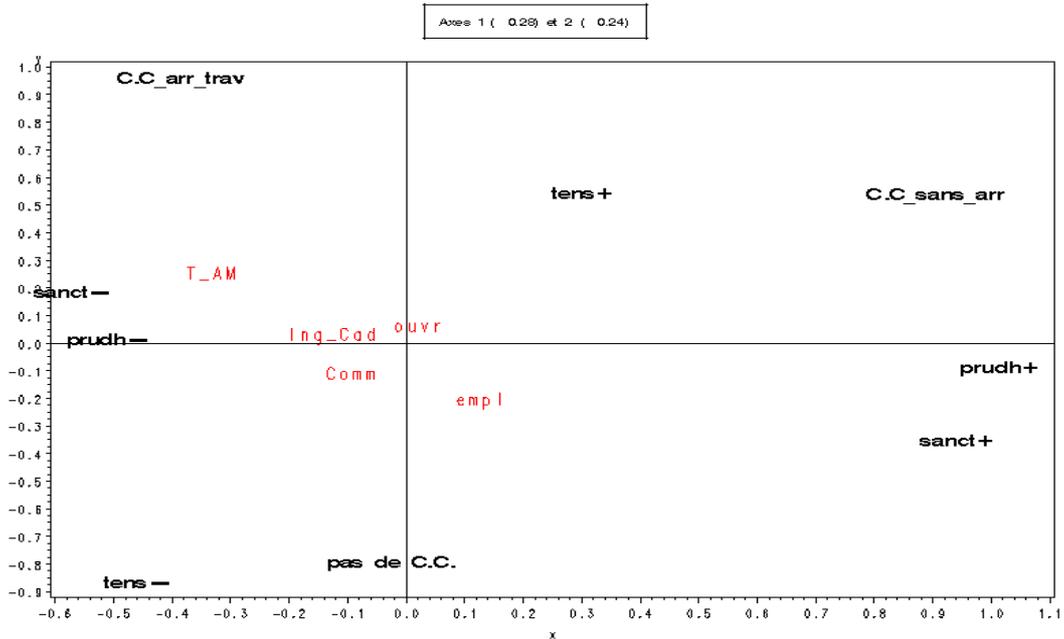
## 1.2. Projection des variables juridico-institutionnelles (ancienneté de l'établissement, taille, secteurs)



### 1.3. Projection de variables sociodémographiques

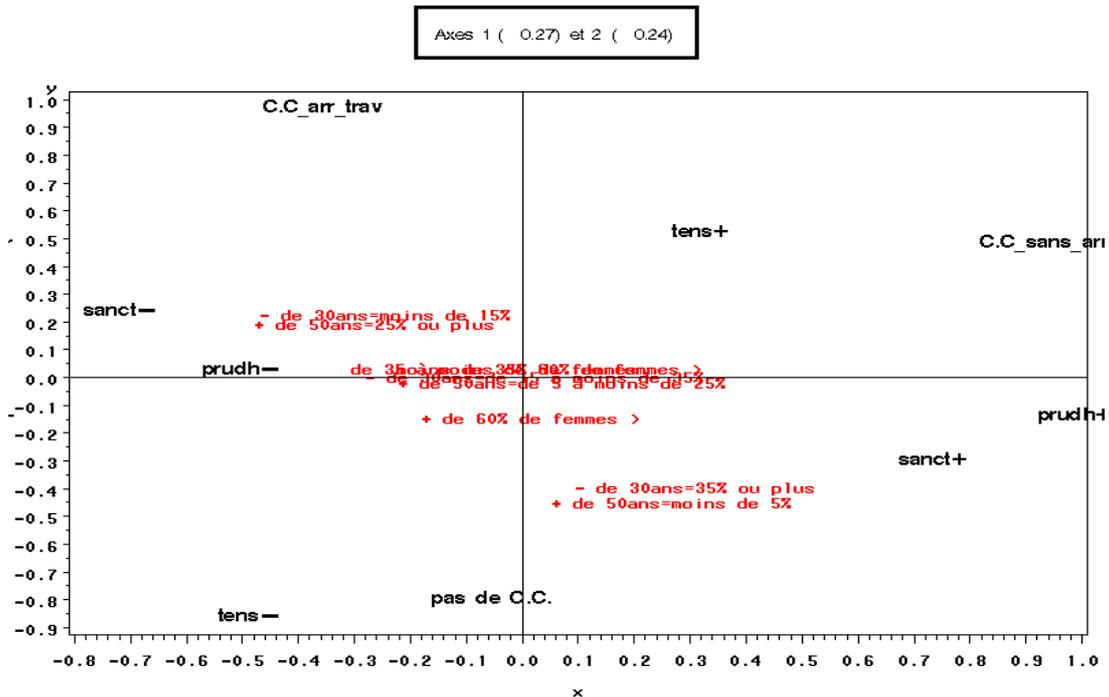
#### Catégories socioprofessionnelles

Seule la variable CSP majoritaire dans l'établissement (employés, ouvriers, commerciaux, ingénieurs ou cadres, techniciens ou agents de maîtrise) est projetée ici.



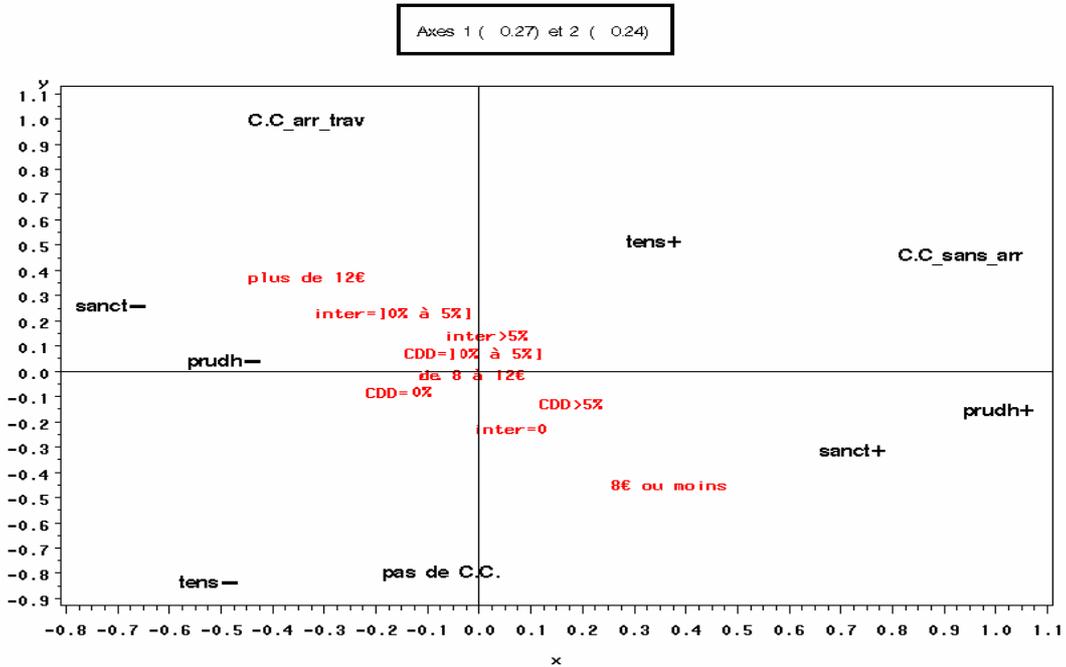
Note : signification des abréviations définissant les CSP majoritaires dans l'établissement : **T\_AM** = Techniciens et agents de maîtrise ; **Inq\_cad** = ingénieurs et cadres ; **Comm** = commerciaux ; **Ouvr** = ouvriers ; **Comm** : commerciaux = **Empl** : employés.

#### Âge du salariat (% de - de 30 ans et de + de 50 ans) et proportion de femmes



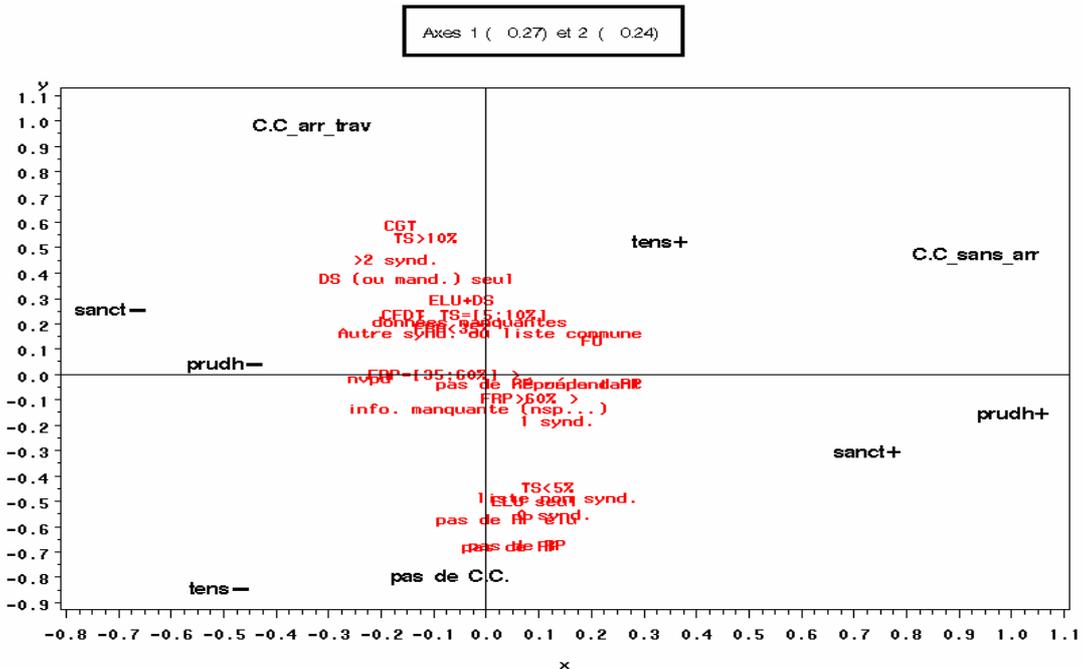
### 1.4 Projection des variables « précarité du salariat »

Sont projetés en supplémentaires : les taux d'intérimaires et de CDD et les médianes des salaires horaires nets dans l'établissement<sup>69</sup>.



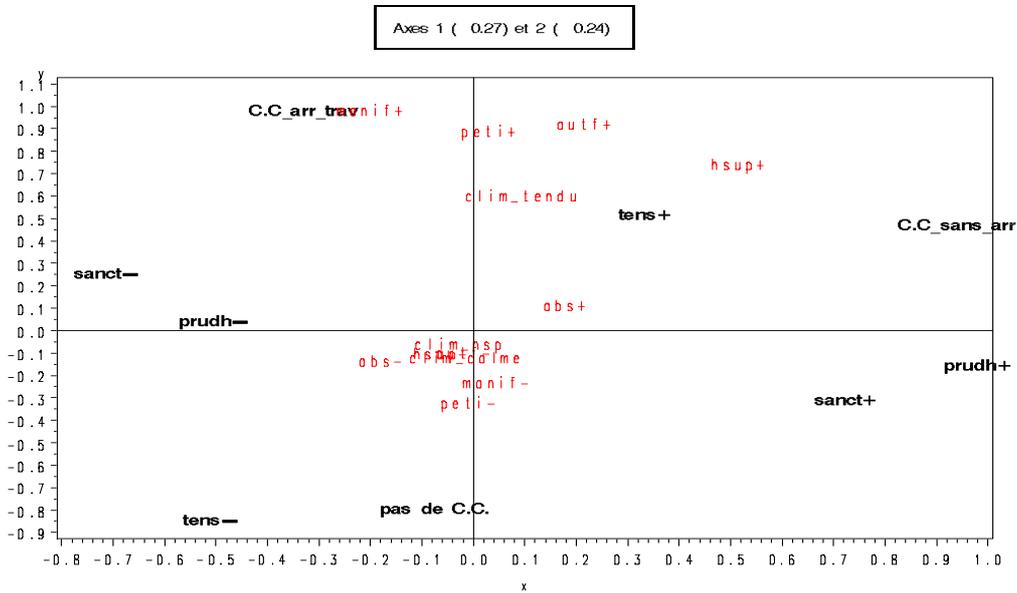
### 1.5. Projection de variables « relations professionnelles »

Sont projetés ici : les syndicats présents ; le nombre de syndicats présents dans l'établissement ; les taux de syndicalisation ; la présence de représentants élus et/ou désignés (DS, mandats).



<sup>69</sup> Données issues des DADS, salaires horaires nets au 31 décembre 2003.

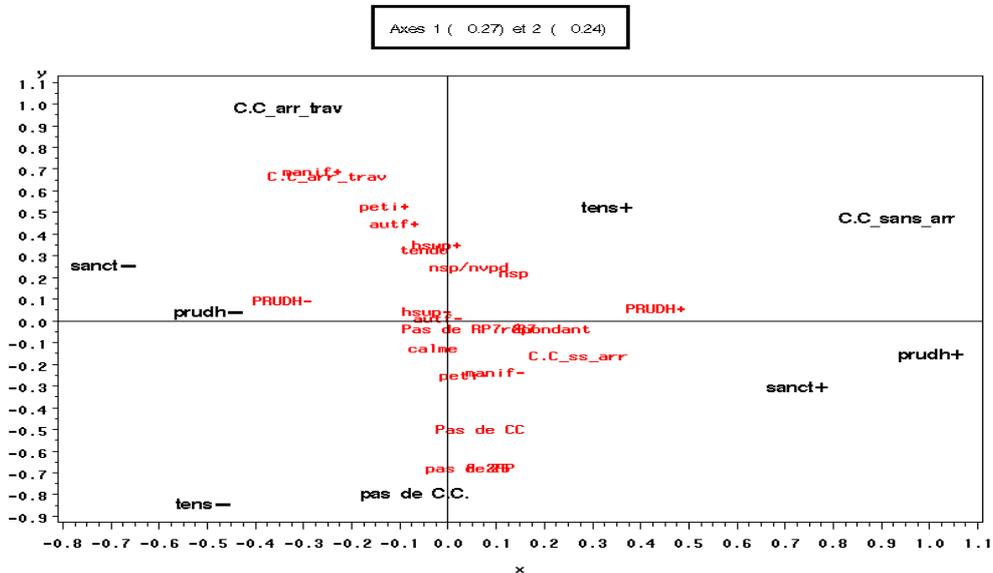
**1.6. Projection des variables « climat social » et absentéisme (posant problème à la direction), ainsi que des formes détaillées de formes sans arrêts de travail des conflits collectifs (manifestation, pétition, refus d'heures supplémentaires, autres formes)**



Les modalités positives des variables supplémentaires relatives aux formes sans arrêts de travail sont proches de la modalité « conflits collectifs avec arrêts de travail ». Les établissements ayant connu des arrêts de travail sont effectivement ceux dans lesquels ces autres formes de conflictualité collective (manifestations et pétitions en particulier) sont le plus souvent utilisées. C'est toutefois manifestement moins le cas pour les refus d'heures supplémentaires.

**1.7. Comparaison avec la conflictualité déclarée par les représentants du personnel**

Sont ainsi comparées, selon les déclarations des RD et des RP : les formes de conflits, taux de recours aux prud'hommes, climat social, refus d'heures supplémentaires, manifestations, pétitions, autres formes.



## 2. QUELQUES TRIS CROISÉS COMPLÉMENTAIRES SUR L'ARTICULATION CONFLITS COLLECTIFS/CONFLITS INDIVIDUELS

Sont présentés ici des tableaux relatifs aux liens entre formes de conflits collectifs (avec ou sans arrêt de travail), recours aux prud'hommes et sanctions individuelles exprimés par les directions. Ces tableaux sont une autre manière de représenter le principal résultat mis en évidence par l'ACM qui précède et selon laquelle les établissements conflictuels sans arrêt de travail seraient marqués par une conflictualité individuelle plus importante.

### 2.1 Conflits collectifs et sanctions individuelles sur l'ensemble des établissements

	Sanct-	Sanct+	Total
Établissements conflictuels avec au moins un arrêt de travail	62	38	100
Établissements conflictuels sans arrêt de travail	42	58	100
Établissements non conflictuels	52	48	100
<i>Ensemble des établissements</i>	<i>52</i>	<i>48</i>	<i>100</i>

### 2.2 Conflits collectifs et recours aux prud'hommes sur l'ensemble des établissements

	Prudh-	Prudh+	Total
Établissements conflictuels avec au moins un arrêt de travail	67	33	100
Établissements conflictuels sans arrêt de travail	51	49	100
Établissements non conflictuels	66	34	100
<i>Ensemble des établissements</i>	<i>64</i>	<i>36</i>	<i>100</i>

### 2.3 Prise en compte du facteur « taille »

Pour les établissements de moins de 100 salariés, un seul conflit aux prud'hommes suffit à ranger l'établissement dans la catégorie « prudh+ », le seuil étant de un conflit pour 100 salariés. La tendance définie plus haut (corrélation plus marquée entre conflictualité collective sans arrêt et conflictualité individuelle) se confirme néanmoins pour toutes les catégories de taille, sauf une : celle des établissements comptant entre 100 à 199 salariés.

La corrélation entre sanctions individuelles et « établissements conflictuels sans arrêt » est plus prononcée pour l'ensemble des catégories de taille, exception faite des établissements de 200 salariés ou plus (*ex aequo* avec les établissements sans aucun conflit signalé, mais toujours supérieure à celle d'établissements avec arrêts de travail).

#### *Établissements de moins de 20 à 49 salariés*

	Prudh-	Prudh+	Total
Établissements conflictuels avec au moins un arrêt de travail	72	28	100
Établissements conflictuels sans arrêt de travail	46	54	100
Établissements non conflictuels	68	32	100
<i>Ensemble des établissements de 20 à 49 salariés</i>	<i>65</i>	<i>35</i>	<i>100</i>

	<b>Sanct-</b>	<b>Sanct+</b>	<b>Total</b>
Établissements conflictuels avec au moins un arrêt de travail	54	46	100
Établissements conflictuels sans arrêt de travail	41	59	100
Établissements non conflictuels	51	49	100
<i>Ensemble des établissements de 20 à 49 salariés</i>	<i>50</i>	<i>50</i>	<i>100</i>

### **Établissements de 50 à 99 salariés**

	<b>Prudh-</b>	<b>Prudh+</b>	<b>Total</b>
Établissements conflictuels avec au moins un arrêt de travail	65	35	100
Établissements conflictuels sans arrêt de travail	56	44	100
Établissements non conflictuels	64	36	100
<i>Ensemble des établissements de 50 à 99 salariés</i>	<i>63</i>	<i>37</i>	<i>100</i>

	<b>Sanct-</b>	<b>Sanct+</b>	<b>Total</b>
Établissements conflictuels avec au moins un arrêt de travail	63	37	100
Établissements conflictuels sans arrêt de travail	30	70	100
Établissements non conflictuels	52	48	100
<i>Ensemble des établissements de 50 à 99 salariés</i>	<i>50</i>	<i>50</i>	<i>100</i>

### **Établissements de 100 à 199 salariés**

	<b>Prudh-</b>	<b>Prudh+</b>	<b>Total</b>
Établissements conflictuels avec au moins un arrêt de travail	52	48	100
Établissements conflictuels sans arrêt de travail	64	36	100
Établissements non conflictuels	62	38	100
<i>Ensemble des établissements de 100 à 199 salariés</i>	<i>60</i>	<i>40</i>	<i>100</i>

	<b>Sanct-</b>	<b>Sanct+</b>	<b>Total</b>
Établissements conflictuels avec au moins un arrêt de travail	64	36	100
Établissements conflictuels sans arrêt de travail	53	47	100
Établissements non conflictuels	60	40	100
<i>Ensemble des établissements de 100 à 199 salariés</i>	<i>60</i>	<i>40</i>	<i>100</i>

### **Établissements de 200 salariés ou plus**

	<b>Prudh-</b>	<b>Prudh+</b>	<b>Total</b>
Établissements conflictuels avec au moins un arrêt de travail	71	29	100
Établissements conflictuels sans arrêt de travail	58	42	100
Établissements non conflictuels	65	35	100
<i>Ensemble des établissements de 200 salariés ou plus</i>	<i>67</i>	<i>33</i>	<i>100</i>

	<b>Sanct-</b>	<b>Sanct+</b>	<b>Total</b>
Établissements conflictuels avec au moins un arrêt de travail	73	27	100
Établissements conflictuels sans arrêt de travail	63	37	100
Établissements non conflictuels	62	38	100
<i>Ensemble des établissements de 200 salariés ou plus</i>	<i>67</i>	<i>33</i>	<i>100</i>



## Annexe 2

# LES ANALYSES TOUTES CHOSES ÉGALES PAR AILLEURS

---

### 1. ANALYSES « TOUTES CHOSES ÉGALES PAR AILLEURS » : AIDE À LA LECTURE

*Objectif* : voir l'effet de certaines variables potentiellement « explicatives » de chaque forme de conflictualité en contrôlant l'effet d'autres facteurs.

*Indications pour la lecture des résultats* :

Tous les résultats (ou signes) s'interprètent par rapport à la situation de référence (modalité *Réf.*)

Dans chaque case, les signes renvoient au sens et à la significativité des corrélations selon la légende suivante :

+++ ou --- : significatif au seuil de 1 %

++ ou -- : significatif au seuil de 5 %

+ ou - : significatif au seuil de 10 %

*ns* : non significatif au seuil de 10 %

*Exemples de lecture à partir du tableau de résultats sur les conflits collectifs (voir tableau suivant) :*

« Toutes choses égales par ailleurs » [en fait, « toutes variables présentes dans la liste égales par ailleurs »], des conflits sur les conditions de travail ont significativement (au seuil de 1 %) plus de chances d'avoir été signalés dans un établissement du secteur des transports que dans un établissement industriel (*réf.*).

« Les établissements ayant entre 200 à 499 salariés ont – toutes choses égales par ailleurs – significativement plus de chances (au seuil de 1 %) de connaître un conflit collectif sur le thème des salaires que les établissements ayant entre 20 et 50 salariés ».

« Ou encore : les établissements du commerce ont -toutes choses égales par ailleurs- significativement moins de chances (au seuil de 1 %) de connaître un conflit ayant pour thème l'emploi et des licenciements, que les établissements de l'industrie ».

### 2. RÉGRESSIONS LOGISTIQUES SUR LES PRINCIPAUX THÈMES DE CONFLITS COLLECTIFS

	Emploi, licenciements	Temps de travail	Salaires	Relations de travail	Conditions de travail
N=	2740				
<b>Secteurs d'activité</b>					
Industrie	<i>Réf.</i>				
Construction	<i>ns</i>	-	---	--	<i>ns</i>
Commerce	---	--	<i>ns</i>	<i>ns</i>	-
Transports	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	+++

Activités financières et Immobilières	--	--	<i>ns</i>	-	-
Services	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
Education, Santé, Social et Administrations	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
<b>Taille de l'établissement</b>					
De 20 à 49 salariés	Réf.				
De 50 à 99 salariés	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
De 100 à 199 salariés	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
De 200 à 499 salariés	++	<i>ns</i>	+++	<i>ns</i>	++
500 salariés ou plus	++	<i>ns</i>	+++	<i>ns</i>	+++
<b>Chiffre d'affaires de l'entreprise</b>					
Moins de 5 ME	Réf.				
5 à moins de 10 ME	<i>ns</i>	-	--	<i>ns</i>	-
10 à moins de 100ME	<i>ns</i>	-	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
Plus de 100ME	<i>ns</i>	---	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
<b>Multi-établissement</b>					
Multi-établissement	<i>ns</i>	++	<i>ns</i>	--	<i>ns</i>
Mono-établissement	Réf.				
<b>Évolution du volume d'activité sur les trois dernières années</b>					
Fortement croissant ou croissant	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
Stable	Réf.				
Décroissant ou fortement décroissant	++	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	--
<b>Ancienneté de l'établissement</b>					
moins de 10 ans	<i>ns</i>	<i>ns</i>	+	<i>ns</i>	+
de 10 à 49 ans	Réf.				
50 ans et plus	<i>ns</i>	-	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
<b>CSP majoritaire dans l'établissement</b>					
Ouvriers	Réf.				
Employés	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
Techniciens et Agents de maîtrise	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	--
Cadres et commerciaux	<i>ns</i>	--	---	---	---
<b>Étendue géographique du marché de l'activité principale</b>					
Marché local ou régional	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
Marché national	Réf.				
Marché international	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	--
<b>Autonomie de l'établissement</b>					
Indépendant	---	<i>ns</i>	--	<i>ns</i>	--
Fait partie d'un groupe (+groupement d'entreprises et établissements franchisés)	Réf.				
<b>Proportion de femmes dans le salariat</b>					
De 0 à moins de 15 %	Réf.				
De 15 à moins de 35 %	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
De 35 à moins de 60 %	<i>ns</i>	<i>ns</i>	--	<i>ns</i>	<i>ns</i>
60 % et plus	<i>ns</i>	-	---	<i>ns</i>	<i>ns</i>
<b>IRP</b>					
Elus+DS	+++	+++	+++	+++	+
Elus sans DS	Réf.				
ds ou mandaté(s)	+	+++	+++	<i>ns</i>	<i>ns</i>
pas de RP	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>

<b>% de CDD</b>					
Pas de CDD	Réf.				
Entre 0 et 5%	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	++	<i>ns</i>
Plus de 5%	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	+
<b>% d'intérimaires</b>					
Pas d'intérimaire	Réf.				
Entre 0 et 5 %	<i>ns</i>	<i>ns</i>	+	++	<i>ns</i>
Plus de 5 %	<i>ns</i>	+	++	+	<i>ns</i>
<b>Proportion de moins de 30 ans</b>					
35 % et plus	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
De 15 à moins de 35 %	-	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
De 0 à moins de 15 %	Réf.				
<b>Proportion de plus de 50 ans</b>					
25 % et plus	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
De 5 à moins de 25 %	<i>ns</i>	++	<i>ns</i>	<i>ns</i>	+
De 0 à moins de 5 %	Réf. .				
<b>Évolution de effectifs</b>					
Augmentation	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
Stabilité	Réf.				
Baisse	+++	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	++

### 3. RÉGRESSIONS LOGISTIQUES SUR LA SURVENUE DES PRINCIPALES FORMES DE « CONFLITS COLLECTIFS » (ENSEMBLE DES ÉTABLISSEMENTS, RÉPONDANT DIRECTION)

	<b>Conflit collectif</b>	<b>Conflit collectif avec arrêt</b>	<b>Grève</b>	<b>Débrayage</b>	<b>Pétition</b>	<b>Manifestation</b>
<b>Secteurs d'activité</b>						
Industrie	Réf.					
Construction	---	---	---	---	---	---
Commerce	---	---	---	--	---	---
Transports	<i>ns</i>	+	+++	--	<i>ns</i>	<i>ns</i>
Activités financières et Immobilières	--	---	--	---	--	---
Services	---	---	---	---	<i>ns</i>	-
Education, Santé, Social et Administrations	<i>ns</i>	-	-	--	<i>ns</i>	--
<b>Taille de l'établissement</b>						
De 20 à 49 salariés	Réf.					
De 50 à 99 salariés	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
De 100 à 199 salariés	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	+	+++	<i>ns</i>
De 200 à 499 salariés	+++	+++	+++	+++	+++	+++
500 salariés ou plus	+++	+++	+++	+++	+++	+++
<b>Chiffre d'affaires de l'entreprise</b>						
Moins de 5 ME	Réf.					
5 à moins de 10 ME	--	---	---	---	-	---
10 à moins de 100ME	---	---	---	---	---	---
plus de 100ME	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	--
<b>Multi-établissement</b>						
Multi-établissement	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>

Mono-établissement	Réf.					
<b>Évolution du volume d'activité sur les trois dernières années</b>						
Fortement croissant ou croissant	<i>ns</i>	<i>ns</i>	-	<i>ns</i>	-	-
Stable	Réf.					
Décroissant ou fortement décroissant	++	++	<i>ns</i>	+++	<i>ns</i>	<i>ns</i>
<b>Ancienneté de l'établissement</b>						
Moins de 10 ans	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
de 10 à 49 ans	Réf.					
50 ans et plus	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
<b>CSP majoritaire dans l'établissement</b>						
Ouvriers	Réf.					
Employés	<i>ns</i>	<i>ns</i>	++	<i>ns</i>	+++	+
Techniciens et Agents de maîtrise	<i>ns</i>	<i>ns</i>	+++	<i>ns</i>	++	+
Cadres et commerciaux	---	---	--	---	<i>ns</i>	<i>ns</i>
<b>Étendue géographique du marché de l'activité principale</b>						
Marché local ou régional	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
Marché national	Réf.					
Marché international	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	+	<i>ns</i>	<i>ns</i>
<b>Autonomie de l'établissement</b>						
Indépendant	---	---	---	---	<i>ns</i>	<i>ns</i>
Groupe, franchisé...	Réf.					
<b>Proportion de femmes dans le salariat</b>						
De 0 à moins de 15 %	Réf.					
De 15 à moins de 35 %	<i>ns</i>	<i>ns</i>	--	<i>ns</i>	<i>ns</i>	---
De 35 à moins de 60 %	--	<i>ns</i>	--	<i>ns</i>	-	---
60 % et plus	--	-	---	<i>ns</i>	<i>ns</i>	---
<b>IRP</b>						
Elus+DS	+++	+++	+++	+++	+++	+++
Elus sans DS	Réf.					
Ds ou mandaté(s)	+++	+++	+++	+++	++	+++
pas de RP	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	--	--
<b>% de CDD</b>						
Pas de CDD	Réf.					
Entre 0 et 5 %	+++	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
Plus de 5 %	++	-	<i>ns</i>	<i>ns</i>	+	<i>ns</i>
<b>% d'intérimaires</b>						
Pas d'intérimaire	Réf.					
Entre 0 et 5 %	+	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	++	+++
Plus de 5 %	+++	<i>ns</i>	<i>ns</i>	++	+	<i>ns</i>
<b>Proportion de moins de 30 ans</b>						
35 % et plus	--	---	---	--	-	---
De 15 à moins de 35 %	--	--	---	<i>ns</i>	---	---
De 0 à moins de 15 %	Réf.					
<b>Proportion de plus de 50 ans</b>						
25 % et plus	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	Ns	+	<i>ns</i>
De 5 à moins de 25 %	++	++	<i>ns</i>	Ns	++	<i>ns</i>
De 0 à moins de 5 %	Réf. .					

#### 4. COMPARAISON DE RÉGRESSIONS LOGISTIQUES SUR LA DÉCLARATION DE CONFLIT SELON QUE LE RÉPONDANT EST DU CÔTÉ DE LA DIRECTION OU DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Champ = établissements avec RP (les cas de non-réponse et *nsP* aux variables explicatives ont été retirés de l'échantillon)

	Occurrence conflit (tous types)		Occurrence conflit avec arrêt de travail	
	<i>RD</i>	<i>RP</i>	<i>RD</i>	<i>RP</i>
n=1853				
<b>Secteurs d'activité</b>				
<i>Industrie</i>	<i>Réf.</i>			
Construction	---	--	---	---
Commerce	---	---	---	---
Transports	<i>ns</i>	-	+	<i>ns</i>
Activités financières et Immobilières	--	<i>ns</i>	---	<i>ns</i>
Services	---	--	---	---
Education, Santé, Social et Administrations	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
<b>Taille de l'établissement</b>				
<i>De 20 à 49 salariés</i>	<i>Réf.</i>			
De 50 à 99 salariés	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
De 100 à 199 salariés	<i>ns</i>	+	<i>ns</i>	++
De 200 à 499 salariés	+++	+++	+++	+++
500 salariés ou plus	+++	+++	+++	+++
<b>Chiffre d'affaires de l'entreprise</b>				
<i>Moins de 5 ME</i>	<i>Réf.</i>			
5 à moins de 10 ME	<i>ns</i>	---	-	---
10 à moins de 100ME	-	-	--	--
plus de 100ME	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
<b>Multi-établissement</b>				
Multi-établissement	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	+++
<i>Mono-établissement</i>	<i>Réf.</i>			
<b>Évolution du volume d'activité sur les 3 dernières années</b>				
Fortement croissant ou croissant	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
<i>Stable</i>	<i>Réf.</i>			
Décroissant ou fortement décroissant	<i>ns</i>	++	+	+
<b>Ancienneté de l'établissement</b>				
Moins de 10 ans	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
<i>de 10 à 49 ans</i>	<i>Réf.</i>			
50 ans et plus	<i>ns</i>	<i>ns</i>	+	<i>ns</i>
<b>CSP majoritaire dans l'établissement</b>				
<i>Ouvriers</i>	<i>Réf.</i>			
Employés	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
Techniciens et Agents de maîtrise	<i>ns</i>	++	<i>ns</i>	++
Cadres et commerciaux	---	<i>ns</i>	---	---

<b>Étendue géographique du marché de l'activité principale</b>				
Marché local ou régional	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
Marché national	<i>Réf.</i>			
Marché international	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
<b>Autonomie de l'établissement</b>				
Indépendant	-	--	---	---
Groupe, franchisé...	<i>Réf.</i>			
<b>Proportion de femmes dans le salariat</b>				
De 0 à moins de 15 %	<i>Réf.</i>			
De 15 à moins de 35 %	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	-
De 35 à moins de 60 %	--	<i>ns</i>	<i>ns</i>	--
60 % et plus	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	-
<b>IRP</b>				
élus+DS	+++	+++	+++	+++
élus sans DS	<i>Réf.</i>			
ds ou mandaté(s)	+	+	+++	+
<b>% de CDD</b>				
Pas de CDD	<i>Réf.</i>			
Entre 0 et 5 %	+++	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
Plus de 5 %	+++	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
<b>% d'intérimaires</b>				
Pas d'intérimaire	<i>Réf.</i>			
Entre 0 et 5 %	<i>ns</i>	+++	<i>ns</i>	<i>ns</i>
Plus de 5 %	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
<b>Proportion de moins de 30 ans</b>				
35 % et plus	---	<i>ns</i>	--	--
De 15 à moins de 35 %	---	---	-	---
De 0 à moins de 15 %	<i>Réf.</i>			
<b>Proportion de plus de 50 ans</b>				
25 % et plus	<i>ns</i>	++	<i>ns</i>	+++
De 5 à moins de 25 %	<i>ns</i>	+	<i>ns</i>	++
De 0 à moins de 5 %	<i>Réf.</i>			

## 5. RÉGRESSIONS LOGISTIQUES SUR LES CONFLITS INDIVIDUELS (SANCTIONS ET PRUD'HOMMES)

	<b>Recours aux Prud'hommes &gt; 1 %</b>	<b>Sanctions individuelles ≥ 3 %</b>
<b>Secteurs d'activité</b>		
Industrie	<i>Réf.</i>	
Construction	<i>ns</i>	NS
Commerce	+++	+++
Transports	+++	+++
Activités financières et Immobilières	<i>ns</i>	-

Services	+++	+++
Education, Santé, Social et Administrations	ns	NS
<b>Taille de l'établissement</b>		
De 20 à 49 salariés	Réf.	
De 50 à 99 salariés	ns	+++
De 100 à 199 salariés	ns	-
De 200 à 499 salariés	ns	-
500 salariés ou plus	-	---
<b>Chiffre d'affaires de l'entreprise</b>		
Moins de 5 ME	Réf.	
5 à moins de 10 ME	ns	NS
10 à moins de 100ME	+	++
Plus de 100ME	ns	NS
<b>Multi-établissement</b>		
Multi-établissement	ns	NS
Mono-établissement	Réf.	
<b>Évolution du volume d'activité sur les trois dernières années</b>		
Fortement croissant ou croissant	ns	NS
Stable	Réf.	
Décroissant ou fortement décroissant	+++	NS
<b>Ancienneté de l'établissement</b>		
Moins de 10 ans	ns	+++
de 10 à 49 ans	Réf.	
50 ans et plus	--	---
<b>CSP majoritaire dans l'établissement</b>		
Ouvriers	Réf.	
Employés	ns	--
Techniciens et Agents de maîtrise	ns	---
Cadres et commerciaux	+++	---
<b>Étendue géographique du marché de l'activité principale</b>		
Marché local ou régional	ns	NS
Marché national	Réf.	
Marché international	-	---
<b>Autonomie de l'établissement</b>		
Indépendant	+	NS
Autres (groupes, franchises...)	Réf.	
<b>Proportion de femmes dans le salariat</b>		
De 0 à moins de 15 %	Réf.	
De 15 à moins de 35 %	---	NS
De 35 à moins de 60 %	ns	NS
60% et plus	--	---
<b>IRP</b>		
Élus+DS	++	NS
Élus sans DS	Réf.	
Ds ou mandaté(s)	ns	NS
pas de RP	ns	NS
<b>% de CDD</b>		
Pas de CDD	Réf.	

Entre 0 et 5 %	++	+
Plus de 5 %	+	+++
<b>% d'intérimaires</b>		
Pas d'intérimaire	Réf.	
Entre 0 et 5 %	<i>ns</i>	<i>NS</i>
Plus de 5 %	<i>ns</i>	<i>NS</i>
<b>Proportion de moins de 30 ans</b>		
35 % et plus	<i>ns</i>	+++
De 15 à moins de 35 %	<i>ns</i>	+++
De 0 à moins de 15 %	Réf.	
<b>Proportion de plus de 50 ans</b>		
25 % et plus	<i>ns</i>	---
De 5 à moins de 25 %	<i>ns</i>	<i>NS</i>
De 0 à moins de 5 %	Réf.	

## Annexe 3

### LES MONOGRAPHIES

---

#### PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Une partie du matériau de notre enquête repose sur la réalisation et l'exploitation de monographies. Ce volet de l'investigation, d'ordre qualitatif, nous a permis non seulement de prolonger l'interprétation des données statistiques, mais aussi d'éclairer celle-ci par d'autres données directement inscrites dans des configurations historiques et sociales. Le fait d'avoir pu retourner dans un petit nombre d'entreprises relevant du panel de l'enquête en 2002-2004 nous a permis de mieux saisir des dynamiques sociales, de comprendre comment des variables apparemment déterminantes (taille de l'entreprise, secteurs, présence syndicale...) peuvent être altérées par d'autres facteurs relevant du comportement des acteurs, de leurs anticipations, de leur appréciation de la situation. Cette partie du travail de recherche nous a permis de recueillir, *via* la pratique des entretiens semi-directifs, des témoignages et des récits, c'est-à-dire des discours sur le(s) conflit(s) dans l'entreprise, mais aussi sur les relations sociales au quotidien, les relations avec la DRH et avec les syndicats. Dans un cas précis, les entretiens ont pu être complétés par l'observation directe d'un conflit du travail.

Pour sélectionner les neuf entreprises que nous présentons dans les pages suivantes (sur les onze investiguées au total et qui sont toutes évoquées dans le rapport), nous avons établi au préalable trois axes problématiques permettant de lister une série de critères de sélection (*cf.* annexe précédente). Dix grands groupes ont ainsi été définis, permettant de revenir sur la problématique de la combinaison / substitution entre les formes de conflits, sur celle de l'impact de la « professionnalisation » des relations sociales et sur celle de l'articulation entre les obstacles de type objectif et de type subjectif dans le déclenchement de la conflictualité.

Le tirage au sort nous a permis de nous orienter vers un nombre donné d'entreprises situées en région parisienne, dans l'Est et en Rhône-Alpes, où les représentants de la direction et ceux des salariés avaient accepté d'être de nouveau contactés. Nous avons retenu plus de dix entreprises afin de faire face aux aléas de l'enquête (refus de prise de RV, indisponibilité des interlocuteurs). Pour autant, dans celles où nous avons finalement pu enquêter, la distance s'est parfois révélée importante entre les critères qui nous avaient conduits à sélectionner cette entreprise et la réalité des formes de conflit qui s'y étaient déroulées. Mais ce décalage, que les témoignages croisés des acteurs nous ont parfois permis d'éclairer, fait également partie de notre recherche par les pistes réflexives qu'il ouvre (voir chapitre 1).

Toutes les monographies présentées ici ne sont pas d'ampleur égale<sup>70</sup>. D'abord parce qu'elles ne s'appuient pas sur des données aussi approfondies dans tous les cas (au final, nous n'avons pu rencontrer DRH, dirigeant ou cadres intermédiaires que dans cinq de ces neuf entreprises), mais aussi parce qu'elles ont été inégalement développées, lors des restitutions intermédiaires qui ont animé notre travail de recherche collectif. Parfois, seule une élue non syndiquée a pu être rencontrée (HYPERNOSYND), d'autres fois, tous les syndicalistes dirigeants de section ont été interviewés (PAPIER BRÛLÉ), mais pas la DRH (ALCOOL, PROSPECT). Malgré ces différences dans la présentation de ces cas, nous avons veillé, à chaque fois, à mettre en œuvre une grille d'analyse per-

---

<sup>70</sup> Les deux monographies non présentées ici – COCOLUXE et ALCOOL – ont fait l'objet d'encadrés ou de développements assez longs dans le rapport (notamment ALCOOL).

mettant de rassembler de façon synthétique les informations les plus essentielles, à expliquer le choix de l'entreprise et à éclairer les conditions de la conflictualité ou de l'absence de conflictualité. Sans que cet ordre ne soit strictement respecté (ainsi, PROSPECT n'est pas la plus grande entreprise mais elle fait l'objet de la plus longue monographie), c'est selon la taille des établissements – une dimension synthétisant si bien de nombreuses autres caractéristiques en matière d'organisation du travail ou de relations professionnelles – que sont présentées les monographies.

Les noms des entreprises et des établissements ont bien sûr été modifiés.

## 1. LUMINAIRES

### 1.1 Choix et présentation rapide de l'établissement

Nous avons retenu cette entreprise comme un cas illustratif de relations sociales tendues n'ayant pas donné lieu à un conflit collectif avec arrêt de travail. Le refus des heures supplémentaires et l'absentéisme au sein de la catégorie ouvrière ont été signalés par le représentant de la direction comme des éléments préoccupants lors de l'enquête *REPONSE*. Ces données nous ont conduits à envisager ce « terrain » comme un exemple possible de substitution de formes individuelles de conflictualité à des formes collectives. Les deux entretiens que nous avons pu y réaliser, avec la DRH et avec une salariée, nous ont plutôt incités à analyser les facteurs qui contribuent à ce qu'un conflit ouvert n'éclate pas alors même qu'un plan de restructuration sans précédent vient déstabiliser l'entreprise. Pourquoi la conflictualité ne prend-elle pas, alors que des conditions pour un conflit « dur » semblent éventuellement réunies ?

L'entreprise LUMINAIRES se situe dans la zone industrielle nord d'une ville moyenne de la région Rhône-Alpes. Elle compte plusieurs entrepôts en préfabriqués. En fait, l'un de ces entrepôts est maintenant loué à une autre entreprise, mais conserve sur sa façade le nom de LUMINAIRES. L'activité de l'entreprise se concentre désormais dans un seul entrepôt.

LUMINAIRES ne vend pas directement aux particuliers, sauf période exceptionnelle (« ventes d'usine ») comme deux samedi avant Noël. Il semble que l'entreprise ait disposé, il y a quelques années, d'un magasin en ville. Mais elle ne fabrique pas en tant que tels les luminaires : elle reçoit les marchandises commandées en Asie, et les vend dans la grande distribution (bricolage et alimentaire, comme Leroy Merlin ou Intermarché, deux de ses clients). Les établissements LUMINAIRES ne sont pas créateurs, même si l'entreprise définit sa propre ligne de produits lorsqu'elle engage les commandes avec ses sous-traitants. La marque « LUMINAIRES » existe donc et se trouve sur les produits. Les activités de l'entreprise consistent en l'activité de commande auprès des fournisseurs (Samoa, Vietnam, Philippines, Chine, mais aussi Espagne et Portugal), le suivi des relations avec eux, la réception des marchandises dans les entrepôts, leur expédition vers les clients en France, en Belgique et en Espagne (deux marchés récents).

Il s'agit d'une entreprise familiale qui existe depuis quarante-cinq ans. Elle emploie deux grandes catégories de personnels : les cadres pour la gestion des commandes et des importations ; des ouvriers pour la logistique (emballage et expédition des luminaires). La première catégorie est à l'heure actuelle la plus importante. La DRH nous indique la répartition suivante : 25 cadres, 11 techniciens, 17 employés et ouvriers. Ce qui est le plus notable, cependant, provient de la séparation spatiale qui marque l'organisation des activités au sein de l'entreprise. Les cadres sont regroupés au premier étage, relativement isolés des entrepôts où la manutention des colis se réalise. La responsable RH évoque volontiers une gestion du personnel empreinte de paternalisme, expliquant que le directeur connaît personnellement tous les salariés. Pourtant, lorsque de façon anecdotique, nous lui demandons, en cette fin décembre 2006, si son service organise un arbre de Noël, elle nous explique que non, qu'il lui paraît impossible de réunir la logistique et les cadres. « On ne peut pas organiser de fête », lâche-t-elle à la fin de l'entretien, « les gens sont trop mécontents ».

## 1.2 Des plans sociaux qui ne déclenchent pas de conflit

La situation de LUMINAIRES s'est dégradée à partir du milieu des années 1990. La responsable des RH qui occupe ce poste depuis 2001 (elle est seule dans ce service) n'explique cependant pas les raisons de cette dégradation. Cela ne renvoie pas, selon elle, à la conséquence de l'arrivée sur le marché de nouveaux concurrents. Plutôt une difficulté constante à enrayer la baisse du chiffre d'affaires. De ce fait, à partir de 2003, des plans de licenciements massifs sont décidés. Il y aura trois plans successifs, en 2004, 2005 et 2006, alors même qu'il n'y en avait jamais eu auparavant.

L'entreprise passe de plus de 100 salariés à 56. Tous les secteurs sont concernés, de la logistique aux cadres. Pourtant, ces plans de restructuration n'ont donné lieu à aucune journée de grève, à aucun débrayage ni même à une manifestation. Il convient de préciser qu'il n'y a pas de représentation syndicale chez LUMINAIRES, pas plus qu'il ne semble y avoir de pratique de la négociation collective. Les négociations salariales en 2004 se sont traduites par une décision unilatérale de la direction. Les négociations sur la RTT ont suivi la même logique, si ce n'est qu'en accord avec la direction, un salarié a été mandaté par la CFDT. Or, ce même salarié, que nous avons cherché à rencontrer, a fait partie du plan de licenciements en 2005. « *Son poste devait être supprimé* ». La direction ne paraît guère favorable, de fait, à créer les conditions d'une représentation durable des salariés. La DRH nous tient des propos très hostiles contre les syndicats alors même qu'aucune organisation n'est implantée dans l'entreprise et s'offusque que nous souhaitions rencontrer le délégué du personnel. Elle nous demandera un courrier officiel pour officialiser la demande d'entretien auprès du directeur et imposera sa présence durant l'entretien. Cette réserve, voire cette méfiance qui n'ont en rien contribué à la réalisation de l'enquête, nous semblent significatives des craintes de la direction par rapport à un climat social très tendu.

## 1.3 Des relations sociales qui demeurent très tendues

Depuis 2003, en revanche, du côté des ouvriers de la logistique, des pratiques comme l'absentéisme et le refus des heures supplémentaires ont connu de fortes augmentations. Lorsqu'il y a de légères reprises des commandes, la direction fait désormais appel à de la main-d'œuvre intérimaire ; ce qui est très mal accepté par les salariés. Les accidents du travail sont également très fréquents, en hausse continue. De l'aveu même de la responsable RH, les relations sociales dans l'entreprise s'avèrent très dégradées.

Le conflit demeure latent. Pourquoi n'éclate-t-il pas ? Pourquoi ne s'est-il pas traduit en action collective lors de la mise en place des plans de licenciements successifs ? Il est bien sûr très difficile de répondre à cette question. L'intériorisation des difficultés commerciales de l'entreprise semble l'avoir emporté. L'histoire sociale de cette entreprise, dépourvue d'implantation syndicale et de représentation collective, joue aussi. Pour autant, la gestion de type paternaliste dont se réclame encore la DRH semble s'être épuisée avec la réalité des plans de licenciements. Dans cette entreprise familiale, aucun liant n'existe plus, d'autant plus que les perspectives d'avenir paraissent limitées. Face à cette situation, ce sont les formes de retrait individuel qui l'emportent. L'absence de formes de conflictualité avec arrêt de travail ne signifie pas, en effet, l'absence d'un climat conflictuel que viennent traduire des pratiques individuelles telles que l'absentéisme et le refus des heures supplémentaires. Encore une fois, les frontières sont poreuses et un facteur pourrait agir comme un élément déclenchant.

## 2. FEUILLEDEPAYE

### 2.1 Choix de l'établissement et présentation du questionnaire

Avec l'entreprise FEUILLEDEPAYE, nous avons opté pour un établissement où les cadres constituent la catégorie socio-professionnelle la plus représentée, dans l'idée de cerner (comme à INGENEAU) l'existence de formes spécifiques de conflictualité, à la fois individuelles et collectives, voire le développement récent de certaines d'entre elles.

L'entreprise appartient à un groupe mondial, coté en bourse, qui compte 44 000 salariés au niveau international, possède plusieurs implantations en France et qui se présente comme le *leader* européen dans le domaine du service « à la fonction aux personnels ».

FEUILLEDEPAYE est effectivement spécialisée dans une forme d'externalisation destinée aux services de Ressources Humaines : la gestion à distance du service des payes et des ressources humaines. Localisée dans une banlieue résidentielle de l'Est lyonnais, l'entreprise dispose de locaux dans un parc d'affaires récent aux immeubles fonctionnels et luxueux. Ses effectifs tournent autour des 180 salariés, des cadres à plus de 80 % ; tous ne sont cependant pas en CDI. La grande majorité des salariés est relativement jeune, relevant de la tranche d'âge 29-40 ans. Un petit volet d'intérimaires existe en permanence (notamment au niveau du secrétariat).

Après de longues démarches d'approche, un rendez-vous annulé, nous avons pu obtenir un entretien avec le directeur de l'établissement. Nous n'avons malheureusement pas pu rencontrer le représentant du personnel qui avait répondu à l'enquête (cadre dans l'entreprise, niveau bac + 4, non syndiqué). Cette monographie s'appuie donc sur des sources très restreintes.

Le directeur de FEUILLEDEPAYE fait état d'une activité en croissance (ce qui était également signalé dans la base *REPONSE*). Il estime que son entreprise occupe effectivement une place centrale sur le marché français et européen. Cette bonne santé économique, ainsi que les perspectives de développement, se traduisent par une politique salariale plutôt favorable aux cadres. L'entreprise dispose d'instance de représentation, DP, CE et CHSCT. Quelques élus au CE sont syndiqués à la CFDT, la majorité n'a pas d'affiliation syndicale.

### 2.2 Une valorisation du profil des salariés mais une reconnaissance jugée insuffisante

La direction ne signale de prime abord aucune trace de conflit. Ni l'absentéisme, ni le refus des heures supplémentaires ne sont indiqués comme des problèmes. Cette entreprise investie dans un marché hautement concurrentiel repose avant tout sur le savoir-faire technologique (la maîtrise des logiciels) de ses salariés, mais aussi sur leur capacité d'adaptation permanente aux changements du droit du travail et des mesures fiscales concernant les rémunérations. L'apport d'une main-d'œuvre fortement qualifiée est nécessaire pour que cette entreprise maintienne sa position de *leader* dans son secteur d'activité. De ce fait, la politique de gestion du personnel, qui échappe en grande partie au site lyonnais, vise plutôt à fidéliser les cadres.

Pour autant, un conflit a existé en 2002 et s'est traduit par la rédaction de pétitions. Il portait sur la non-reconnaissance de la surcharge de travail ressenti par les salariés. Il s'est résolu très rapidement par le déclenchement de négociations et la conclusion d'un accord, préparant les bases de l'accord d'établissement sur la RTT signé en 2003.

Il n'est guère étonnant que la conflictualité dans cette entreprise soit faible, sinon inexistante. Nous n'avons pas pu réaliser d'entretiens pour étayer cette hypothèse, mais la forte proportion de cadres hautement qualifiés, le sentiment d'appartenir à un groupe mondial, *leader* sur son marché, les pers-

pectives de rester dans l'emploi alimentent très certainement le partage de la vision de l'entreprise promue par la direction internationale.

### 3. HYPERNOSYND

Cette monographie est d'une taille réduite puisqu'elle ne repose que sur un seul entretien (1 h 30) avec une représentante du personnel non syndiquée, en fonction depuis une petite dizaine d'années, et salariée depuis plus de quinze années dans l'entreprise. Employée au service administratif, elle occupe les fonctions de secrétaire du CE, de DP, et a également été élue au CCE de son entreprise, instance dans laquelle elle est la seule non syndiquée. Un terrain d'étude circonscrit donc, mais qui n'est toutefois pas sans intérêts pour le type de questionnements qui guident notre recherche.

#### 3.1 Choix du terrain et questionnements

Dans notre dispositif d'enquête, cette monographie répond à notre volonté de mieux comprendre les mécanismes d'une éventuelle substitution des formes collectives et visibles de conflit par des modes d'action plus individualisés ou plus difficilement repérables. Nous avons décliné cette hypothèse autour de deux enquêtes qualitatives distinctes. Dans celle qui nous préoccupe, il ne s'agit pas véritablement de postuler une évolution *dans le temps* des préférences des acteurs pour tel ou tel mode d'action. Il s'agit davantage de s'intéresser aux facteurs qui peuvent faire obstacle à l'activation d'une action de grève ou collective en fonction des propriétés individuelles des représentants du personnel. Si l'on sait que la syndicalisation agit comme une variable fortement prédictive du recours à l'action collective, on connaît également l'état persistant de délitement du tissu militant syndical dans les entreprises. À ce titre, il apparaît *relativement* évident que l'absence d'implantation syndicale dans de nombreuses entreprises constitue un vecteur essentiel de la faiblesse de la conflictualité collective enregistrée. On peut raisonnablement penser qu'elle entretient un lien étroit avec l'éventuelle individualisation des modes de contestation ou de résistance employés par les salariés. C'est la raison pour laquelle nous avons souhaité nous intéresser à une entreprise dans laquelle le représentant du personnel n'est pas affilié à une quelconque organisation syndicale, où l'absentéisme est considéré comme un « problème » par la direction, ainsi que le refus d'heures supplémentaires comme une « forme conflictuelle fréquente ». À travers la sélection de ces critères, on souhaitait ainsi rechercher ce qui, dans la spécificité des formes de représentation non syndicale des salariés pouvait déterminer des formes de conflictualité tendanciellement plus individualisées de celles que l'on peut rencontrer dans des entreprises syndicalisées. Dans cette perspective, il s'agit aussi, en soulignant la particularité de ces formes de représentation, de mieux donner à voir la manière dont la transmission des savoir-faire syndicaux et des représentations du monde du travail qui les sous-tendent constituent des ressources essentielles dans l'inclination et la faculté des acteurs à *collectiviser* les doléances des salariés. Ressources dont l'importance décisive est certainement d'autant plus visible qu'elles sont absentes de l'entreprise observée. Tel est l'enjeu sur lequel nous essaierons d'insister dans notre analyse de cette trajectoire d'une représentante du personnel non syndiquée.

Ces choix nous ont conduits dans une grande surface du secteur commercial de plus de deux cents salariés. En son sein, n'existe selon la RP rencontrée, secrétaire du CE, aucune section syndicale. Une première difficulté jaillit toutefois à ce niveau puisque, la même personne déclare toutefois que 5 à 10 % des salariés seraient syndiqués, situation tout de même relativement concevable sans la présence d'au moins une section syndicale active dans l'établissement. *A priori*, selon l'entretien finalement réalisé, une section de la CGT aurait été récemment créée (au grand regret de l'interrogée...), mais qui resterait *a priori* encore à l'état embryonnaire (deux seuls salariés syndiqués selon l'enquêtée, ce qui reste donc largement contradictoire par rapport à ses déclarations précédentes...). Une chose est certaine cependant, et c'est finalement ce qui nous intéresse le plus ici :

il n'y a aucun élu affilié à un quelconque syndicat dans aucun des dispositifs des IRP, et la présence syndicale, quelle que soit son ampleur exacte reste éminemment discrète et fragile. L'autre difficulté majeure à laquelle nous nous sommes trouvés confrontés est la fin de non-recevoir que nous a implicitement exprimée la direction, après de nombreuses sollicitations pour convenir d'un entretien. Ce manque est d'autant plus regrettable que le point de vue d'un représentant de la direction aurait été véritablement utile pour prolonger d'une part la question de l'implantation syndicale, et d'autre part celle de la perception du refus d'heures supplémentaires et de l'absentéisme comme problème ou forme de conflictualité. Ce dernier aspect a pu néanmoins être longuement abordé avec la RP. L'importance qu'elle a consenti à accorder à ce thème ne faisait que confirmer sa déclaration dans l'enquête quantitative, quant à son sentiment de dégradation du climat social dans l'entreprise. Une dimension sur laquelle nous étions donc particulièrement intéressés de l'entendre, pour comprendre la façon à la fois dont elle interprétait les causes de cette dégradation, et dont elle entreprenait d'y répondre en tant que déléguée du personnel et secrétaire du CE. Dans cette optique, notre préoccupation a été de comprendre le rapport de cette déléguée aux formes de l'action collective, à la lumière des conditions dans lesquelles elle en est venue à occuper ses fonctions actuelles. De la combinaison de ces deux dimensions, plusieurs réflexions peuvent ici être esquissées très rapidement, qui constituent les enseignements essentiels qui pourront être tirés de cet entretien.

### **3.2 Les rapports à l'action collective d'une représentante du personnel non syndiquée**

La première renvoie aux logiques qui l'ont conduite à s'emparer et à apprécier son rôle de déléguée des salariés. Dans son récit, il n'est fait en effet aucunement mention à un quelconque désir de « justice sociale » ou de volonté de contester l'autorité patronale. L'accès à un poste de représentation du personnel est au contraire présenté comme un prolongement de son activité professionnelle et des bonnes relations qu'elle entretient avec les responsables des ressources humaines de son établissement. En tant qu'employée au service administratif, elle est en effet notamment amenée à travailler directement avec le secteur des ressources humaines. Au-delà, elle éprouve une réelle satisfaction à l'égard de « l'ambiance » au travail, et elle se félicite tout particulièrement du système de primes et autres incitations salariales sélectives (« challenges » entre différents magasins de la même enseignes...) qui sont, à ses yeux, des facteurs qui rendent son travail plus motivant et attractif, voire ludique. Son engagement aux élections professionnelles est ainsi vécu comme une manière de convertir ses dispositions professionnelles (contacts avec l'ensemble du personnel, ancienneté dans l'entreprise, plaisir à y évoluer et s'y investir...) et de mettre à profit la bienveillance qu'elle ressent de la part de la direction à son égard. De manière plus spécifique, pour expliquer son choix, elle insiste moins sur la volonté de contrôler, de revendiquer, que de mieux connaître les rouages de son établissement et de contribuer à l'entretien d'un bon « dialogue » entre les responsables du magasin et le personnel, en agissant comme une médiatrice.

Dans la manière dont elle conçoit son rôle, on pourra tout d'abord mettre en valeur la diversité des gratifications symboliques individuelles qu'un représentant du personnel peut ressentir dans l'exercice de ses fonctions, et qui constituent alors un motif essentiel, en dehors de toute autre considération collective, de son investissement dans les IRP : le sentiment d'être reconnu par sa hiérarchie, l'impression de partager les « secrets » de la direction au CCE (et d'en savoir davantage que les responsables de son magasin), ou encore le plaisir d'accéder à la compréhension des mécanismes de fonctionnement de son entreprise... Il conviendra également de comprendre comment les logiques professionnelles et non militantes qui la conduisent à occuper ses responsabilités peuvent expliquer le rapport de confiance et de docilité qu'elle entretient avec les choix de la direction, qu'elle tend à se réapproprier sur le mode du fatalisme économique. La manière dont elle évoque son expérience dans le CCE est à ce titre particulièrement révélatrice de la façon dont sa confrontation avec des représentants syndicaux contribue en définitive à consolider son incompréhension et son rejet de logiques d'opposition aux positions défendues par la direction. En retour, sa disposition à reconnaître comme légitime les contraintes économiques et le discours méritocratique tenu par la

direction éclaire sa manière d'appréhender son travail de représentante envers les salariés. Ainsi, il n'est jamais question dans son entretien d'une quelconque trace d'un travail d'élaboration de revendications collectives des employés : elle n'a jamais eu recours à aucune sorte des techniques traditionnelles de mobilisation collective (tract, pétition, réunion du personnel...). Elle insiste bien davantage sur son travail de gestion des œuvres sociales du CE, qu'elle considère comme un instrument efficace pour maintenir une bonne ambiance dans le lieu de travail. D'autre part, lorsque des salariés peuvent rencontrer des difficultés, elle envisage son rôle avant tout comme un rôle d'écoute, de soutien sur le mode d'une relation amicale. Désarmée toutefois par les formes de résistance individuelle qu'elle aperçoit chez certains salariés (désinvestissement dans le travail, forme de « sabotage »...), elle ne cherche absolument pas à les justifier ni à les relayer. Au contraire, elle s'emploie à contrôler et endiguer de telles pratiques auprès des salariés qui les commettent, car elle les considère avant tout comme l'expression de leur désintérêt pour le travail et comme des agissements nuisibles à un fonctionnement optimal de l'entreprise.

### **3.3 Conclusion : représentation du personnel et organisation de l'action collective ne vont pas de soi**

À travers l'évocation rapide des différents aspects essentiels de cet entretien, on a cherché ainsi à montrer que son analyse approfondie peut être particulièrement utile pour comprendre l'espace des logiques professionnelles et individuelles à partir desquelles s'articulent les formes de conceptions intériorisées que se font les acteurs salariaux du monde de l'entreprise (vision unanimiste ou au contraire clivée des relations salariales) et les pratiques de représentation qu'ils peuvent mettre en œuvre. On pourra insister plus précisément sur la nécessité de *dénaturaliser* la capacité et la disponibilité privilégiée des représentants du personnel à inscrire la prise en charge des doléances de leurs mandants dans un registre collectif. Par un jeu de miroir, on pourra en revanche mettre en lumière la socialisation syndicale qui s'organise autour de la transmission d'un ensemble de représentations du monde social et de savoir-faire pratiques qui facilitent la réactivation du clivage fondamental patron/salarié comme cadre d'interprétation et d'action d'un mode de défense collective des problèmes des salariés.

## **4. LOCAUTO**

### **4.1 Choix et présentation rapide de l'établissement**

Autre monographie portant sur l'évolution des formes de conflictualité, LOCAUTO est surtout centrée sur les actions individuelles engagées par les salariés, quelle que soit leur forme (retrait, action juridique, etc.) et s'intéresse moins à une conflictualité plus visible car collective. Ainsi, l'absence d'arrêts de travail et la référence par le représentant de la direction et/ou le représentant du personnel à des actions juridiques et à des recours prud'homaux font partie des critères retenus pour sélectionner les terrains à investiguer. LOCAUTO n'est pas une monographie au sens strict du terme puisqu'elle ne repose que sur un entretien avec le représentant du personnel, présent dans l'entreprise depuis quinze ans et occupant une fonction d'encadrement dans un service commercial-export.

LOCAUTO est une entreprise de 525 personnes, spécialisée dans la location de voitures. Son siège social est à Paris. Elle couvre tout le territoire découpé en cinq zones géographiques (Ouest, Paris-Nord, Grand Est, Sud, Normandie-Bretagne) qui regroupent les agences de location (qualifiées de « services au comptoir »). Dans ce secteur extrêmement concurrentiel, LOCAUTO se place en quatrième position sur le marché français au milieu des grandes chaînes de location et fait partie du troisième réseau mondial. Elle a connu une forte progression de son activité durant les cinq dernières années, grâce notamment au marché de loisirs (tourisme, location de voitures pour le week-end) davantage qu'au marché domestique.

Dans un environnement économique où la plupart de ses concurrents ont été rachetés par des fonds de pension, LOCAUTO a pour actionnaire unique Citroën et fait partie du groupe PSA. Cette situation l'a jusqu'à présent protégée des aléas du marché et de la concurrence effrénée à laquelle se livrent les différents opérateurs du secteur. En 2006, elle l'a notamment mise à l'abri – d'un point de vue économique tout du moins – d'une tension forte du marché liée à une décision commerciale de Renault de ne plus vendre de voitures aux sociétés de location :

*« L'année dernière, les conséquences en termes de conditions de travail ont été assez terribles car on était habitué à une certaine stabilité du marché. Les trois gros ne manquaient jamais de voiture. Mais là, la décision de Renault les a totalement déstabilisés au point qu'ils ont été obligés de fermer les ventes de leurs propres voitures et de ne plus pouvoir faire de réservations faute de véhicules. Suite à cela, il y a eu un jeu de domino car un client qui ne peut avoir une voiture chez l'un va essayer chez l'autre. Cela a créé des tensions sur le plan des conditions de travail car on a pas été habitué à récupérer tous ces clients d'un seul coup ».*

Compte tenu du type d'activité de LOCAUTO qui n'est pas au cœur de celle du groupe, cet ancrage demeure fragile d'autant qu'il a failli déjà être remis en cause par deux fois par le passé :

*« Il est sûr que du fait de notre activité, on devrait plutôt être client du groupe plutôt qu'en faire partie. Ce qui est le cas pour des raisons historiques. Jusqu'à présent, notre partenariat n'a pas été remis en cause mais c'est un risque éventuel. C'est l'actionnaire qui décide en fonction de sa propre stratégie et des critères du marché. »*

À l'intérieur du groupe PSA, LOCAUTO bénéficie d'une certaine autonomie, même si, en termes d'embauche notamment, les critères fixés par le groupe doivent être respectés.

Sur les 525 salariés de l'entreprise, 120 travaillent au siège à Paris, qui regroupe les services de comptabilité, la centrale de réservation, la gestion de la flotte des véhicules, les services marketing et ressources humaines. 43 sont des cadres, pour l'essentiel travaillant au siège, ou se répartissant les fonctions de chefs de zone voire de chefs d'agence. La grande majorité des salariés restant sont des ETAM qui se partagent les deux fonctions centrales de l'entreprise : agents de comptoir et préparateurs de véhicule. L'ensemble de la population des salariés est jeune ; de nombreux agents de comptoir accèdent ainsi à cette fonction au sortir de leurs études : BTS de tourisme pour nombre d'entre eux. Le *turn over* est également important et touche les différents statuts salariés de l'entreprise, à la fois parce que la mobilité, interne comme externe, est une donnée caractéristique de ce type d'activité mais également en raison des opportunités liées à l'intense concurrence à laquelle se livrent les différentes chaînes de location. On verra par la suite qu'il peut y compris résulter des tensions internes à l'entreprise, conduisant tel ou tel groupe de salariés à faire le choix de la sortie.

## 4.2 Un nouveau syndicat créé avec l'appui de la direction

En termes d'instances représentatives du personnel, LOCAUTO est dotée d'un comité d'entreprise composé de sept membres titulaires et sept suppléants, de délégués syndicaux et de délégués du personnel. Jusqu'aux élections professionnelles de 2002, le CE était dirigé par la CFE-CGC, liste laminée à cette date par un syndicat « maison » mis en place par la circonstance :

*« Les dernières élections ont confirmé la même configuration depuis 2002. À ce moment-là, il y avait des soucis car les élus n'étaient pas représentatifs et se tiraient dans les pattes les uns des autres. Ils ne faisaient rien et le CE n'était absolument pas dynamique. Il y avait un grand écart entre les élus et les salariés. Le Directeur général s'en est ému désirant un CE vraiment représentatif avec des gens qui l'animent vraiment. Il m'a demandé de reprendre cela et de mettre les choses en place pour que les choses bougent car il avait confiance en moi. »*

Pour l'occasion, en effet, le délégué interviewé, secrétaire du CE depuis 2002, adhèrera au Syndicat indépendant de l'automobile (SIA) et édifiera une section de ce syndicat chez LOCAUTO :

« Pour parler franchement, je suis parti avec l'idée de faire un CE digne de ce nom, de remettre de l'ordre dans la maison, de faire avancer les choses et de faire remonter les infos car il n'y avait rien de tout cela qui se passait auparavant. Et puis j'ai découvert rapidement que pour organiser tout cela, il fallait faire parti d'un syndicat. Et le SIA était le syndicat qui a priori... effectivement, je n'aurais jamais fait cela sous une étiquette CGT ou d'un autre syndicat confédéré. Les gens que j'ai rencontrés à SIA, leur optique et leur manière de présenter les choses m'ont conduit à accepter le projet et mon adhésion. C'est un syndicat de terrain et pas un syndicat de média. »

Si l'objectif visant à redonner une impulsion à l'activité du CE apparaît comme la cause officielle de la création d'une nouvelle liste syndicale, il semble également qu'elle ait été favorisée par la direction de LOCAUTO suite à la « mauvaise » tournure prise par la négociation sur les 35 heures avec la CGC. En effet, celle-ci refusera dans un premier temps l'accord proposé par la direction – le même que celui négocié chez PSA, et selon une injonction de la CGC du groupe qui n'aurait pas obtenu la (totale ?) satisfaction de ses revendications chez le constructeur automobile, pour le syndicaliste interviewé – avant de céder à son *ultimatum* : l'acceptation de l'accord ou l'application stricte de la loi.

Le Syndicat indépendant de l'automobile est un syndicat propre au groupe automobile PSA Peugeot-Citroën. Équivalent au Syndicat indépendant Renault (SIR), le SIA est un syndicat « maison ». Il est affilié au Groupement syndical européen de l'automobile (GSEA) qui regroupe des syndicats français (SIR, SIA) des syndicats en Espagne, Grande-Bretagne, Slovaquie, etc. Fondé il y a plus de quarante ans, mais reconnu par aucune des fédérations « ouvrières » de l'automobile, il n'est pas considéré comme représentatif au niveau de la branche. Contrairement à la Confédération des syndicats libres (CSL) qui a cessé toute activité en 2002, suite à sa décision de ne pas présenter de candidats aux élections prud'homales et son appel à ses électeurs à voter pour FO, le SIA/GSEA est présent au niveau de toutes les instances, Comité de Groupe, CCE, CE, DP, CHSCT de PSA, et dans un certain nombre de ses filiales comme LOCAUTO. Troisième syndicat du groupe aux élections professionnelles de 2007, il a obtenu dans un établissement comme Aulnay 6 des 12 sièges aux élections au CE (44,10 %) et 15 des 33 sièges aux élections aux DP (40,63 %). En 2006, il s'est opposé à l'action en justice menée par la CGT contre l'utilisation abusive de l'intérim par le groupe, la qualifiant de « menace pour l'emploi en France ». À LOCAUTO, le SIA/GSEA a obtenu aux dernières élections au CE (2006) 6 sièges sur 7, balayant la CGC au point d'hypothéquer la survie de sa section qui ne compterait plus que quelques membres et dont l'activité serait désormais réduite. Créé pour permettre « davantage de pluralité syndicale », le succès du SIA a ainsi surtout abouti à un renversement de suprématie syndicale. Cette création n'a cependant pas généré au sein de la population de l'entreprise un surcroît d'engagement de sa part. Si le *quorum* des voix a été atteint dans le deuxième et troisième collège lors des dernières élections, il ne l'a pas été dans le premier (employés) qui regroupe la majeure partie des salariés. Par ailleurs, en termes de nombre d'adhérents, le SIA ne compterait qu'une dizaine de membres, surtout issu du siège. Il n'existe aucune autre organisation syndicale à LOCAUTO.

#### 4.3 Une dynamique de négociation partiellement liée au groupe PSA

LOCAUTO n'entre pas dans le périmètre du comité de groupe PSA. Pour autant, ses salariés jouissent de tous les accords salariaux négociés chez PSA – ce qui amène le délégué de LOCAUTO à parler de « périmètre à géométrie variable » – à partir du moment où la direction et les représentants du personnel de l'entreprise de location demandent de pouvoir en bénéficier par un accord d'entreprise. Si ces délégués ont donc une certaine autonomie par rapport à ce qui se négocie dans le groupe automobile, la différence de taille entre les deux structures les conduit le plus souvent à y adhérer « afin que nos 500 salariés puissent bénéficier de ce qui a été négocié pour 150 000 ». Ceci étant, compte tenu de l'activité dissemblable des deux entreprises, de leurs conventions collectives différentes – la fabrication automobile pour l'une, le commerce et la réparation automobile pour

l'autre – et du type de salariés qu'elles emploient, la plupart des accords négociés chez PSA n'ont rien de commun avec ceux de LOCAUTO :

*« Là où l'on se rapproche le plus de ce qui se passe chez PSA, c'est au niveau de la population cadres. En général, il y a beaucoup d'accords qui ne nous concernent pas. Par contre, quand il s'agit d'accords sur la RTT ou des choses comme cela, c'est clair que l'on est concerné. On voit si l'on peut faire des sujets négociés chez PDSA des sujets négociés chez LOCAUTO ».*

Objet de négociation spécifique à LOCAUTO dont l'enjeu constitue un test important selon le délégué interviewé : l'introduction de primes au mérite. Paradoxe de la négociation, l'introduction de cette prime résulterait d'une demande (d'une partie ?) des salariés de l'entreprise et de leurs représentants à laquelle s'opposerait la direction générale :

*« Ce système de primes n'est pas instauré car la direction dit ne pas vouloir instaurer un système de rémunération variable pour tout un tas de raisons. Notamment parce que cela ne concerne qu'une partie des salariés : les agents au comptoir, et qu'il faut également donner quelque chose aux préparateurs. »*

Pour le syndicaliste, dont on pourrait *a priori* attendre qu'il défende le principe d'une politique générale en matière de rémunération, la prise en charge d'une telle revendication ne semble pas poser de problème. Au nom de trois arguments : sa légitimité démocratique tout d'abord ; à partir du moment où cette demande est formulée collectivement par les salariés, il doit respecter son mandat électif et la défendre auprès de la direction. D'un sentiment de justice, ensuite, non pas vis-à-vis de l'ensemble des salariés en interne mais d'une partie des salariés de LOCAUTO vis-à-vis des salariés des entreprises concurrentes qui bénéficient de telles primes. De son point de vue de cadre enfin, qui tend à supplanter son point de vue de syndicaliste, l'individualisation étant de son avis un outil propice à l'entreprise comme à ses salariés :

*« Je n'ai pas de souci métaphysique par rapport à cela à partir du moment où mes collègues le réclament. Les agents de comptoir arrivent chez nous suite à un BTS. Ils s'attendent à avoir une prime au mérite car c'est comme cela que cela fonctionne chez nos concurrents. Ils trouvent donc la situation injuste. Ils acceptent le risque de gagner des rémunérations différentes tous les mois. Donc, en tant qu'organisation syndicale, on a élaboré un plan qui soit le plus juste possible et acceptable pour la direction. Compte tenu de cette situation que ces salariés considèrent comme une injustice, on a de plus en plus de mal à retenir les bons éléments. Et il y a beaucoup de turn-over surtout en région parisienne. »*

La direction générale de l'entreprise est le principal interlocuteur des représentants du personnel lors des négociations à LOCAUTO. Officiellement, cet investissement traduirait son souhait que la politique sociale de l'entreprise reflète au plus près sa politique générale. Plus officieusement, il résulte de l'absence jusqu'à peu d'un service des Ressources Humaines apte à gérer les relations sociales dans l'entreprise. Ce manque aurait eu un certain nombre de conséquences préjudiciables en interne selon le syndicaliste. Notamment, en termes de dégradation des relations sociales qui se traduira y compris par un certain nombre de recours prud'homaux signalé par le RP lors de l'enquête par questionnaire. Pour ce dernier, le développement de ces conflits individuels est ainsi directement imputable à la mauvaise gestion du personnel :

*« Il y a aujourd'hui peu de conflits individuels. Il y en avait plus il y a quatre ans quand j'ai pris mon mandat. Les salariés étaient gérés n'importe comment. On leur envoyait un courrier et on les convoquait pour un entretien préalable à licenciement pour le moindre truc bénin. C'était la faute des managers. Cela s'est amélioré. La professionnalisation des ressources humaines, c'est quelque chose d'évident chez nous. La RH, quand elle est arrivée, a vu l'état des dégâts et s'est retournée les manches. C'est vrai que l'on revient de loin de ce point de vue-là. D'autant que chez nous, contrairement à ce qui se passe chez nos concurrents, nos managers ne sont pas responsables de centres de profit. »*

Au-delà de la création ou du renforcement de ce service des ressources humaines, tout l'encadrement de l'entreprise aurait été contraint de suivre ce tournant managérial :

*« Les salariés sont soumis tous les ans à des entretiens d'évaluation. Certains ont des obligations de résultat. Mais ces évaluations ne se passaient pas bien. Soit elles n'étaient pas faites, soit elles étaient faites par-dessus la jambe. Ce n'était pas considéré comme un moment privilégié de dialogue entre les salariés et la hiérarchie. Cela s'est professionnalisé l'année dernière et tous les managers ont suivi un stage de formation à l'entretien individuel pour que cela soit plus productif. Car les salariés se plaignaient beaucoup de ne pas être écoutés. »*

#### **4.4 Un syndicat en décalage avec les tensions collectives au sein de l'entreprise**

À la question des conflits collectifs (passés ou actuels) dans l'entreprise, la première réaction du syndicaliste est d'en dénier l'existence. Pour plusieurs raisons selon lui : la relative bonne santé économique de l'entreprise et la bonne qualité des relations sociales internes, la jeunesse et la mobilité de la population salariée, l'éclatement de l'entreprise en sites dispersés (agences) peu propices à la mobilisation collective. Dans la discussion, celui-ci est néanmoins amené à reconnaître deux tensions collectives récentes. La première date de l'été précédent, suite à la pénurie de voitures de location chez les concurrents de LOCAUTO (voir ci-dessus), amenant les particuliers à se tourner en plus grand nombre que d'habitude vers les agences de la marque. Avec pour conséquence : une tension extrêmement forte en matière de conditions de travail pour les salariés de ces agences, en particulier dans les zones touristiques. Au point de générer un mouvement spontané de colère de la part des salariés d'une agence située sur la Côte-d'Azur et une menace de grève. Celle-ci sera jugée assez sérieuse par le Directeur général de l'entreprise pour qu'il se déplace sur les lieux et qu'il réussisse à désamorcer la crise. Pour le syndicaliste du SIA, ce conflit informel résulte tout autant de la surchauffe liée à un pic d'activité qu'à un manque du soutien du siège à l'égard des agences de l'entreprise. Point intéressant, il reconnaît une part de responsabilité dans le fait que ce conflit a pris une forme « sauvage » et a échappé à son syndicat :

*« En l'occurrence, le siège comme nous-mêmes n'avons pas été assez vigilants ni assez prêts du terrain et cela a éclaté. Ceux qui ont lancé ce mouvement de menace de grève sont des jeunes à qui je n'ai pas pris le temps d'expliquer ce qu'il fallait faire en cas de souci ».*

Ceci étant, en faisant état d'un marché toujours aussi tendu et instable, le RP souligne que la pression s'exerce toujours aussi fortement sur les salariés et qu'elle continue de générer des tensions entre eux et la direction : *« Hier, j'assistais un collègue qui avait reçu une lettre préalable à licenciement car il avait dit "non" à un client pour une voiture. Il n'avait aucune voiture disponible, elles étaient toutes réservées, mais il aurait dû dire "oui" au client et se débrouiller. »*

La seconde tension est liée à l'interpellation du syndicat par les comptables de l'entreprise à qui la direction refusait la qualification de chef de groupe. L'opposition prendra forme dans la lecture différente de la convention collective, la direction stipulant la nécessité d'encadrer réellement des salariés pour bénéficier de cette qualification, les comptables et leur représentant soutenant le contraire : *« Ce n'était pas écrit tel quel. Tout correspond : diplôme, expérience, etc. D'autant que c'est une qualification et pas un échelon. C'était le grand écart. Il faut quand même que l'échelon soit en ligne avec la qualification ».* Elle conduira le représentant du personnel à interpellier l'inspection du travail afin qu'elle donne son avis sur le texte de la convention collective : *« Ce sont les comptables qui sont venus nous solliciter sur ce point pour qu'on les aide. Au début, avant l'inspection du travail, on a discuté avec le directeur financier puis le directeur général pour leur exposer le problème mais ils ne voulaient rien savoir. Les gens se plaignaient de ne pas être reconnus pour ce qu'ils valaient. On est donc allé voir l'inspection du travail pour savoir quoi faire puisqu'il y avait ces deux lectures. Parallèlement, on a demandé à ce que la convention collective soit revue. Et on avait plus ou moins l'accord que si la CC était revue, on ferait un accord d'entreprise. Et heureusement,*

cette qualification a été rajoutée, ce qui a permis de débloquer la situation qui durait quand même depuis deux ans et la paix est revenue ».

## 5. INGÉNEAU

### 5.1 Choix et présentation rapide de l'établissement

Cette monographie s'inscrit dans le cadre de notre réflexion sur l'évolution des formes de conflictualité, et notamment le développement des formes sans arrêt de travail. Cette augmentation des conflits ayant pris une autre forme que celle de la grève classique, sans pour autant être totalement atypiques, concerne tous les secteurs d'activité, même si avec des intensités variables (cf. tableau sur la proportion d'établissements conflictuels entre 2002 et 2004 selon leurs formes et leur évolution depuis la période 1996-1998). En toute logique, elle est plus marquante dans les secteurs sans forte implantation syndicale ni tradition de lutte ; elle y prend également une dimension plus fortement individuelle. Suite à ce constat, une interrogation complémentaire est de savoir si elle concerne certaines catégories de salariés plus que d'autres, et parmi elles celle de l'encadrement. En effet, parmi les nouvelles catégories concernées par le conflit et la mobilisation, il est régulièrement question des cadres, pour la valeur symbolique de « la grande rupture » (Bouffartigue & al., 2001) qu'ils accomplissent en passant du camp des directions d'entreprise à celui des salariés, mais sans que l'on sache vraiment si cette transgression conduit à une véritable prise de conscience salariale de leur part, et à une adhésion à des pratiques et à des valeurs comme celle de la mobilisation collective. La thèse d'un rapprochement entre les cadres et l'action collective n'est pas nouvelle<sup>71</sup>. Elle est aussi vieille que le constat du déclin de la grève ouvrière ; elle lui est même corrélée, bien qu'il ait d'abord été plutôt question de l'engagement des ingénieurs et des techniciens avant celui des cadres. Depuis plus d'une trentaine d'années, elle a donné lieu à deux interrogations théoriques. La première a été de savoir si un tel engagement allait s'effectuer dans le cadre de l'entreprise et allait prendre une forme « industrielle ». La seconde, s'il allait plutôt s'inscrire dans le cadre des actions « postmatérialistes » et du libéralisme culturel (Groux, 2001). Cette thèse a connu un regain d'actualité dans les années 1990, le postulat d'une conversion de cette catégorie de salariés à des pratiques qui lui étaient jusqu'alors étrangères prenant appui sur des facteurs aussi divers que la progression du chômage dans ce groupe social, la redéfinition de sa place et de son rôle à l'intérieur de l'entreprise, le déplacement du vote professionnel des cadres vers des syndicats intercatégoriels, le résultat de sondages d'opinion attestant d'un sentiment de rapprochement de ces derniers avec les autres salariés, etc. Le choix de réaliser une monographie dans une entreprise dont le personnel est fortement composé de cadres et d'ingénieurs et dans laquelle une ou plusieurs formes de conflit sans arrêt de travail a été signalée par l'un ou les répondant(s) au questionnaire lors de la première étape de l'enquête *REPONSE* répond ainsi à l'objectif d'interroger cette thèse et d'en mesurer la pertinence.

INGÉNEAU est une filiale d'ingénierie, de conception et de construction de Véolia Eau. Créée il y a plus de soixante-dix ans (Compagnie des eaux), elle s'est développée jusqu'à aujourd'hui par regroupements d'entreprises et rachats successifs. Son activité se déploie autour de deux métiers et de deux marchés : la conception/réalisation de complexes de gestion et de traitement de l'eau pour les municipalités (eau potable, traitement des eaux usées, sites de dépollution) qui correspond à 60 % de son activité ; la conception/réalisation d'installations de traitement des eaux émanant des effluents et des *process* industriels, pour 40 % de son activité. Elle réalise les trois quarts de son activité globale hors de France et trois salariés sur quatre de l'entreprise sont basés hors du territoire national. Soit 6 800 personnes dans le monde, dont 61 % en Europe et 26 % en France. Intervenant

<sup>71</sup> Pour un regard critique de cette thèse, Jean-Michel Denis, « Les cadres et l'action collective : un rapport ambivalent » in *Du travail à la société : valeurs et représentations des cadres*, ss. la dir. de G. Groux et O. Cousin, *Cahiers du GDR Cadres*, n° 10, 2007.

sur un secteur assez fortement concurrentiel (trois entreprises principales se battant pour remporter les appels d'offres lancés par les collectivités territoriales) et sur des marchés évolutifs (celui des municipalités notamment, compte tenu que la plupart des villes françaises, de grande et de moyenne importance, sont aujourd'hui dotées de ce type d'installations, d'où une double réorientation de l'entreprise : vers les petites municipalités d'une part et autour de la rénovation, remise aux normes, assistance et formation de la clientèle et de son personnel d'autre part), elle occupe sur le marché une position de *leader*. Afin de mieux pouvoir répondre aux appels d'offres souvent locaux, INGÉNEAU a adopté une structuration relativement décentralisée. Elle est organisée en centres de profit au niveau régional, chacun disposant d'une direction propre et d'une certaine autonomie opérationnelle et organisationnelle, soit cinq structures juridiques au total à l'échelle du territoire.

Sur les trois activités qu'elle développe, ingénierie, conception et exploitation, INGÉNEAU soustrait presque entièrement la troisième, suite à la vente de sa branche exploitation à une filiale, et fait appel à des coopérateurs extérieurs sur chaque chantier. Ceci explique le nombre très restreint d'ouvriers et de techniciens de chantier au sein de son personnel : une quarantaine sur 1 200 salariés dans toute la France, et sur le plan de relations professionnelles, la quasi-disparition de la CGT au sein de l'entreprise (*cf. infra*). Ce personnel est composé à 55 % de chercheurs, ingénieurs (très présents y compris au siège), chefs de projet et, pour le pourcentage restant, de commerciaux et des administratifs, soit 95 % de cadres : « *Ici, on ne défend qu'une catégorie car même les secrétaires sont des secrétaires de direction et relèvent de la catégorie cadre* » (RP). Le personnel est jeune, la moyenne d'âge est inférieure à 40 ans, nouvellement recruté, plus de 50 % ont moins de deux ans d'ancienneté, en raison de recrutements massifs et récents davantage que d'un *turn over* important, et mobile, le critère de mobilité étant important pour l'entreprise, les salariés étant amenés à passer d'une région à une autre en fonction de l'obtention des marchés et de la particularité de ceux obtenus.

## 5.2 Représentation du personnel et vie syndicale

Malgré son organisation en entités régionales, la gestion des ressources humaines reste par contre centralisée au siège social de l'entreprise en région parisienne, puisqu'elle recouvre le groupe, les fonctions techniques du siège et tout le périmètre France pour le marché municipal, soit 800 personnes au total. Si chaque région dispose d'un DRH en partie autonome pour la gestion des relations sociales au niveau local et pour établir les profils de recrutement (en fonction des besoins locaux), le groupe intervient sur les recrutements proprement dits ainsi que sur les questions de rémunération. : « *Pour les recrutements, il y a un contrat-type pour toute l'entreprise. Après, c'est la région qui remplit ce contrat-type. Certes, les régions sont autonomes mais elles ne peuvent pas faire ce qu'elles veulent. Ce n'est pas le juridique qui prime mais l'organisationnel* » (RD). Même centralisation pour ce qui est des institutions représentatives du personnel puisqu'il n'y a qu'un seul comité d'entreprise et un seul CHSCT pour l'ensemble du groupe. Des DP sont par contre présents au niveau de chaque agence régionale. Toutes les négociations sociales, salariales ou autres, ont lieu au siège du groupe et concernent l'ensemble de la population salariée de l'entreprise. Depuis les dernières élections professionnelles (2006), et dans le cadre de l'activité du Comité d'entreprise qui se réunit une fois par mois, a été créée une Unité économique et sociale (UES) qui regroupe, outre INGÉNEAU, trois de ses filiales, afin de disposer d'un CE commun au périmètre et aux moyens plus importants. Indirectement, cette adjonction de forces extérieures permet une certaine pluralité syndicale au sein du CE car seule la CFDT y détient des sièges du côté d'INGÉNEAU. Deux représentants de la CGT et deux représentants de FO provenant des filiales y sont désormais intégrés (sur dix-sept sièges). Leur faible nombre et leur appartenance à des entreprises plus petites et filiales d'INGÉNEAU les placent néanmoins dans une position minoritaire et suiviste vis-à-vis de leurs homologues de la maison mère.

Des trois organisations syndicales implantées à INGÉNEAU il y a encore quelques années (CGT, CGC, CFDT), seule subsiste en 2006 la CFDT. Cette disparition ne résulte pas d'un combat qui

aurait opposé ces trois organisations, comme l'explique le RP interviewé qui fait plutôt état d'une coopération intersyndicale par le passé : « *Dans le temps, il y avait une intersyndicale. Il n'y avait pas de guéguerres entre nous. On venait aux négociations en les ayant préparées en intersyndicale. D'autant que chacun avait son pré carré. C'était au moment où l'on avait encore des services d'exploitation et la CGT avait autre chose à négocier que nous* » (RD). Ainsi, la CGT, présente exclusivement auprès des catégories ouvrières et techniciennes de la branche exécution, a disparu suite à la vente de celle-ci. Plus curieusement, compte tenu du nombre excessivement élevé de cadres au sein du personnel de l'entreprise, la section syndicale de la CGC n'a pas résisté au départ en retraite de son dernier représentant qui n'a retrouvé personne pour se présenter sous l'étiquette catégorielle de cette organisation lors des dernières élections professionnelles. Il y a certainement plusieurs raisons à cela. Cette disparition confirme tout d'abord le problème de renouvellement militant auxquelles sont confrontées toutes les organisations syndicales, et d'autant plus celles qui évoluent dans des contextes productifs marquées par une très forte individualisation des relations internes<sup>72</sup>, en lien avec une organisation du travail fondée sur l'autonomie et la mobilité mais aussi avec le capital social et professionnel particulier de ses membres ; dans un tel contexte, l'action syndicale relève plutôt de la gageure. Elle atteste également, pour cette entreprise tout du moins, de l'évaporation du vote cadre et son déplacement vers des organisations qui ne portent pas exclusivement l'identité et les valeurs de ce groupe – si tant est que celui-ci existe en tant que groupe homogène, dans cette entreprise comme ailleurs (Amossé, Delteil, 2004). Elle peut enfin se comprendre par la démarche essentiellement pragmatique, a-idéologique et auto-centrée sur l'entreprise des représentants de la confédération cégétiste, à même de rallier tous les suffrages en interne. Ceci étant, cette prégnance de la CFDT, si elle se traduit sur le plan des votes, ne signifie pas une adhésion et une participation massive des salariés y compris lors des élections professionnelles. Aux dires des acteurs interviewés, tant du côté de la direction que du représentant du personnel, ces élections sont systématiquement marquées par une forte abstention, le *quorum* n'étant jamais atteint et donnant lieu à un deuxième tour, et à un nombre important de votes blancs ou nuls. Selon eux, une différence existe néanmoins entre les élections au CE et celles pour les DP qui mobiliseraient nettement moins d'électeurs, notamment chez les plus jeunes salariés, ces derniers se montrant *a priori* éloignés et ignorant de la fonction et l'utilité des DP :

« *Ce que l'on a remarqué lors des dernières élections, tant du côté de la direction que du côté syndical, c'est la différence de participation au moment des élections. Autant, pour le CE, les gens sont venus voter car je pense que le CE représente quelque chose de concret pour eux, le CE distribue des bons d'achats, organise des événements, etc., autant pour les DP, il y avait nettement moins de monde, et ceux qui sont venus voter avaient au moins cinq ans d'ancienneté. Les DP, ce n'est pas leur problème.* » (RP)

Là encore, cette relative indifférence a une explication. Dans cette entreprise, compte tenu des caractéristiques socio-professionnelles de la population salariée et des modes de régulation internes avec la direction, les DP interviennent peu, sont peu sollicités et lorsqu'ils le sont, c'est essentiellement pour des problèmes individuels à caractère social plus que professionnel :

« *Il y a sept ou huit ans, la direction a essayé de maquiller des licenciements. Cela a duré pendant une année, il y avait un ou deux cas par mois. Maintenant, cela s'est calmé. Aujourd'hui, il n'y a plus de problèmes saillants. Les seuls que l'on peut avoir, ce sont des problèmes de cohabitation entre les gens et de conciliation des caractères ou des problèmes personnels. C'est à la limite plus un rôle d'assistante sociale. De fait, depuis deux ou trois ans, il y a une assistante sociale qui vient une fois par semaine et on peut travailler ensemble pour des problèmes de surendettement, des problèmes familiaux. Mais de fait, avec ce type de problèmes, je sors de mon rôle de DP. Je le conçois plus, au regard de ce qui pouvait se passer il y a quelques années, lorsqu'il y avait des*

---

<sup>72</sup> Selon la DRH interviewée, le cadre du travail collectif à INGENEAU n'est pas l'équipe mais la cellule, ce qui en dit long sur le périmètre et la densité des collectifs de travail dans cette entreprise.

*conflits entre la direction et les salariés. C'est là mon vrai rôle. Mais je suis très peu sollicité.* » (RP)

Une autre explication à cette faible participation des salariés aux élections professionnelles est à rechercher du côté des organisations syndicales elles-mêmes, en l'occurrence des représentants de la CFDT dans l'entreprise, qui se montreraient peu actifs, en ne menant aucune campagne de syndicalisation, voire même de campagne électorale lors des élections. Ces représentants sont considérés par la direction de l'entreprise comme des salariés totalement absorbés par leur métier plutôt que par leur engagement syndical – le représentant CFDT, secrétaire du CE est ingénieur au bureau d'études. Au point, par exemple, de ne pas diffuser de tracts ou de faire peu d'information à l'occasion des négociations avec la direction (la DRH allant jusqu'à prétendre faire redescendre cette information à leur place) ; au point également de ne pas utiliser complètement leurs heures de délégation syndicale (*cf. supra*). Au final, la vie syndicale dans cette entreprise est décrite comme atone.

Ceci ne signifie pas pour autant que les échanges entre direction (autant la direction générale que la DRH selon le RP) et représentants syndicaux soient inexistantes. En dehors des rencontres autour de cas individuels comme évoqués ci-dessus, ils se formalisent essentiellement à l'occasion de négociations qualifiées de nombreuses et régulières par le représentant du personnel interviewé. Elles ont pour objet essentiel les rémunérations (sous leurs différentes formes : salaires, primes, etc.) et portent sur l'enveloppe globale de la masse salariale, puisque la discussion sur les salaires minimaux conventionnels n'a pas de sens dans cette entreprise, compte tenu de la spécificité de sa population salariée et d'une politique systématique d'individualisation des rémunérations, politique acceptée et avalisée depuis plusieurs années par le personnel. À l'image des relations sociales internes, et en raison de la bonne santé économique de l'entreprise qui se traduit par des salaires élevés, des primes et des avantages nombreux ainsi que des recrutements fréquents, elles seraient depuis ces dernières années ni l'objet de tensions particulières ni le lieu de rapport de force :

*« Il y a des moments folkloriques et des moments calmes. Par folklorique, j'entends que l'on part parfois un peu fort sur les revendications, surtout au niveau des salaires. Quand on arrive devant le patron en demandant une augmentation de 6 % de la masse salariale, cela part forcément « en live ». Bon, comme tout le monde est gentil, on retombe après sur des choses raisonnables et tout se passe bien. »* (RP)

Ainsi, la négociation sur les 35 heures aurait « facilement » (*dixit* RP) débouché sur un accord compte tenu de « la bonne composition de la direction soucieuse de trouver un bon accord par esprit d'affichage » (RP), les salariés obtenant quatorze jours de RTT, dont sept bloqués par la direction. Cet accord sera signé par les trois organisations syndicales présentes à l'époque.

### 5.3 Une conflictualité improbable ?

Bien qu'ayant signalé des actions conflictuelles sous la forme de manifestations et de pétitions dans le questionnaire de l'enquête quantitative, la DRH dit n'avoir jamais vécu de conflit collectif dans son entreprise depuis sa prise de fonction plus de cinq ans auparavant. Elle se déclare même surprise que l'on vienne enquêter sur les relations professionnelles dans son entreprise tant « *il ne s'y passe rien sur ce plan* », essentiellement en raison du profil social et professionnel de ses membres. Développant une vision socialement marquée du conflit, elle relie l'occurrence du conflit collectif sous ses différentes formes mais surtout celle de la grève, à l'ancien personnel ouvrier et technicien de la branche exécution. Ceci explique peut être le décalage entre sa déclaration actuelle et celle passée puisqu'elle estime que des conflits collectifs ont pu avoir lieu autrefois dans cette branche mais sans être plus précise sur ce point. Implicitement, elle considère donc peu probable l'apparition d'un conflit collectif chez INGÉNEAU telle que l'entreprise est actuellement configurée sur le plan de son personnel ; autrement dit, elle semble ne pas envisager que des cadres puissent s'engager dans une action collective. Une telle action se serait pourtant bien déroulée en 1996

selon le représentant du personnel sous la forme d'une manifestation dans le hall de l'entreprise, préalable d'un appel à la grève, afin de protester contre un plan de licenciement qui, au final, n'aura pas lieu. Plus récemment, en 2004, signalé par le représentant du personnel dans le questionnaire et confirmé par ce dernier lors de l'entretien, une pétition, doublée d'une lettre collective de protestation envoyée au CE, auraient été adressées à la direction générale par les membres d'un département de l'entreprise dont le directeur se serait vu écarté par cette dernière. Un tel évènement est rare chez INGÉNEAU. Pour autant, il n'est pas jugé comme surprenant par le RP qui y voit une manifestation de solidarité professionnelle spontanée – dans cette histoire, la CFDT s'est cantonnée à transférer la pétition à la direction –, organisée de surcroît par des salariés aux caractéristiques communes : ingénieurs pour la plupart d'entre eux, membres du même service de bureau d'études et d'ingénierie et surtout dotés d'une certaine ancienneté dans l'entreprise :

*« Il y a rarement des rapports de force dans l'entreprise. On a une population jeune qui ne se sent pas concernée par tout cela. Néanmoins, il y a certains services qui constituent des noyaux durs, le bureau d'études, le service ingénierie. Ce sont des techniciens et des ingénieurs qui ont beaucoup d'ancienneté. Ils ont la valeur de l'entreprise. Et quand cela ne va pas, ils n'hésitent pas à le dire. Et parmi les élus, il y en a beaucoup qui viennent majoritairement de ces services, y compris dans les agences régionales. Ces gens-là, ils forment le cœur de notre métier. C'est à partir de ces services que l'on va faire des affaires et gagner de l'argent. Ce sont donc des gens qui sont fidélisés et chéris par la direction. » (RP)*

## 6. COMPARAISON ENTRE INGÉNEAU ET LOCAUTO

La situation socio-économique, la taille, le type d'activité, les catégories socio-professionnelles employées, etc., autant de caractéristiques qui différencient *a priori* « INGÉNEAU » de « LOCAUTO ». Pour autant, un certain nombre de points communs, à propos de l'activité syndicale comme de la conflictualité sociale, peuvent être soulignés. Notre objectif ici est simplement de les relever, sans forcément en inférer des lois valables quels que soient les cas ou les situations.

### 6.1 Institutionnalisation versus personnalisation

En accord avec la thèse générale de l'institutionnalisation des relations professionnelles, les résultats de la version 2002-2004 de l'enquête *REPONSE* attestent « l'intensification de l'activité institutionnelle des entreprises ». Ce mouvement d'institutionnalisation prendrait non seulement la forme d'une intensification mais également (et surtout ?) celle d'une substitution : les relations interpersonnelles cédant peu à peu la place à des relations toujours plus formalisées dans le domaine du dialogue social, du fait notamment d'une professionnalisation croissante des acteurs des relations professionnelles<sup>73</sup>. Cette opposition, l'institutionnel d'un côté et l'interpersonnel de l'autre, le formel et l'informel, est-elle réellement fondée ? À la lecture des entretiens réalisés dans le cadre de cette enquête, ceux concernant « INGÉNEAU » de « LOCAUTO » mais pas uniquement (*cf.* « FOURNIBURO »), on est tenté d'en douter. Les registres semblent plus entremêlés qu'opposés. En effet, les représentants interviewés, qu'ils soient du côté direction ou des salariés ne cessent de répéter que si les choses se passent de la manière dont elles se passent (en général, dans ces cas précis, plutôt bien), c'est en grande partie en raison de la nature interpersonnelle des relations qui les lient les uns aux autres.

---

<sup>73</sup> « La progression de la représentation des salariés reflète pour une part la transformation du tissu productif : des établissements où les relations sociales sont formalisées remplacent progressivement ceux où la gestion des salariés était fondée sur un mode interpersonnel » (Amossé, 2006).

« On se connaît tous bien. On s'adresse moins à des représentants qu'à des personnes. Quand il y a un problème, on en discute de personne à personne. C'est moins le délégué qui vient nous voir que l'individu. » (RD INGÉNEAU)

Il est vrai que les entreprises en question sont globalement en bonne santé économique, condition d'une certaine stabilité des relations sociales, que la catégorie socio-professionnelle des syndicalistes n'est pas très éloignée de celle des représentants de direction, qu'ils appartiennent à des organisations réformistes ou co-gestionnaires et ne sont pas en relation d'opposition avec leur direction. D'un autre côté, ces entreprises ne sont pas des PME régies par des relations internes de nature domestique (Lepley, 2005) mais ont une taille relativement significative (+ de 500 salariés) et l'intensité et la codification de l'activité institutionnelle peuvent y être importante et complexe. Dans ces entreprises, cette personnalisation prévaut dans le quotidien des relations sociales (dans les périodes calmes et quotidiennes de la vie sociale, selon l'expression de M. Weber), mais elle peut continuer à réguler les relations, y compris lorsqu'elles se tendent.

« Quand un chef d'équipe par exemple « pète un plomb », je vais essayer de régler cela en allant voir la direction de façon informelle et non en organisant une réunion extraordinaire de DP. C'est assez convivial ici pour que l'on puisse se voir les uns les autres sans plus de formalisation. » (RP INGÉNEAU)

L'intensification de l'activité institutionnelle et la professionnalisation des acteurs des relations professionnelles ne signifient donc pas forcément que la rationalité a totalement envahi l'espace des échanges entre les partenaires sociaux, les enfermant à l'intérieur de négociations strictement formalisées. Comment serait-ce d'ailleurs possible dans un contexte de décentralisation du dialogue social au niveau de l'entreprise, c'est-à-dire un contexte dans lequel les acteurs font partie, tout en y occupant des positions structurellement différentes et hiérarchisées, le même monde vécu. Il semble donc que le mode interpersonnel et le mode « rationnel-légal », pour le qualifier ainsi, ne sont pas en opposition mais davantage en tension, voire en interaction. Ce qui est également loisible d'observer dans les réunions de négociations dans lesquelles les jeux d'acteurs imbriquent relations personnelles et relations formalisées (cf. par exemple FOURNIBURO).

Dans ces entreprises, cette dimension interpersonnelle des relations sociales entre acteurs de direction et syndicalistes résulte d'une autre cause : alors que les représentants de direction sont et restent porteurs d'une logique d'organisation, ce n'est quasiment plus le cas du côté syndical (d'autant plus lorsque, dans un cas tel que celui d'INGÉNEAU, les syndicalistes disent avoir des relations extrêmement ténues avec les structures locales et fédérales de leur organisation d'appartenance et ne pas forcément relayer ses messages dans leur entreprise). Compte tenu du taux de syndicalisation réduit et de l'affaiblissement des équipes syndicales (qui ne sont plus composées que de quelques individualités, de telle sorte que lorsque ces individualités cessent leur activité syndicale pour raison de départ ou de retraite, c'est la section syndicale qui disparaît comme dans le cas de la CFE-CGC à INGÉNEAU ou de la CGT à LOCAUTO), les syndicalistes ne sont plus assimilés à des représentants de collectifs formellement identifiés et ne sont plus considérés comme porteurs d'une identité collective. Et ils le sont d'autant moins qu'eux-mêmes ne se considèrent pas comme tels.

Q. Quelles sont vos fonctions représentatives ?

R. Je suis secrétaire du CE et délégué du personnel. (Long silence)

Q. (étonné que le délégué ne déclare pas spontanément l'organisation à laquelle il est affilié) Mais vous êtes membre d'une organisation syndicale ?

R. Oui, la CFDT.

Q. Vous y avez adhéré dès votre entrée dans l'entreprise ?

R. Cela s'est fait progressivement, car j'organisais à l'époque... des soirées karting. Cela marchait bien. Les gens du CE m'ont demandé de les organiser dans le cadre du CE. C'est comme cela que je suis entré dans le trip. »

Q. (déstabilisé) Ce n'est pas par fibre militante ?

R. *Ah non, non. Je n'ai pas la fibre, comme vous dites, militante. Si on prend les grandes familles de mandats d'élus : DP, CE, DS... c'est la partie syndicale qui m'intéresse le moins. Autant le côté délégué m'intéresse pour pouvoir aider et soutenir les personnes en difficulté. Le côté CE, par rapport à tout ce qui est juridique, financier, gestion dans l'entreprise qui me fait bien participer... autant le côté syndical, je n'ai pas beaucoup d'accroche avec cela ».*

Situation métonymique : dans ces entreprises, c'est l'individu qui fait l'organisation. Mais le plus souvent, l'organisation s'efface derrière l'individu puisqu'aux dires des syndicalistes interviewés, les salariés s'adressent à eux pour ce qu'ils sont davantage que pour ce qu'ils portent, au point que l'on peut également parler d'une personnalisation de la relation de représentation entre les salariés et les délégués.

*« Non, je ne fais pas campagne pour les élections professionnelles. Les gens voient nos noms sur les listes, cela suffit. Ils votent pour nous et pas pour notre étiquette. Demain, je pourrais passer à la CGC, les gens voteraient pour ma personne et pas pour mon appartenance. On a de bons rapports avec les salariés. Ce sont des relations interindividuelles exclusivement. » (RP INGÉNEAU)*

*« Je n'ai pas de message particulier à faire passer. Je suis cadre, je suis là depuis un certain temps, les gens me connaissent, savent ce que je vauds, ce que j'ai fait, ce que je représente. Et ils s'adressent à moi en connaissance de cause. » (RP LOCAUTO)*

De fait, la pratique des syndicalistes interviewés est très peu militante ; elle s'effectue essentiellement à travers deux canaux : l'activité du comité d'entreprise et leur rôle de délégué du personnel. Si celui du SIA/GSIA de LOCAUTO admet utiliser le CE comme une vitrine afin de montrer qu'il « existe une autre politique syndicale », ni lui ni son homologue de la CFDT chez INGÉNEAU se montrent très actifs de ce point de vue (l'un et l'autre du fait de leur statut de cadre ?) Celui de chez LOCAUTO pour échapper à l'image d'activisme communément accolée à la pratique syndicale ? Celui d'INGÉNEAU parce qu'une telle pratique n'est pas en adéquation avec le type de population salariée de l'entreprise ? Aucun des deux ne dit diffuser de tracts (l'image les fait même sourire), mener campagne en faveur de leur organisation lors des élections professionnelles ou accomplir une démarche de syndicalisation (même si le syndicaliste de LOCAUTO a l'excuse de la dispersion des sites de l'entreprise : 110 agences réparties sur le territoire).

*« Ici, on ne vend pas la carte aux salariés. Ce n'est pas notre trip. Et je pense être représentatif de la population de l'entreprise. La population a fortement rajeuni. Ce n'est pas leur préoccupation d'aller voir ce qui se passe du côté syndical. Et cela a toujours été comme cela. » (RP INGÉNEAU)*

*« En termes de syndicalisation, on est très, très faible. On doit être dix membres. Mais je n'ai jamais fait de campagne de syndicalisation. » (RP LOCAUTO)*

*« Ici, la vie syndicale n'est pas dense. Quand il y a des négociations, les organisations syndicales font peu de pub à leur propos. C'est même moi qui fais redescendre l'information à leur place. » (RD INGÉNEAU)*

## 6.2 Définitions et représentations du conflit

Spontanément, lorsqu'on les interroge sur l'existence de conflits dans leur entreprise, les syndicalistes répondent en premier lieu, en termes de conflits individuels, comme si ces derniers avaient délogé les conflits collectifs et étaient (devenus ?) les seuls possibles, les seuls existants, les seuls qu'ils peuvent se remémorer. Cette restriction est elle-même accompagnée d'une représentation plurielle de ce qu'est un conflit individuel. Ainsi, alors que le RP de LOCAUTO mentionne les recours prud'homaux, celui d'INGÉNEAU désigne les tensions existantes entre collègues, évoquant « *les petits problèmes liés aux mésententes et aux différences de caractère entre les gens* ». Dans le même ordre d'idées, le premier, après avoir affirmé qu'il n'y a pas et qu'il n'y a jamais eu de

conflits collectifs chez LOCAUTO... en raison de la jeunesse des salariés, de la dispersion des sites, du *turn over* important, etc. se met à évoquer la menace collective de grève au cours de l'été précédent dans une agence de l'entreprise et l'action menée par les comptables pour obtenir la reconnaissance de leur qualification. Et alors que cette action a quand même conduit à l'interpellation de l'inspection du travail, il se refuse à la considérer comme un rapport de force entre les salariés et leurs représentants et la direction.

Ces interprétations multiples, parfois hésitantes, mouvantes pour ne pas dire contradictoires rappellent combien il est erroné de vouloir naturaliser le conflit et l'enfermer dans une définition et une forme particulière, fut-elle dominante, valables quels que soient les contextes et les positions. Elles posent néanmoins de vrais problèmes au chercheur qui essaye de sérier le phénomène, et encore plus lorsque celui-ci utilise des techniques quantitatives. Des difficultés de repérage et de qualification notamment car on voit mal comment il peut obtenir de l'acteur soumis à une batterie de questions formalisées auxquelles celui-ci doit répondre dans une temporalité réduite, ce que l'on peine à arracher par des interrogations répétées lors d'un entretien semi-directif. On rejoint ici le problème déjà signalé par D. Brochard concernant le difficile signalement des conflits qui ne prennent pas la forme de l'arrêt de travail (2003). Il reste à comprendre le sens de cette « retenue » de la part des interviewés. Doit-on tout d'abord la considérer comme telle ? N'y-a-t-il pas imposition de sens de la part du chercheur qui peut être conduit à sur interpréter (ou à forcer l'interprétation des...) les manifestations relatées par ses interlocuteurs (voyant du conflit là où il n'y en a pas forcément). De façon un peu différente, le calme des relations sociales qui domine par exemple assez largement dans ces deux entreprises et surtout l'atonie de toute vie collective prévalent-ils au point d'écraser dans la mémoire de ces derniers le souvenir des rares accrocs à la quotidienneté, et cela d'autant plus qu'ils prennent une forme rarement spectaculaire ? On peut se demander également, et on reste dans le domaine des hypothèses, si un certain nombre de représentants du personnel, bien qu'ils aient tendance à être plus nombreux (que les représentants de direction et les salariés) à déclarer des conflits sans arrêts de travail (Carlier, Tenret, 2007), ne restent pas prisonniers des représentations normatives dominantes qui survalorisent la grève et réduisent souvent la conflictualité à sa forme la plus classique ? Enfin, suite au constat de la professionnalisation des acteurs participant à l'activité institutionnelle des entreprises, il serait intéressant de repérer si ce processus de professionnalisation influe/modifie/formate (et si oui, en quoi) les représentations que ces derniers se font du conflit. Autant de questions qui restent encore largement à l'état de pistes de réflexion.

## **7. FOURNIBURO**

### **7.1 Choix et présentation rapide de l'établissement**

FOURNIBURO est une société qui existe depuis octobre 1955 et est spécialisée dans la vente d'articles de bureau. Fondée par Monsieur FOURNIBURO qui lui donna son nom, cette société connaîtra un développement significatif puisqu'elle compte 400 salariés en 1996, 608 en 2000 et 774 en 2006. En 1996, suite à la retraite de son fondateur, l'entreprise entrera dans le giron d'un grand groupe étranger (15 000 salariés), tout en réussissant à maintenir une certaine autonomie de gestion. FOURNIBURO est aujourd'hui la seule entreprise française sur le marché du matériel de bureau et est soumis, depuis le début des années 1990, à une concurrence d'entreprises rachetées pour l'essentiel par des acteurs américains.

Les agents professionnels, pour l'essentiel des manutentionnaires et programmeurs de commande mais aussi des chauffeurs livreurs et des agents commerciaux, forment 73 % des salariés de l'entreprise, qui comprend également 17 % de techniciens et agents de maîtrise et 10 % de cadres. Les programmeurs de commande travaillent en 2 x 8 (4h45-12h30 / 11h45-20h30) et alternent une semaine sur deux, le choix de ce fonctionnement en modèle alternée d'une semaine à l'autre résultant d'un référendum interne contre les préconisations du service médical. Est-ce en raison de ces

horaires mais l'entreprise semble avoir du mal à embaucher sur ce type de fonctions et a recours à l'intérim. Elle dispose également de deux centres d'appels, où travaillent 150 agents technico-commerciaux, et a commencé à externaliser une partie de cette activité à Lyon. Mise à part ce centre, l'essentiel des activités se déroule toujours sur le site de l'entreprise, située dans la banlieue sud de la région parisienne.

Sur le plan social, FOURNIBURO présente les traits d'une entreprise paternaliste. Son fondateur est loué par les différents protagonistes rencontrés, y compris syndicaux, pour son profil de chef d'entreprise conquérant et bâtisseur mais également pour sa fibre sociale et philanthropique (il est à l'origine d'une fondation qui porte son nom en faveur des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer mais aussi des alcooliques, des orphelins en Afrique...). Comme tout paternalisme, celui en vigueur chez FOURNIBURO était marqué par des relations charismatiques entre le chef d'entreprise et ses subordonnés ainsi que par un unilatéralisme et une intense personnalisation des relations sociales, qui n'ont pas totalement disparu avec le départ du fondateur de l'entreprise. Il a également pris une forme plus institutionnalisée avec la mise en place successive de dispositifs sociaux en faveur des salariés : participation en 1972, contrats de retraite par capitalisation en 1976, intéressement en 1981, plan d'épargne en 1986, mutuelle et prévoyance. Ces dispositifs ont réussi à être maintenu et préservé malgré le rachat de l'entreprise par le groupe étranger, faisant obtenir à FOURNIBURO la neuvième place dans la liste des « entreprises où il fait bon vivre », selon le classement 2006 des « *Best Workplaces* en France » établi par le *Great Place to Work*<sup>®</sup> Institute. Ceci étant, cette politique sociale attractive, qui distingue en partie FOURNIBURO non seulement de ses concurrents mais également des entreprises qui l'environnent autour de son site, et sans qu'elle soit pour le moment explicitement menacée, est source de nombreuses inquiétudes de la part des représentants syndicaux, notamment en raison du fait qu'elle n'est plus totalement maître chez elle depuis son rachat par le groupe étranger.

## 7.2 L'institutionnalisation des syndicats par la direction

Compte tenu de ce mode de relations internes, la présence syndicale est relativement récente puisqu'elle date de 1999, année où l'entreprise est passée aux 35 heures (existaient jusque là uniquement des délégués du CE mis en place en 1970/1971). Mais elle en découle puisqu'elle émane d'une demande... de la direction, celle-ci cherchant à institutionnaliser des partenaires pour négocier l'accord. Autre fait curieux, suite à cette demande naîtra non pas une ou deux sections syndicales mais cinq – correspondant aux cinq confédérations représentatives –, les représentants interviewés ne cachant pas avoir voulu occuper la totalité du champ syndical en le partageant comme s'est partagé le monde à Yalta. Aujourd'hui, deux organisations dominent néanmoins largement et ont notamment passé alliance : FO et la CFDT. La CGT est surtout représentée dans le service logistique de l'entreprise et peine à se remettre du comportement qualifié (par les autres responsables syndicaux) de brutal et jusqu'au-boutiste de son ancien représentant, certains salariés allant jusqu'à pétitionner pour demander à l'union syndicale CGT de le démettre de son mandat. La CFTC et la CGC, quant à elles, occupent une place très marginale dans l'entreprise. À noter que l'essentiel des représentants syndicaux sont présents dans l'entreprise de longue date et une partition générationnelle très forte semble exister entre ces anciens, qui ont connu FOURNIBURO au temps de son fondateur, et les nouveaux entrants qui, du coup, ne disposent pas de la même légitimité. Ceci étant, les relations professionnelles prennent dans cette entreprise deux formes entremêlées : une forme personnalisée, à la fois parce que les statuts syndicaux s'effacent quelque peu derrière les personnes qui les occupent (compte tenu notamment de leur ancienneté) mais aussi parce que les échanges entre les représentants des salariés et la direction s'effectuent sous un mode personnalisé, les premiers pouvant s'adresser sans trop de formalisme à la seconde pour débattre avec elle, qui plus est et le plus souvent, de problèmes individuels. Mais une forme institutionnalisée également qui transparaît dans le renforcement du pôle DRH de l'entreprise qui compte aujourd'hui sept personnes. Globalement, lorsque conflits il y a, ceux-ci sont également de nature individuelle. Il s'agit effectivement d'une en-

entreprise qui s'enorgueillit de ne jamais connaître de grève et le simple terme fait tousser les représentants syndicaux qui n'envisagent pas un tel mode d'action dans cette entreprise, compte tenu de la nature des relations sociales internes (et des avantages sociaux dont bénéficient ses salariés). Ceci étant, ils reconnaissent également qu'une éventuelle évolution de la conjoncture et de la situation économique de l'entreprise, et/ou un changement de politique du groupe à leur égard, pourraient effectivement générer des tensions.

### 7.3 Retour sur les conditions d'enquête

Dernier élément pour cette présentation très rapide : les décalages entre les réponses au questionnaire et les souvenirs des interviewés. Le délégué CFDT interrogé ne se souvient en effet absolument pas d'avoir mentionné une grève du zèle et une pétition comme formes de conflits au cours des trois dernières années. Et lorsque nous insistons, il se souvient bien d'une action que l'on peut rapprocher d'une grève du zèle (« *oui, c'est en logistique, ils ont ralenti complètement la production, ils prenaient vraiment leur temps, c'était lié à une prime, ils demandaient une revalorisation d'une prime* »), mais en précisant qu'il s'agissait d'une revalorisation en francs (et en le maintenant après interrogation de notre part), on ne peut que constater que cette action s'est déroulée *avant* la période enquêtée (2002-2003-2004). Quant à la pétition, elle n'évoque en lui aucun souvenir, mis à part une pétition écrite en janvier 2006 (soit *après* la période enquêtée cette fois) et concernait, comme on l'a signalé, l'Union locale CGT auprès de laquelle des salariés demandait le retrait du mandat de délégué syndical du représentant CGT !! À ce sujet, il n'est pas inintéressant de s'interroger sur les raisons de cette action pour le moins inhabituelle. Outre la jeunesse et la faible ancienneté de ce délégué syndical – qui contrastait avec l'ancienneté des autres délégués, tous plus ou moins déjà investis les années précédentes dans le CE à la demande de l'encadrement, si ce n'est du patron fondateur –, on peut en effet rapprocher la défiance exprimée à son égard de pratiques qui le singularisaient fortement, notamment lors des négociations salariales annuelles. Le DS CGC nous a en effet décrit précisément le déroulement de ces négociations, en rapportant la méthode imposée par le DRH : en fonction du nombre de signataires de l'accord salarial, les augmentations n'étaient en effet pas les mêmes, plus le nombre de signataires étant important, plus ces augmentations l'étaient également. Le DS CGT refusant, depuis trois ans, de signer ces accords, on comprend pourquoi des salariés ont souhaité qu'il soit mandaté. Car il était bien le seul à refuser ce « chantage », pourtant bien qualifié comme tel, même de manière nuancée par le délégué CGC...

## 8. FROMAGE

### 8.1 Choix et présentation rapide de l'établissement

Le choix de cette entreprise a été réalisé afin de revenir sur un processus de radicalisation d'un conflit ayant conduit à une occupation avec séquestration. Au travers des critères de sélection de ce groupe 5, nous voulions, en effet, appréhender un conflit du travail se traduisant non seulement par une grève de plus de deux jours mais aussi par des formes connexes de conflictualité, liée à l'occupation du lieu de travail et à la confrontation directe avec la direction. Or, de ce point de vue, l'entreprise où nous avons enquêté n'a pas entièrement répondu à nos attentes, tout en présentant d'autres dimensions tout aussi intéressantes pour l'analyse. Si personne parmi nos interlocuteurs ne s'est souvenu d'une éventuelle séquestration, c'est sans doute moins par discrétion et refus de revenir sur un épisode d'intensité dramatique, qu'en raison du faible rôle joué par la direction de l'établissement durant toute la période du conflit. Le plan social à l'origine de celui-ci a, en effet, été géré directement par le groupe, entraînant d'ailleurs une forme de solidarité tacite entre la direction de l'usine et les salariés en grève.

L'usine située dans le département de l'Ain appartient à un grand groupe industriel de production de fromages, FROMAGE, qui dispose de vingt-cinq sites en France et d'une dizaine de sites dans le reste du monde. Ce groupe s'est étendu en rachetant des entreprises laitières indépendantes, ce qui était le cas de l'entreprise dans laquelle nous avons enquêté jusqu'en 1986. Cette entreprise est d'ailleurs la première à être rachetée dans le cadre de la stratégie d'expansion du groupe ; ce qui explique les orientations successives qui vont être décidées pour la production, au fur et à mesure du développement de FROMAGE et de sa politique d'achat d'entreprises laitières.

Propriété d'une famille, l'usine R. passe alors sous le contrôle du groupe sans que cela n'entraîne de modification majeure jusqu'en 1991. Le nom de la famille fondatrice est d'ailleurs resté inscrit, en toutes lettres, sur la façade de l'usine. À partir de 1991, cette dernière connaît cependant une série de transformations internes. Alors qu'elle avait été rachetée parce qu'elle produisait un fromage AOC (étant sur le territoire du Comté), elle voit son activité réorientée vers le conditionnement de fromages pour la grande distribution, puis vers la production de fromages à raclette, de fromage râpé, enfin de tranches de fromages fondus. Le groupe sacrifie la production du fromage AOC car il a acheté d'autres usines spécialisées dans le même type de production. Il faut donc réorienter les activités de la petite unité de l'Ain : elle se spécialise sur un autre fromage (l'emmental), plus courant, qui peut être décliné en différentes gammes râpé, pâtes à tartiner). En 1996, un nouveau « métier » est introduit : celui du fromage fondu et la production de tranches de fromages emballées pour l'agro-alimentaire et la restauration. Entre 1996 et 2004, l'activité progresse ; l'usine exporte une partie de ces produits. De nouvelles embauches ont lieu jusqu'en 2004, en plus du recours à l'intérim.

L'usine compte une majorité d'emplois ouvriers et surtout une majorité d'ouvrières, une fraction plus réduite d'emplois qualifiés, les électro-mécaniciens. La direction administrative n'est pas étoffée, elle a même été restreinte au cours des années 1990 en raison de la disparition de l'ancien siège. Le secrétariat est réduit à son strict minimum, l'encadrement ne gère plus l'activité de transport ni l'activité commerciale ; toutes ces fonctions ont été transférées au niveau du groupe. Le site est complètement tourné vers la production. Les contremaîtres ou « chefs d'équipe » comme les cadres de direction sont en blouses blanches (c'est-à-dire en tenue de travail pour circuler dans les lieux de la production) et ne sont pas physiquement séparés des autres salariés (l'usine constitue un gros bâtiment, les bureaux de la direction sont juste au dessus des entrepôts et des chaînes de production). Les chefs d'équipe sont d'anciens opérateurs et techniciens qui « sont montés » en interne, avec une certaine division sexuelle du travail (les hommes devenant plus facilement « chefs d'équipe » et commandant les opératrices sur les lignes).

Une forte propension d'ouvriers et d'ouvrières est d'origine étrangère (33 % en 2006). Dans une zone géographique très proche de la Suisse, travailler dans une usine de fromages sur une ligne de production en 3 x 8 (à l'emballage ou à l'assaisonnement des pâtes à tartiner en ajoutant des noix ou du poivre), pour un salaire qui ne dépassera pas le Smic même avec vingt ans d'ancienneté et sans réelle perspective d'évolution de carrière, n'a rien d'une situation recherchée. Seules les fractions les plus fragilisées du salariat (des femmes, des étrangers) se retrouvent donc dans ce type d'emplois et sur ce type de postes. Une grande majorité des ouvrières est en poste depuis une vingtaine d'années. La direction de l'usine a mis en place des cours de français pour les ouvriers turcs.

À noter que les conditions de travail sont relativement difficiles en raison de l'humidité requise pour certaines opérations sur le fromage. Les sols sont glissants. Le taux d'accidents de travail est élevé et constitue l'une des préoccupations centrales de la direction qui multiplie les campagnes d'information en interne. Ce sont en général de « petits accidents », mais à répétition.

En 2004, l'usine est soumise à une profonde restructuration de son activité en raison de choix stratégiques décidés au niveau du groupe. La capacité de production doit passer de 20 000 tonnes à 6 000 tonnes, la filière de production de l'emmental est supprimée. Une ligne de production est totalement arrêtée (ce qui se traduit par la disparition de toute activité dans la moitié des bâtiments de l'usine) et un plan de licenciement massif est acté. Au total, 80 salariés en CDI sont concernés. Une

trentaine, au final, connaîtront des licenciements secs. Quatorze salariés ont opté pour un départ volontaire, accompagné de mesures financières. Une vingtaine est passée de la filière emmental à la filière du fromage fondu.

L'usine compte, en 2006, 120 salariés en CDI. Son avenir au sein du groupe continue à être incertain. Au cours de l'année 2006, une nouvelle activité est suspendue, celle de l'affinage. Une dizaine de personnes sont, de nouveau, licenciées, « *des ouvriers étrangers qui n'avaient pas droit à la retraite, qui n'avaient pas toutes leurs années* », comme nous l'explique la déléguée CFDT.

L'entreprise continue à avoir recours à de l'emploi intérimaire durant l'hiver où la demande notamment pour les spécialités décorées aux noix et pour les fondues en sachets est plus forte.

## 8.2 L'apprentissage du syndicalisme sur le tas

La déléguée syndicale CFDT que nous avons rencontrée est en poste dans l'usine depuis vingt-six ans. Elle a commencé à travailler l'été après son bac, pour un petit travail saisonnier, puis elle a décidé de rester quand on lui a proposé « l'embauche ». D'abord conditionneuse, elle est devenue « conductrice de machine », réglant et surveillant « une machine qui emballe le fromage ». Elle n'est pas seule sur la ligne de production, mais doit coordonner son travail avec d'autres ouvrières qui récupèrent le fromage emballé et le mettent dans des cartons. Un chef d'équipe suit leur travail.

Elle se rappelle qu'à la fin des années 1980, le rachat par le groupe FROMAGE a d'abord entraîné une série d'améliorations : revalorisation des salaires, des primes de vacances, participation aux bénéfices, mise à disposition des vêtements de travail par l'entreprise (les blouses étaient auparavant achetées par les salariés).

Elle n'a pris des responsabilités syndicales que depuis 2004, soit l'année du conflit. En fait, comme elle l'explique, c'est un peu par la force des choses. Ceux qui s'occupaient « un peu du syndicat » faisaient partie de la filière qui a été supprimée. De son côté, elle avait accepté de se présenter quelques mois auparavant comme déléguée du personnel dans l'autre filière, celle de la « fonte » (fromage fondu), où il n'y avait personne.

*« Il n'y avait pas de délégué. Ils étaient tous du côté de la filière emmental. C'était quand même logique : personne du côté 'fonte', parce que j'y travaillais tous les jours et que je pouvais voir des choses que la filière Emmental ne pouvait pas voir. Et c'est pour ça que je m'y suis mise. Parce qu'il y avait deux, trois choses qui n'allaient pas et bon, il y a un moment où il faut dire stop, quoi. Pas des choses graves, mais des petits détails qui énervent tout le monde. »*

La présence syndicale dans l'entreprise est depuis longtemps très fragile. Les formes d'action collective semblent y être très rares. Un débrayage a été suivi, une fois, en lien avec les autres sites du groupe.

Une section CFDT est montée quelques années avant le conflit, sous l'impulsion de salariés de la filière emmental. La déléguée CFDT actuelle n'a pas participé à la création de celle-ci et n'en connaît pas exactement l'histoire. Elle explique que de son côté, elle répondait auparavant « *amen à tout ce que disait le patron* » et qu'il lui a fallu du temps pour sortir un peu de cet état d'esprit. Ses relations personnelles avec des salariées de l'autre filière l'ont conduite à voir autrement les choses, à s'impliquer. Aujourd'hui, elle est de nouveau seule, les animateurs de la première section ayant quitté l'usine après le conflit de 2004. Ses seules ressources, elle les puise au travers de sa participation au Comité central d'entreprise où elle obtient des informations sur la stratégie du groupe. Elle n'a jamais reçu la moindre formation syndicale, ne s'en est pas vue proposée. L'accès au CCE (après le conflit de 2004) lui a permis de rencontrer des syndicalistes d'autres établissements du groupe, d'être en lien avec eux (quelle que soit l'étiquette syndicale), ce qui l'a énormément aidée à progresser, selon elle, dans sa connaissance des dossiers.

Durant le conflit de 2004, elle s'est appuyée sur des conseils de militants de la CGT au niveau de l'UD de l'Ain qu'elle a rencontrés grâce à une amie directrice d'une agence d'intérim puis sur ceux d'un militant CGT d'une autre usine FROMAGE. Ses contacts avec la CFDT, dont elle est membre, sont au point mort. Elle estime ne pas avoir été aidée durant le conflit de 2004 et a décidé de « mettre l'étiquette dans sa poche ». Elle relate ainsi les relations avec la CFDT durant le conflit :

*« On s'attendait à être aidés, mais on n'a pas été aidés du tout. Parce qu'en fait, on a eu un petit souci avec le gars. C'est pas moi qui étais délégué syndical. Donc, on a reçu une personne de Bourg qui venait de la CFDT et le pauvre gars, il sortait à peine d'un licenciement dans la volaille. En fait, il était un peu noyé dans son histoire. J'ai dit à un moment donné à mon collègue, j'ai dit 'on va arrêter' parce qu'on ne dit pas la même chose que lui. En fait, on s'est débrouillé par nous-mêmes. On n'a pas été aidés. »*

L'émissaire envoyé par la CFDT n'est pas apparu comme détenteur d'un savoir utile, légitime, notamment parce qu'il provenait d'un autre secteur d'activité. Surtout, son usine venait de fermer et de ce point de vue, il n'apparaissait pas comme porteur de solution.

Quand nous demandons à cette déléguée syndicale et élue du personnel quelles conséquences pourraient découler de ses relations avec la CFDT, elle nous répond qu'effectivement, « elle se tâte avec les collègues pour changer ». Elle explique qu'elle a récupéré cette étiquette syndicale, car c'était celle de son prédécesseur, celui qui a monté la section. Elle, elle s'est investie au moment du plan de restructuration parce que ce délégué syndical a opté pour le départ volontaire (avec accompagnement financier) dans le cadre du plan de licenciements.

Le récit que livre cette ouvrière de son investissement syndical durant la période du conflit est celui d'un apprentissage sur le tas. Celle qui devient déléguée syndicale n'a que dix heures de délégation qu'il faut mettre à profit pour décrypter le plan social. Ce sont alors des soirées entières qui passent à la lecture du document de 120 pages. Elle se sait totalement inexpérimentée et ne peut s'appuyer que partiellement sur l'ancien délégué CFDT qui est sur le départ.

*« On a récupéré les plans de sauvegarde d'une autre fromagerie, donc ça a un peu inspiré. On a essayé de s'inspirer parce qu'il était pas mal le leur. Et puis, c'est comme ça qu'on s'est débrouillé avec les autres sites pour savoir où est-ce qu'il fallait demander qu'on a besoin de soutiens. »*

Elle dit avoir cherché, avec un petit groupe de salariés motivés, « à savoir nos droits ». « Ce à quoi on avait droit ». « Et ce à quoi on n'avait pas droit ».

### **8.3 Le conflit de mai 2004 : dynamique et modalités d'action**

Le conflit majeur qui avait été signalé par le représentant de la direction comme par celui des salariés lors de l'enquête *REPONSE* s'est déroulé entre février et octobre 2004. Comme l'explique le directeur de l'usine, les annonces qui proviennent de la direction centrale au début de l'année 2004 sont extrêmement alarmantes pour le devenir même du site. L'usine semble condamnée dans la stratégie globale du groupe. Une solution intermédiaire est négociée par le directeur de l'usine : la réduction de la capacité de production et la fermeture d'une filière complète, celle de l'emmental. Or, le mouvement démarre justement dans cette filière. La déléguée CFDT nous fait part du sentiment de colère qui était partagé car « l'usine est rentable. C'est une décision politique du groupe ».

*« Nous, ça nous est tombé dessus, comme ça, quand on s'y attendait peu. On s'attendait pas à une chose comme ça. On marchait bien, on avait la meilleure production, la meilleure rentabilité et on se croyait à l'abri. Quand ça nous est arrivé, ça nous faisait bizarre. Et on n'était pas prêt. Et quand ça arrive comme ça, il faut essayer de tenir en groupe. Il faut essayer d'évoluer sur un plan de... restructuration. Il faut essayer de motiver les gens, parce qu'en plus il y avait des gens qui avaient la possibilité de pouvoir aller d'une filière à l'autre et il y a eu une grosse somme d'argent pour ceux qui partaient. Donc, il y en a beaucoup qui ont pis l'argent... »*

L'inquiétude gagne quant au devenir même de l'usine. Des réunions s'organisent les vendredi soir après 20 h 00 (le travail du samedi est exceptionnel). Quasiment tous les salariés de la filière « emmental » y participent, opérateurs et chefs d'équipe. Les discussions portent sur les actions à mener. Des manifestations ont lieu à Bellegarde, la ville la plus proche ; des délégations se rendent à la mairie. Des courriers partent en direction des députés.

*« Mais bon, les élus, ils peuvent faire quoi ? Ils n'ont aucun pouvoir. Ils ne peuvent pas faire grand chose. »*

Les salariés s'organisent tout d'abord pour constituer des déplacements collectifs à A., ville où se situe l'un des sièges du groupe. Ils louent deux autocars, tous les salariés y vont, et effectuent des démarches auprès des élus de leur département pour obtenir des soutiens. Plusieurs déplacements sont ainsi organisés à A. (avec, à chaque fois, une journée de grève) au cours du printemps. À chaque déplacement, le siège du groupe est envahi, des *confettis* sont lancés, les salariés utilisent des cornes de brume pour perturber les réunions en cours.

*« On a bougé nos élus, les maires de la région. On les a fait venir avec nous pour qu'ils sachent ce qui est arrivé sur notre site. Et toutes les fois qu'il y avait une réunion à Paris, on louait un car pour aller à A. »*

Des démarches sont aussi entreprises en direction des journalistes locaux.

*« Toutes les fois qu'on faisait une manifestation, on les appelait pour qu'il y ait l'article et la photo. Toutes les fois qu'il y a eu une manifestation, on a fait venir un journaliste ».*

Une manifestation dans les magasins Casino est envisagée, dans la mesure où l'usine était une des rares agréées en France pour fournir cette chaîne en fromage emmental. Les salariés veulent aller « dénoncer ça », la fermeture de leur filière, dans les magasins Casino, mais finalement l'action ne verra pas le jour car elle suscite des réserves chez certains.

En mai, le moment d'application du plan de restructuration approchant, ils décident de lancer un mouvement de grève et obtiennent que des salariés de la filière du fromage fondu les rejoignent. « *Il y a un mouvement de l'autre côté [du bâtiment], ça vous dit ?* ». La grève dure trois jours pleins, le bâtiment est bloqué. Une grande banderole est placée sur la façade ; un mannequin pendu, en « blouse blanche » symbolise la mort de l'usine. Les piquets de grève sont placés à l'entrée du portail, ce qui oblige les salariés non grévistes, l'encadrement à se garer beaucoup plus loin. Les camions de livraison ne peuvent plus rentrer. « *Il n'y a que l'inspecteur du travail qui a pu rentrer* ». Des habitants de Bellegarde apportent des victuailles aux grévistes en solidarité.

*« On n'a pas empêché les gens de travailler. Ceux qui voulaient travailler, on a respecté ça aussi. Même si nous, ça ne nous convenait pas. Deux, trois personnes ont travaillé. On les a laissées rentrer quand même... »*

L'organisation du travail en 3 x 8 sert à structurer la grève. Les équipes prennent le relais pour bloquer l'usine, les autres rentrent chez eux « pour se reposer et voir leur famille ». Le mouvement s'éteint quasiment de lui-même, sans réelle négociation. La grève a duré le mercredi, le jeudi et le vendredi. Le *week-end*, certains salariés décident de rester dans l'usine. La déléguée CFDT rentre pour sa part chez elle. « Je savais que ça servirait à rien ». Le lundi matin, le travail reprend. En fait, les salariés de l'usine savent que le plan de restructuration est déjà prêt et qu'il sera signé début juin. La grève s'apparente à une sorte de « baroud d'honneur ». La direction du groupe, comme celle de l'usine, s'étaient d'ailleurs préparées à un mouvement plus long (constitution de stocks, recrutement d'intérimaires). Du côté de la direction de l'usine qui est dépossédée de toute capacité de négociation directe avec les salariés (le plan se gérant au niveau du groupe), le mouvement est vu avec une sorte de bienveillance. La fermeture de la moitié de l'usine est également vécue comme un désaveu, une condamnation à court terme. Deux jeunes cadres se joignent aux grévistes. Des échanges ont lieu entre eux et les ouvriers sur le devenir de chacun.

*« Je lui ai dit : 'tu peux penser à des gars qui ont des CAP. C'est la plupart des étrangers. Toi, tu t'en fous, tu as des diplômes dans les poches. Tu retrouveras du boulot quand tu veux, mais pense à ces gens qui ont 40 et 50 ans et qui ne retrouveront pas de travail ».*

Ce conflit n'a pas permis d'obtenir grand chose. Les primes de départ ont été légèrement augmentées.

*« Des gens qui sont partis avec une petite valise quand même. C'est un peu dommage puisque des gens sont partis avec une valise et puis qui n'avaient rien dans les poches, rien dans les mains et qui se sont retrouvés au chômage ensuite. »*

Pour les salariés qui sont passés de la filière « emmental » à la filière du « fondu », la démoralisation a cédé la place à la mobilisation pendant le conflit. Ces salariés avaient accepté de travailler le samedi pour sauver la filière de production, puis de travailler de nuit. L'impression que tout était fini a prédominé. Mais l'usine a continué à tourner, à moitié vide. Deux ans sont passés quand nous nous rendons dans les bâtiments et un sentiment de survie au jour le jour l'emporte. Un nouveau plan de licenciements collectifs en 2006 n'a donné lieu à aucune forme de mobilisation. L'absentéisme s'est par contre accentué.

*« On a eu beaucoup d'absentéisme, parce que le temps que ça ferme, il y a beaucoup de gens qui se sont mis en maladie, qui faisaient des espèces de dépressions, des trucs comme ça. Et puis bon, ils le disent d'ailleurs, après un licenciement, c'est quand même un drame, et il y a des gens qui s'en remettent moins bien que d'autres, donc ils sont plus facilement malades et plus facilement... »*

## 8.4 Pistes d'analyse

Premier fait notable, toute une panoplie de modalités de lutte se voit développée durant les six mois de conflits (annonce de la restructuration en janvier, signature du plan en juin). La grève viendra comme un point d'orgue, mais ne peut être considérée comme une montée en puissance de la contestation des salariés. Il s'agit plutôt d'une façon de « sauver l'honneur » de façon collective, d'exprimer une colère. Le rapport de force n'est pas recherché, le plan de restructuration semble d'ores et déjà plié.

Le deuxième enseignement marquant provient du fait que la présence d'IRP et de syndicats n'implique pas qu'il y ait un savoir-faire syndical. La période du conflit est celle d'un apprentissage collectif, de constructions de solidarité en actes.

Troisième élément, le directeur du site n'a cessé, durant notre entretien avec lui, de mettre en avant son impuissance, le fait qu'il a aussi subi les événements et qu'il n'a pu jouer un rôle de négociateur, ni même de médiateur. Expliquant que l'annonce de la restructuration l'avait aussi pris de court, il explique : *« J'ai beaucoup appris de ce plan social. Je n'étais pas prêt à cela. Ce n'était pas dans ma culture. J'ai grandi avec l'entreprise »*. Cadre des RH dont la carrière s'est déroulée entièrement chez FROMAGE, il se retrouve à la direction de l'usine sans être associé au montage du « plan social » qui concerne son propre établissement. Il avoue n'avoir une visibilité « qu'à deux ans » et explique que sa mission consiste à former des salariés pour qu'ils retrouvent un emploi dans le bassin où l'usine est installée, dans la mesure où ils seront nécessairement licenciés à plus ou moins court terme.

## 9. PAPIER BRÛLÉ

### 9.1 Choix et présentation rapide de l'établissement

Cette première monographie s'inscrivait dans notre axe de recherche consacré à l'identification des obstacles qui pouvaient s'opposer au recours à la grève comme moyen d'action. Dans cette optique,

nous avons décidé de nous pencher sur le cas d'un établissement qui présentait *a priori* toutes les caractéristiques supposément favorables au déclenchement, sans que celui-ci ne soit pour autant précisément intervenu. C'est donc pour répondre à cet apparent paradoxe que nous en sommes venus à cibler des grands établissements « ouvriers », bénéficiant d'une forte présence syndicale, et ayant connu une diminution importante de la main-d'œuvre (indice d'un possible PSE), mais sans trace de conflits sous forme d'arrêt de travail. Dans cette optique, l'idée sous-jacente qui nous a guidés dans ce choix de monographie était d'affiner notre compréhension des effets des variables structurelles « traditionnelles » de la conflictualité au travail. On se donne tout d'abord les moyens de montrer que des facteurs tels que la taille et la syndicalisation des établissements n'ont pas l'effet mécanique, qu'on pourrait leur attribuer trop hâtivement sur l'intensité de la pratique gréviste. Dans le même temps, on se met en position de dégager d'autres facteurs propres aux configurations économiques, sociales et syndicales des entreprises, qui peuvent contribuer à neutraliser les effets attendus de ces grandes variables structurelles, et nous renseigner plus généralement sur les difficultés nouvelles à l'activation de la grève.

L'établissement visité dans ce cadre est une grande papeterie de plus de 900 salariés, située dans le Nord de la France. Localisée dans une petite ville de moins de 3 000 habitants, elle constitue l'un des principaux employeurs sur le secteur. Ancienne propriété d'une grande « figure » entrepreneuriale locale, l'usine a été rachetée au début des années 1990 par une firme multinationale spécialisée dans la papeterie, dont le siège social est basé en Scandinavie. Outre sa taille, l'établissement présente tous les critères recherchés et mentionnés précédemment : les quatre confédérations syndicales sont représentées (CFDT, FO, CGT, CFTC, dans l'ordre décroissant de leurs scores aux élections professionnelles). Ensemble, ces organisations prétendent rassembler près de 20 % des salariés. Toutes les structures possibles des IRP sont actives. Par ailleurs, cet établissement a connu depuis une vingtaine d'années une réduction drastique de ses effectifs, à travers une succession de plans sociaux (le nombre de salariés a quasiment été divisé par deux au cours de ces deux dernières décennies). Dans la période de l'enquête quantitative proprement dite, un PSE avait conduit au départ de plusieurs centaines de salariés. Par ailleurs, le questionnaire du représentant du CE (CFDT) faisait état de la présence d'un long conflit de plus de six mois en 2004. Différents thèmes de conflit avaient été également avancés : salaires, conditions de travail et changement organisationnel. Pour autant, en dehors de la pétition, aucune autre forme de conflit n'est mentionnée.

## 9.2 Des conditions d'enquête propices

Les circonstances très particulières, et privilégiées de notre point de vue « d'observateur », dans lesquelles nous avons été amenés à découvrir concrètement ce « terrain » d'analyse n'ont fait que renforcer la pertinence de notre choix, tout en élargissant notre champ de questionnement. Le premier élément tient au rapport privilégié que nous avons eu avec le représentant de la direction, qui contraste fortement avec les difficultés auxquelles nous avons pu être confrontés ailleurs pour les rencontrer. En effet, le responsable des ressources humaines qui avait répondu au questionnaire était parti, depuis peu, en retraite. Nous avons cependant été autorisés à rentrer en contact avec lui. La position d'extériorité de cette personne vis-à-vis de l'entreprise explique sans doute tout à la fois son extrême disponibilité pour l'entretien (2 heures 30), ainsi que la richesse du témoignage qu'elle nous a offert. Une telle situation a sans doute favorisé le dépassement des inhibitions habituelles que peuvent ressentir des acteurs soumis à une contrainte hiérarchique et de confidentialité professionnelle. Elle a également assurément activé tout simplement le plaisir de pouvoir, par cet entretien, opérer un retour réflexif sur une carrière professionnelle à peine achevée. À travers sa restitution, cet entretien a été tout particulièrement utile pour retracer la vie de l'entreprise dans laquelle ce responsable avait travaillé depuis plus de quinze ans. À cet égard, il a notamment été question de la profonde évolution des pratiques managériales mobilisées, en lien étroit avec la transformation de la direction de l'établissement. Pour le dire vite, on a pu notamment saisir les modalités de passage d'un mode de gestion du personnel très « paternaliste », à un régime d'encadrement très formalisé

et rationalisé des salariés (introduction de la gestion des compétences, refonte des logiques de promotion dans les carrières professionnelles...), essentiellement à travers le recrutement d'un personnel en charge des « relations sociales » beaucoup plus nombreux, diplômé et spécialisé. À travers l'évocation de ce processus de professionnalisation du pôle des « ressources humaines », il a également été possible de revenir plus spécifiquement sur les relations entretenues avec les représentants syndicaux, dont notre interlocuteur était plus précisément responsable, dans le cadre du fonctionnement routinier des IRP et de la préparation des diverses négociations. De ce point de vue, l'entretien a été tout particulièrement riche d'anecdotes révélatrices des relations singulières qui se nouent entre représentants de la direction et du personnel qui, si elles sont centrales, demeurent en revanche souvent difficilement objectivables. Que ce soit du point de vue de la représentation que peuvent se faire des professionnels de la gestion des relations professionnelles de ce qu'est un « bon » syndicaliste. Ou que ce soit par rapport aux pratiques si répandues, mais souvent difficilement dicibles, de domestication des logiques de résistances syndicales : neutralisation des individus les plus contestataires par la négociation de leur départ de l'entreprise ou par leur promotion dans la hiérarchie intermédiaire ; tentative de construire des relations personnalisées et routinières avec les délégués syndicaux en vue de favoriser leur pacification... Enfin, cette entrevue, qui a été la première de cette monographie, nous a permis de cerner les jalons de l'histoire syndicale de cette entreprise, marquée par une succession de profonds bouleversements (renversement des rapports de force, création et scissions de sections syndicales) particulièrement utiles pour saisir les conditions de possibilité de transformation de la conflictualité.

### **9.3 Quelle mobilisation collective pour une entreprise en crise ?**

Mais, au-delà de cet entretien, l'intérêt tout particulier de cette monographie renvoie plus fondamentalement encore à la « crise » traversée actuellement par cette entreprise. En effet, au moment même de notre arrivée, les salariés sont confrontés à un énième plan de restructuration, prévoyant la suppression de plus de quatre cents emplois, après la décision de la direction d'arrêter plusieurs lignes de production. Or, face à ce plan de licenciement annoncé depuis plusieurs mois, aucun mouvement de grève n'avait encore été recensé. Autrement dit, nous nous sommes retrouvés confrontés à une situation qui nous renvoyait exactement à l'interrogation en vertu de laquelle nous avons choisi cette entreprise : pourquoi, alors que toutes les conditions structurelles semblent réunies, ne perçoit-on aucun arrêt de travail durable face à une décision patronale aussi lourde de conséquences pour les intérêts des salariés ? Nous avons ainsi eu l'opportunité de travailler cette question, non plus seulement sur la base de discours reconstruits sur une expérience passée, mais au contraire à partir de l'observation et de la rencontre d'acteurs d'un conflit « en train de se faire ». En outre, cette situation explique également, là aussi, la plus grande facilité que nous avons eue pour nous entretenir avec un représentant de chacune des organisations syndicales présentes. En définitive, ce conflit constitue donc un prisme privilégié pour confronter les apports d'une approche qualitative du phénomène de la conflictualité au travail par rapport aux interprétations que l'on peut en faire par le questionnaire. Quelques pistes de réflexion peuvent ici être suggérées.

### **9.4 Première piste : l'historicité des contextes**

La première renvoie à la capacité que nous offre cette investigation de comprendre comment les effets des caractéristiques socio-économiques et syndicales sur les formes de la conflictualité sont *médiatisés*, et donc tributaires d'un ensemble d'autres facteurs explicatifs. Dans cette perspective, un élément essentiel a trait à l'*historicité* du conflit. On entend par là la nécessité de resituer le conflit observé dans le cadre des conditions historiques et collectives dans lesquelles il s'inscrit.

En effet, l'expérience des plans sociaux précédents subis par les salariés de cette entreprise constitue la matrice essentielle à partir de laquelle prend sens la réaction actuelle de leurs représentants. En particulier, le premier plan de restructuration occasionnant déjà, à la fin des années 1970, le ren-

voit de plusieurs centaines d'ouvriers avait suscité une longue grève (plus d'un mois). Elle n'a cependant pas permis d'empêcher la mise en œuvre du plan prévu. Cet échec ne sera que le début d'une succession d'autres mesures, accélérées après le rachat par la firme multinationale, de restructuration de la production et de la main-d'œuvre, sanctionnées notamment par la fermeture de différents ateliers et filiales attenantes à l'établissement actuel. C'est précisément à la lumière de ces évolutions radicales de la configuration pratique et symbolique de l'entreprise que l'on peut comprendre les logiques d'évolution du rapport de ces syndicalistes à la grève. En effet, la répétition de ces plans sociaux, qui s'inscrit plus largement dans une fragilisation de l'ensemble de l'industrie papetière française, a tout d'abord pour effet de bouleverser le champ des possibles et des pensables qui s'ouvre aux salariés : elle contribue en effet progressivement à matérialiser et à imposer la croyance de l'inéluctable déclin de leur métier. Dans le même temps, les mesures d'accompagnement social, notamment par le jeu des reclassements et des préretraites, ont permis de rendre plus « supportables » par les salariés les décisions de la direction. Mais, ce faisant, elles les ont également rendues plus « acceptables », et ont conduit à modifier profondément le rapport que les salariés peuvent entretenir avec leur avenir professionnel, en « naturalisant » l'idée d'un départ à la retraite anticipée pour chacun d'entre eux. C'est notamment en tenant compte de la façon dont les salariés en viennent à intégrer et même souhaiter la perspective d'un PSE leur permettant de bénéficier de leurs droits à une pré-retraite, que l'on peut comprendre que le précédent PSE advenu pendant la période de l'enquête *REPONSE* n'ait suscité aucune mobilisation collective. Face à un plan de restructuration présenté et perçu comme une condition nécessaire au maintien de la « compétitivité » de l'entreprise, l'enjeu central devient de veiller à ce que les licenciements se traduisent effectivement tous par des départs en pré-retraite aux conditions les plus avantageuses possibles. On pourra alors montrer comment, à travers la conjugaison de la perception d'un horizon des possibles économiques restreint avec la répétition et la « normalisation » du travail de négociation de ces PSE, les modes d'affrontement entre direction et représentants syndicaux s'ajustent et se rationalisent essentiellement autour de ces procédures juridiques.

Le dernier PSE se distingue cependant des précédents : par son ampleur et en raison de la pyramide des âges, il devient inenvisageable d'inscrire l'ensemble des licenciements prévus dans le cadre de pré-retraites ou de reclassements internes. Si cette configuration spécifique éclaire la réaction singulière des représentants syndicaux, la forme que cette dernière épouse reste cependant profondément assujettie aux effets de leur intériorisation de la fragilisation de leur position. Non seulement en raison de l'accumulation des PSE et de l'étiollement progressif des activités productives. Mais aussi en raison de la transformation radicale advenue dans la nature de l'adversaire auquel les acteurs syndicaux sont désormais condamnés à s'affronter. En effet, le rachat de cette entreprise par un groupe international a conduit à faire de la direction locale un simple « exécutant » d'ordres venus d'échelons supérieurs et à les dissimuler derrière la figure tutélaire des actionnaires. En se déplaçant, le cœur du pouvoir de l'entreprise devient alors d'autant plus menaçant qu'il se dématérialise et tend à devenir invisible. Les propriétés de la configuration dans laquelle sont pris les acteurs syndicaux concourent ce faisant à modifier puissamment la représentation que les syndicalistes se font de l'intérêt du recours à la grève : dans un contexte de décroissance continue de l'activité papetière, elle tend à apparaître comme un instrument largement inopérant pour tenter d'infléchir la position d'un pouvoir insaisissable, dont la puissance économique permet de surmonter le coût d'une grève. Pire, recourir à la grève peut être considéré en définitive comme le meilleur moyen de convaincre la direction de se séparer d'une unité de production trop récalcitrante...

Au-delà de ces quelques remarques, on se contentera également de suggérer que l'exemple de cette entreprise illustre parfaitement que les pratiques des acteurs ne se réduisent pas à la seule histoire de l'usine, mais qu'elles s'inscrivent dans une configuration locale et industrielle beaucoup plus large. Sans prétendre ici parler de « conflit de pays », relier ce qui se passe dans l'usine et « en dehors » d'elle, nous invitera notamment à nous montrer attentifs à la manière dont l'environnement social et local pèse sur les représentations et pratiques conflictuelles des acteurs. Cette région compte en particulier de nombreuses papeteries, et au-delà différentes industries, dans lesquelles se sont succédé

les pertes d'emploi. Plus précisément encore, quelques mois avant l'entreprise étudiée, une usine du département voisin a connu un PSE d'une ampleur similaire, contre lequel les salariés se sont mobilisés par la grève, et même la séquestration des dirigeants. Si le conflit a ainsi rapidement retenu l'attention des médias locaux, il n'a en revanche pas permis d'éviter la disparition programmée des emplois. Dans ces conditions, cet échec n'a fait alors que conforter les représentants syndicaux rencontrés dans l'impuissance qu'ils prêtent au registre d'action gréviste pour faire valoir leurs intérêts. Au contraire, tous les moyens d'action qu'ils ont déployés pour tenter de s'opposer à ce nouveau PSE témoignent d'une volonté permanente de se démarquer de ce qu'ils en viennent à ériger comme un contre-modèle de lutte syndicale, dont l'efficacité est considérée comme inadaptée à la configuration du pouvoir économique dans lequel elle prend corps.

### **9.5 Deuxième piste : une redéfinition des formes d'action collective, de l'invalidation de la grève à la recherche d'un projet industriel**

En ce sens, cette monographie a aussi ceci d'intéressant qu'elle nous offre un cas exemplaire pour montrer que la raréfaction du recours à la grève ne saurait être synonyme d'évanescence de stratégies syndicales conflictuelles. C'est bien davantage à la recherche et à la redéfinition des armes de protestation considérées comme efficaces que l'on assiste. À ce niveau également, les conditions d'adaptation des pratiques syndicales par un jeu d'échange et/ou de transmission de modes d'action importés par des acteurs extérieurs à l'entreprise sont particulièrement intéressantes à signaler. En effet, pour contester la décision de la direction, les syndicalistes se sont engagés dans l'élaboration d'un plan de reprise des deux lignes de production visées par la restructuration en vue de sauvegarder un maximum d'emplois sur le site. Cette initiative leur a été largement inspirée par l'expérience préalable de l'association « Cœur de fondeurs » des anciens salariés de Metaleurop. Sans illusion ni espoir sur leur capacité à convaincre la direction de modifier sa position, la définition d'une stratégie industrielle de substitution à la direction actuelle apparaît ainsi aux syndicalistes comme le moyen le plus approprié pour défendre et préserver les intérêts vitaux des salariés. Regroupés en intersyndicale, ils vont alors surtout se muer en véritables « entrepreneurs », dans le cadre de l'association qu'ils créent pour construire ce plan de reprise des machines promises à l'abandon. Aidés par un cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement d'entreprises en proie à des difficultés économiques, les syndicalistes s'investissent ainsi dans un ensemble d'actions dont ils sont généralement peu familiers : élaboration d'un projet industriel de fabrication d'un papier « recyclable », études de marché et de faisabilité technique, recherche d'investisseurs potentiels... Autant d'actions qui ont pour enjeu d'administrer la preuve de la viabilité de leur projet économique, de convaincre leur direction actuelle de leur céder les machines concernées à un prix « raisonnable », et de rallier le soutien de la diversité des acteurs politiques pertinents (élus locaux, représentants de l'administration du travail), en vue de renforcer le crédit de leur démarche vis-à-vis de leur employeur.

Il est alors possible de repérer la façon dont l'élargissement de la chaîne des relations d'interdépendance dans lesquelles sont pris ces acteurs syndicaux rejaillit sur les formes d'action qu'ils investissent. Elle les conduit en effet à conformer l'image qu'ils donnent d'eux-mêmes aux attentes, aux intérêts et aux manières d'agir de ceux qu'ils tentent de rallier à leur cause (investisseurs, élus...). Pour cela, il leur faut adapter leur comportement pour le rendre compatible avec le rôle d'acteurs économiquement « responsables », qu'ils prétendent endosser pour légitimer leur ambition de prolonger, en se le réappropriant, la destinée de leur outil de travail. Cette nécessité intériorisée de soumettre la figuration de leur mobilisation aux injonctions de la rationalité économique contribue à proscrire tout un ensemble d'attitudes qui, par leur radicalité, risquerait de compromettre leur capacité à forger ces alliances en dehors de l'entreprise. Et l'on comprend ainsi que cette « acculturation » favorise l'exclusion de la grève comme mode de revendication : il s'agit au contraire de préserver, par la valorisation de leur savoir-faire professionnel et par la qualité de leur investissement dans le travail, leurs chances de convaincre un éventuel repreneur de s'engager à leurs côtés, et de priver la direc-

tion d'un ensemble d'arguments (difficultés aggravées par la cessation du travail, « irréalisme » des propositions syndicales...) qu'elle pourrait être tentée d'employer pour discréditer les revendications syndicales et ainsi justifier son refus de céder les machines.

Cette exclusion de la grève dans les stratégies d'action déployées au cours de cette première séquence de la mobilisation ne signifie pas pour autant un abandon de toute forme d'action collective. Si l'on assiste à un déplacement des syndicalistes vis-à-vis de leurs registres d'action traditionnels, la légitimité de leurs prétentions face à leurs adversaires et alliés reste assujettie à leur capacité à se prévaloir du soutien des salariés. Dans ce cadre, le recours à des modes d'action collective diversifiés (manifestation, rassemblements dans l'usine, blocage de péages autoroutiers...) répond à différents enjeux. Le premier est de continuer à proposer des activités qui permettent de maintenir des liens de solidarité pratique entre salariés contre toutes les formes de découragement et de désespoir qui les gagnent, et qui tend à encourager leur apathie et leur résignation. Il s'agit ce faisant également de préserver la confiance des salariés envers leurs représentants, confiance qui menace toujours de s'étioler, en raison de leur incrédulité quant aux chances de succès de la stratégie adoptée par l'intersyndicale : soit parce qu'ils se résignent à l'idée d'une incapacité des syndicats de contester les puissances économiques, soit parce qu'ils mettent en cause la « combativité » de leurs délégués. Nombre de salariés éprouvent beaucoup de difficultés à percevoir l'utilité et la concrétisation des actions entreprises par les responsables syndicaux dans le cadre de l'élaboration de leur projet industriel. Pour certains, les efforts consentis dans cette démarche sont considérés comme une forme de renoncement à contester les choix de la direction et à s'y opposer par l'exercice d'un réel rapport de force collectif. Il sera tout aussi intéressant de ce point de vue d'analyser les raisons des luttes internes qui se font jour entre certaines sections syndicales et leurs structures hiérarchiques (UL, fédérations) autour de la définition de la stratégie de lutte légitime à adopter. Dans ces conditions, organiser une manifestation par exemple, c'est aussi donner des gages de son action et de sa « détermination » vis-à-vis de ceux que les syndicalistes prétendent représenter. Pour ces syndicalistes, c'est aussi, dans les luttes qui les opposent à leurs adversaires, mais aussi aux acteurs dont ils convoitent le soutien, s'arroger une ressource essentielle, celle de la menace d'une possible explosion de « colère ». Autrement dit, il s'agit pour eux de montrer leur capacité à contenir la violence potentielle de la réaction des salariés, pour convaincre leurs différents interlocuteurs de leur intérêt à satisfaire leurs revendications. On pourra ainsi réfléchir à la façon dont la transformation des conflits du travail s'inscrit fondamentalement dans une logique de *stylisation* des formes d'action les plus violentes ou radicales. Les ressources et les modalités d'action syndicale ne doivent alors pas se mesurer uniquement à la lumière des formes d'action repérables concrètement mais à leur capacité à rendre la menace du recours à une stratégie de radicalisation de l'action crédible. Ce qui serait une manière supplémentaire d'envisager l'évolution de la place de la grève dans l'économie des conflits du travail avant tout comme une transformation des usages et des formes dont elle est investie.

## 9.6 Retour sur des décalages entre questionnaire et entretiens, présent et passé

Enfin, le contexte particulier dans lequel s'est déroulé notre observation suggère quelques pistes de réflexion relatives au décalage observable entre les réponses apportées par les enquêtés dans le cadre du volet quantitatif de l'enquête, les interprétations que l'on peut en faire, et les discours qu'ils ont adoptés au cours de nos entretiens. La différence la plus évidente tient à l'incapacité des différents acteurs syndicaux de revenir sur le conflit le plus marquant qu'ils avaient mentionné lors de la passation du questionnaire. À plusieurs reprises, nous avons tenté sans succès de les interroger sur ce conflit de plus de six mois supposément advenu en 2004. À notre grande stupéfaction, aucun d'entre eux n'était en mesure, spontanément, de resituer et d'évoquer ledit conflit... En recoupant les différents entretiens, on peut supposer que cette période renvoyait en réalité à la négociation du précédent PSE.

Plusieurs explications sont envisageables pour rendre compte de cette « amnésie » collective. En premier lieu, il est possible que nos interlocuteurs, dans le fil d'un entretien où nous évoquions beaucoup l'importance qu'ils accordent aux formes de mobilisation collective, aient réduit notre attente à cette seule dimension du conflit. Mais, il est encore plus probable que le contexte de réalisation des entretiens les a conduits à réévaluer ce qui mérite d'être qualifié de conflit ou non. La négociation du dernier plan s'était en effet soldée par une large satisfaction des revendications syndicales. Une telle issue contraste lourdement avec la situation dans laquelle se trouvent plongés les syndicalistes, qui se heurtent à une position d'attente puis finalement de refus de leur direction de leur céder les machines convoitées. Autrement dit, en *comparaison*, le dernier PSE peut sembler davantage relever du compromis acceptable et accepté que d'un véritablement affrontement d'intérêts. Ainsi relativisé, il n'apparaît plus relever de la catégorie des « conflits ».

Deux enseignements nous semblent pouvoir être retenus à partir de ce cas d'étude. Tous deux renvoient à l'idée que la perception et la définition de ce qu'est un conflit ne vont pas de soi, mais relève d'un jugement subjectif situé socialement et temporellement. Un même événement ne revêtira pas toujours la même signification de conflictualité selon la personne qui le vit et la configuration dans laquelle il advient. Ce travail d'imputation d'un sens à l'action est d'abord déterminé par la spécificité des propriétés des acteurs : leur expérience différenciée des relations de travail ou la diversité de leur socialisation politique sont autant d'éléments à prendre en compte pour comprendre ce qui, de leur point de vue, constitue l'expression d'un antagonisme véritable entre salariés et employeurs. De même, les propriétés de la situation dans laquelle s'expriment les enquêtés constituent des filtres puissants à travers lesquels se cristallise le travail incessant de sélection et de réinterprétation de leurs expériences de travail. Dans ces conditions, c'est en relation avec l'environnement social et de son évolution que prennent sens les critères d'identification et de catégorisation indigène de la conflictualité au travail. Pour ne prendre qu'un seul exemple révélateur, on a pu être surpris, ici comme sur d'autres terrains d'étude (*cf.* monographie sur M-C...), par l'inclination des acteurs à dissocier l'évocation des modes d'action collective mobilisés par le passé d'une perception conflictuelle des relations de travail. Ainsi, alors même que nous montrions expressément à nos interlocuteurs notre intérêt pour qu'ils nous livrent leur expérience relative aux différentes grèves qui avaient pu marquer la vie de l'entreprise, ceux-ci ont opposé une réticence importante à s'épancher sur cette dimension. Dans le cadre de cette entreprise, l'actualité dramatique et pressante du PSE peut bien évidemment expliquer qu'elle accapare l'objet de leurs préoccupations. Mais, au-delà, elle les conduit, encore une fois, à dévaloriser le sens et l'importance de ces conflits « objectifs », qu'ils ont pourtant pour nombre d'entre eux vécus. En effet, les difficultés actuelles contribuent à faire apparaître le temps de l'entreprise « familiale » et du paternalisme patronal comme l'âge d'or de la condition des ouvriers. La présence physique de la direction, le soin pris par le propriétaire pour témoigner des marques d'attention individualisées à ses salariés sont reconsidérées comme autant de signes de respect et de reconnaissance dont les ouvriers pouvaient s'enorgueillir. Par contraste, l'invisibilité nouvelle de la direction effective de l'entreprise, l'arrivée de dirigeants locaux fortement diplômés (École des Mines...) s'accompagnent du sentiment d'une dégradation des relations humaines dans l'entreprise, synonyme d'une déconsidération de la main-d'œuvre au profit du seul intérêt capitalistique des employeurs. Dès lors, tout se passe comme si le mode d'action gréviste, dont le recours semblait beaucoup plus fréquent dans la période « paternaliste » (les avis du DRH et des syndicalistes concordent sur ce point), n'était rien d'autre qu'une forme d'expression ritualisée des aspirations des salariés, dont le déclenchement devait simplement permettre aux syndicats et à la direction de (re)jouer leur propre partition et légitimité dans une logique d'opposition finalement purement théâtrale, voire fictive. Autrement dit, le recours à la grève semble renvoyer à une logique d'affrontement largement euphémisée dont l'issue aurait été prévisible en ne faisant que sanctionner, *in fine*, la bonne volonté patronale envers ses salariés.

Cette représentation idéalisée d'un passé considéré comme révolu prend corps et sens en lien avec une perception beaucoup plus pessimiste des deux dernières décennies. Alors même que ce sont celles qui se sont caractérisées par le moins de conflits « ouverts », elles sont néanmoins désignées

comme les plus conflictuelles. Ce paradoxe s'explique là encore assurément par la prégnance des difficultés du contexte actuel. Elles activent l'image d'une direction distante, repliée sur une seule logique financière au détriment de toute préoccupation humaine. Dans les entretiens, il ressort à ce titre souvent le mépris ressenti par les syndicalistes de la part des représentants patronaux qu'ils sont amenés à côtoyer. Tout les porte alors à considérer qu'il est en définitive beaucoup plus difficile de traiter avec la direction actuelle qu'avec la précédente. En d'autres termes, il apparaît clairement que la conception de la conflictualité ne se réduit pas, du point de vue des acteurs, à ses formes expressives les plus manifestes. Cela équivaut à rappeler qu'une moindre intensité du recours à des pratiques conflictuelles ouvertes ne saurait être interprétée comme une disparition de la perception des conflits qui opposent représentants de la direction et du personnel. Au contraire, il apparaît très clairement dans l'esquisse de cette monographie que ces deux variables peuvent même évoluer en sens inverse.

## 9.7 Conclusion : du conflit à la négociation, du conflit à la pluralité des conflits

Ce constat permet alors d'engager notre réflexion dans deux directions. La première renvoie à notre hypothèse d'une transformation des modes d'expression de la conflictualité au travail dans un contexte, évoqué, de dévalorisation de la grève comme instrument de lutte efficace et pertinent. Dans cette perspective, au-delà de l'attention accordée au renforcement de la préférence des acteurs syndicaux pour des formes collectives plus « douces », il apparaît encore plus nécessaire de considérer la pratique de la négociation comme un mode d'affrontement à part entière. Loin de l'image consensualiste que l'on pourrait être tenté de se faire, il convient au contraire de se donner les moyens de repérer l'évolution des techniques employées par les représentants du personnel pour redéployer dans ces arènes institutionnelles leurs stratégies d'affrontement avec la direction. La seconde remarque concerne de manière plus pragmatique le questionnaire lui-même. On a pu être en particulier surpris, dans la question relative au « conflit le plus marquant », par la fréquence des conflits extrêmement longs, ce qui va en contradiction avec le reste des résultats obtenus. Notre monographie, avec d'autres, vient éclairer ce décalage apparent, en attirant notre attention sur la conception *plurielle* que peuvent se faire les acteurs interrogés de la notion de conflit, qui dépasse, et de loin, le seul temps et les seules formes d'action collective.

## 10. PROSPECT, LÉGALITÉ ORDINAIRE ET CONFLIT JUDICIAIRE "EXTRAORDINAIRE"

Ce terrain s'inscrit dans une analyse des processus de judiciarisation des conflits collectifs pour laquelle l'enquête *REPONSE* apparaît comme une source bien pauvre. En effet, on ne trouve trace de l'existence de conflits collectifs utilisant le registre du droit ou de l'action judiciaire que dans la catégorie fourre-tout des « autres formes » dans l'enquête, aucune question ne portant sur ce registre d'action, alors que le *thème* du droit syndical est évoqué et recueilli, quant à lui, peu de réponses, que ce soit chez les directions ou les représentants du personnel (0,7 % des établissements concernés, dans les deux cas – contre 0,3 entre 1996 et 1998 pour les directions). Au sein de la catégorie « autres formes » ou « autres thèmes » de conflits, 34 représentants du personnel évoquent ce que nous avons pu coder comme un recours au droit plus ou moins judiciarisé (« plainte devant TGI », « citation devant tribunal », « saisie inspection du travail », « droit d'alerte », etc.) parmi les 339 représentants du personnel ayant précisé une « autre forme » (soit 1 % des 8,1 % des représentants du personnel ayant indiqué une autre forme de conflit collectif parmi celles proposées). Du côté des représentants des directions, les chiffres sont encore plus faibles : moins de dix représentants de la direction sur 2 900 signalent des actions collectives juridiques ou judiciaires. Est-ce à dire qu'une judiciarisation des conflits n'est pas à l'œuvre ? Elle est en tout cas nettement à relativiser, c'est sûr, comme le montrent d'autres indices ou d'autres sources (voir Pélisse, 2007 sur ce point). Pour autant, nous avons voulu explorer finement non pas le processus éventuelle de judicia-

risation, mais ce que faisait le droit au conflit (sinon le conflit au droit) en étudiant spécifiquement une configuration où un tel recours au droit avait été manifestement une forme centrale de la conflictualité. On retrouvait par là en partie certaines recherches un peu anciennes (Soubiran, 1987), mais avec une approche plus monographique et singulière visant à étudier, dans un cas précis, ce que la judiciarisation d'un conflit faisait à la construction sociale de la légalité ordinaire dans une entreprise... L'analyse prendra donc la forme d'une *histoire* dans laquelle la dimension temporelle apparaît comme une dimension cruciale – une dimension en réalité commune à tout conflit, judiciarisé ou non et jusqu'ici peu analysée.

## 10.1 Raisons théoriques et contexte empirique d'une monographie

### *Raisonnement théorique et choix du terrain*

Avec ce terrain, il s'agissait donc de lancer quelques pistes sur la manière dont les conflits – et plus particulièrement la variété de formes judiciaires ou non qu'ils adoptent – constituent des événements centraux dans la transformation des légalités ordinaires au travail, illustrant la force simultanément constitutive du droit et les ressources instrumentales qu'il procure à chacun des acteurs.

De ce point de vue, l'établissement qui représente le contexte au sein duquel cette histoire prend place – une entreprise d'environ 230 salariés, créée en 1984, spécialisée dans la logistique de la relation client et implantée à une centaine de kilomètres de la région parisienne<sup>74</sup> – n'a pas été choisi au hasard. En effet, c'est à partir des modalités « autres formes de conflits » qu'il a été repéré, le représentant de la direction interrogé indiquant : « plus de 120 salariés attaquent l'entreprise aux prud'hommes ». Le représentant du personnel n'indiquait de son côté aucune forme de conflit particulière mais signalait également, en réponse à la question portant sur le nombre de prud'hommes, ce même chiffre impressionnant. Seul un autre établissement dans la base indiquait un nombre élevé de litiges individuels signalant manifestement une forme d'action collective, mais avec un nombre moins spectaculaire. Cas extraordinaire, marginal mais révélateur ? Dans le cadre d'une approche socio-juridique s'intéressant aux phénomènes de juridicisation et de judiciarisation et considérant autant le droit comme un cadre que comme une ressource pour les conflits (voir Pélisse, 2007-b), il était intéressant d'aller y voir de plus près.

### *Une enquête de terrain*

À l'image d'autres terrains, lors de cette enquête collective sur la conflictualité, le représentant de la direction ayant répondu au questionnaire n'a pu être rencontré. Non pas qu'il ait changé, comme souvent, mais après un véritable harcèlement téléphonique s'étalant sur plusieurs mois et débouchant finalement sur la prise d'un rendez-vous (après qu'elle ait su que le délégué syndical ayant répondu au questionnaire allait être rencontré), la DRH a finalement annulé au dernier moment l'interview par téléphone... parce qu'elle entrait en réunion avec ce même délégué qui venait de me quitter ! L'impossibilité de la contacter, par la suite, n'a pu alors être interprétée que comme un refus significatif, moins de relations sociales tendues, que de la volonté de préserver ces relations d'un regard extérieur, déjà vécu par l'équipe de direction sous la forme inquisitrice du regard syndical apparu en 1998, et surtout de la justice à partir de 1999 (convocation à la gendarmerie en 1999, visites récurrentes d'un inspecteur du travail puis au tribunal, à plusieurs reprises, à partir de 2000). Cette volonté de rester entre soi, en ce qui concerne l'évocation des relations sociales, se retrouve d'ailleurs chez certains élus du personnel, comme la secrétaire du CE, refusant de communiquer le bilan social de l'entreprise et s'interrogeant constamment, lors de l'entretien collectif mené avec elle et deux autres élus, sur la légitimité du chercheur et les raisons de son intérêt pour des « affaires

---

<sup>74</sup> « Experte dans les domaines de l'impression personnalisée, du façonnage et du routage de documents de Gestion, de Presse et de Publicité directe (marketing directe) » indique son site internet.

privées », « qui ne regardent que l'entreprise ». Pourtant syndiquée à la CFDT (en fait pour rester élue au CE), cette ouvrière a même témoigné de considérations très anti-syndicales sur le thème, justement, de l'extériorité de nature du syndicat et du fait qu'il se mêlait trop souvent d'affaires qui ne le regardent pas.

Ont ainsi été rencontrés un ensemble d'acteurs, principalement du côté des salariés et de leurs représentants, qui permettent de reconstituer une histoire fragmentée et certainement moins cohérente que le récit proposé par l'un de ces principaux protagonistes – le délégué syndical – mais que l'on espère plurielle et analytiquement intéressante pour notre question. Outre ce délégué syndical, CFDT, trois élus du CE syndiqués sous le même sigle, et l'ancienne déléguée CGT, licenciée pour inaptitude après un grave accident trois ans avant lié à l'incendie de sa maison, un cadre chef d'atelier a tout de même pu être rencontré du côté de la direction. La tonalité de la visite de l'ensemble de l'entreprise, où sa fierté apparaissait clairement dans l'abondance des explications techniques et des changements dans l'organisation qu'il a vécus et accompagnés depuis son entrée dans l'entreprise il y a trente ans comme simple balayeur, a contrasté avec l'entretien qui s'en est suivi : là encore, la brièveté de ses réponses, et le fait qu'il ait éludé toutes les questions portant sur le climat social, la nature des relations ou la présence syndicale, ont confirmé ce refus de l'extérieur qui caractérise manifestement l'ensemble de l'équipe dirigeante. On espère cependant que le récit qui suit saura tenir compte de la diversité des points de vue pour en constituer une trame cohérente et significative.

### **Activité et organisation de la production à PROSPECT**

PROSPECT est une entreprise dont l'activité a progressivement évolué vers la logistique et le routage. À l'origine, qui date de 1974, la société avait une activité de transport, déménagement, emballage industriel, stockage et garde meubles. En difficulté, l'entreprise, qui comprenait alors environ 80 salariés, est reprise par plusieurs cadres en 1984 : M. L. achète 51 % des actions et devient PDG, une partie des autres fonds provenant d'un certain nombre de salariés, souvent cadres issus du rang ou alors en passe de le devenir, comme le chef d'atelier rencontré. Le nouveau PDG oriente alors l'activité vers de nouveaux créneaux. Quatre types d'activités structurent aujourd'hui l'organisation de l'entreprise.

- Le traitement informatique et la personnalisation de documents ;
- Le façonnage (pliage, vignetage, agrafage, découpe, fabrication de portfolios, etc.) ;
- La mise sous film et sous pli, colisage, stockage, traitement de documents pour l'essentiel publicitaires ;
- Et le routage et l'expédition de lettres, messages, magazine, catalogues en France et en Europe (avec cellule de contrôle de La Poste sur place et sous-traitance appuyée sur une flotte de véhicules de gros tonnage).

Dans le cadre d'une remise à jour de son code administratif, l'activité est donc classée en août 1998 par l'Insee comme relevant de la convention collective du routage, une nouvelle convention collective créée en 1991 (plus exactement, il s'agit de la convention « logistique de publicité directe »). Ce point est essentiel, dans la mesure où c'est l'Insee qui a indiqué à l'entreprise qu'elle devait changer de convention collective, un inspecteur du travail se chargeant de relayer cette demande à l'entreprise<sup>75</sup>. Et si ce point est aussi essentiel, c'est parce qu'il y a là l'un des deux thèmes à la racine de la création d'une section syndicale et du principal conflit qui agite l'entreprise entre 1998 et 2003.

---

<sup>75</sup> Beaucoup d'entreprises de déménagements se sont progressivement spécialisés dans cette activité, selon le DS, au cours des années 1980, d'où la création de cette nouvelle branche en 1991.

Largement automatisé, bien que nécessitant le recours à un nombre parfois élevé d'intérimaires (jusqu'à une centaine) et subissant des variations en volume liées au secteur de la publicité, le *pro-cess* organise l'espace de l'entreprise en plusieurs services : l'administration et la direction sont à l'étage du premier bâtiment, tous les autres n'ayant pas d'étage, à l'exception du principal d'entre eux où vient d'être installée une coursive et des bureaux pour l'encadrement. Les bâtiments de production sont répartis en deux ateliers (l'un « manuel », employant entre 20 et 40 salariés, et l'autre « machine » regroupant quotidiennement une centaine de salariés en deux équipes) et quelques annexes (lieux de stockage, quais de chargement et déchargement, ancienne salle des casiers où était effectué le tri manuel des lettres et colis avant l'innovation qu'a représenté la lecture optique des adresses et des noms).

## 10.2 Organisation des relations et légalité ordinaire à prospect avant 1998

### *Du côté de la direction*

À PROSPECT, la direction et la gestion des RH est familiale, ce qui se voit dans l'organigramme : l'ancien PDG, qui avait repris l'entreprise en 1984, toujours principal actionnaire, a 74 ans et se rend encore plusieurs fois par semaine dans l'entreprise. C'est son fils, qui a commencé comme transporteur (chauffeur) puis a été PDG d'une autre entreprise, qui dirige aujourd'hui la société, aidé de sa femme (secrétaire de direction), mais aussi de son neveu (l'autre chef d'atelier), de son fils et d'une belle sœur. Beaucoup de salariés ont également un ou plusieurs membres de leur famille dans l'entreprise : la fille du DS y a travaillé, l'ex-députée CGT y a rencontré son mari (divorcée depuis), la secrétaire du CE et un élu CE membre du CHSCT ont leurs sœurs qui y travaillent, parfois depuis 30 ans. La DRH, une femme d'environ 35 ans, diplômée, pas de la famille, est arrivée en 2001, succédant à une autre femme d'un profil similaire qui est restée une petite année, elle-même prenant la suite d'une DRH restée plus longtemps mais licenciée finalement pour malversations et sous pression des salariés qui s'organisaient à ce moment-là syndicalement...

De fait, les jeunes DRH recrutées ensuite (la première semblant ne pas tenir face à l'ambiance, la pression et la conflictualité qui culmine en 2000) ont d'abord comme tâche de remettre de l'ordre dans la gestion des payes, afin que cessent les récriminations très régulières des salariés. Le DS : « *M<sup>e</sup> R. [la DRH actuelle] est arrivée en 2001, elle est jeune, elle a fait de études en RH, elle est diplômée, cela n'a rien à voir avec avant. Il faut dire qu'avant 2001, on était encore au chèque à la fin du mois pour notre paye ! Elle a installé le prélèvement, et cela change les choses, je vous le dis !* ». Il reste que la DRH qui a refusé de me rencontrer a manifestement une fonction surtout technique (gestion de paye, aspects juridiques, suivi des déroulements de carrière en matière de rémunération) mais peu décisionnelle, l'autorité semblant être largement personnalisée autour de la figure du PDG et de son père, voire des chefs d'atelier, anciens cadres ou amis de la famille dirigeante.

### **1974-1998 : un « CE patates »**

Jusqu'en 1998, aucun syndicat n'a pénétré l'entreprise. Il y a eu des essais pourtant, mais ils se sont soldés par le licenciement des salariés impliqués. Le PDG le disait de toute façon : « *le jour où il y a des syndicats ici, je ferme* », ont rapporté le DS et une élue. La gestion était très paternaliste, avec ses deux faces : le dirigeant à la retraite est ainsi appelé « Jojo », son fils par son prénom et les acteurs (les plus anciens, ceux que nous avons rencontrés) disent bien qu'on se tutoie. L'ex-députée CGT, entrée dans l'entreprise en 1992 comme intérimaire, s'est faite prêtée de l'argent par le « Jojo » en question quelque temps après son embauche permanente, après un an et demi d'intérim puis un an de CDD. Elle évoque cette période du début des années 1990 comme une période où « *c'était bien. Il y avait beaucoup d'intérim, des jeunes, on pouvait faire beaucoup d'heures supplémentaires – il y avait pas encore d'équipe de nuit et je travaillais tous les samedis possibles, c'est-à-dire presque toute l'année. On était à peu près bien payé, c'était le Smic mais on l'améliorait par des primes de rendement à l'époque. Non c'était bien, c'était familial* ».

Les relations professionnelles sont formalisées par un CE qui ne s'occupent que des œuvres sociales (cadeaux de Noël, bons divers), un « *CE patate* », selon l'expression du DS, dans lequel pourtant divers salariés ont tenté de s'investir, pour tenter de changer un peu les choses. Cela a été le cas du DS lui-même, élu entre 1989 et 1995 ; de l'ex-DS CGT qui s'est présentée en 1997 sans étiquette, mais qui n'a pas été élue « d'un petit rien » ; de l'élu CE et CHSCT qui s'est fait élire en 2003 sur liste syndicale enfin, et qui avait été élu une première fois au CE une dizaine d'années auparavant en candidat libre, poste dont il avait rapidement démissionné, « *dégoûté* » par les pratiques des autres représentants et l'inutilité de l'institution.

### **1989-1998 : pourrissement de la situation et mûrissement d'un conducteur de ligne**

On se basera ici principalement sur le récit du DS, bien qu'on peut remarquer un certain biais biographique, sinon « héroïque » qui lui a fait minimiser le rôle de certains militants (surtout durant les années 1999-2002), et qui s'est révélé un personnage un peu plus « fragile » que ce qu'il présente (lorsqu'on entend les autres élus). Cependant, il est certain que c'est bien lui qui a initié la section syndicale... et qu'il ne l'a pas fait non plus soudainement.

M. VH a 43 ans. Titulaire d'un BEP-CAP électromécanicien, il a raté un bac F3 puis a trouvé du travail. Venant d'E. (à environ 80 km), il y travaillait dans une entreprise de routage qu'il a quittée en 1987, attiré par « *le père [le PDG, qu'il appelle aussi Jojo] qui cherchait des conducteurs [de ligne] et m'a proposé 1 000 francs de plus par mois* ». Il a fait les trajets pendant un an, puis a fait construire à une vingtaine de kilomètres de son entreprise actuelle. Il est marié avec une femme qui ne travaille plus, ayant des problèmes de santé qu'il relie à des conditions de travail très dures subies dans la métallurgie dans les années 1970. Il a deux filles de 24 et 17 ans, et l'aînée a travaillé chez PROSPECT plusieurs mois en intérim ou CDD avant 1998. Il dit être un bon ouvrier, la direction n'ayant jamais trouvé quoique ce soit à lui reprocher. Non syndiqué (« *je n'en avais pas envie et puis je n'avais pas de problème* »), bien que marqué par un grand père CGTiste lui racontant 36 et les années d'après-guerre, il déclare au début de l'entretien, que dès 1989-1990, il a rencontré une entreprise où régnait un « *tyrannisme, presque, de certains responsables qui harcelaient certains salariés* ». Il se présente et se fait élire sans étiquette au CE en 1989 : « *ce CE était à la botte du patron et même si je n'étais pas syndiqué, je souhaitais remettre un peu d'ordre social dans cette entreprise* ». Les problèmes étaient nombreux : « *il n'y avait aucun avantage à l'époque, c'était un pur CE patates, et mon objectif était qu'on soit payé en heures supp., parce qu'on faisait une heure pour une heure, il n'y avait aucune majoration, pas de repos compensateur. Sans parler des conditions de travail et ce problème de relations avec la hiérarchie* ».

M. VH se dit alors seul au CE à souhaiter améliorer les choses. Il s'appuie dès ce moment-là sur un inspecteur du travail en particulier, utilisant un moyen d'action qu'il ne délaissera plus ensuite : « *ma première démarche, cela a donné lieu à une mise en demeure, à des menaces de PV et même à un PV de cet inspecteur. J'ai eu une pression très forte du père à cette époque-là. J'étais quasiment tout seul, tout le monde avait peur, il y avait des repréailles. Moi j'ai eu des menaces, oui et on m'a mis au placard pendant six mois, dans un poste tout seul, oui, c'était lié à la délégation c'est sûr. C'était les chefs d'atelier qui décidaient pour les DP pour savoir quand ils devaient prendre leurs heures !* ». Il ne s'étend cependant pas plus sur les six années qu'il a passées comme élu du CE, réélu à trois reprises au second tour. En effet, « *en 1995, j'ai laissé tomber : je me suis remis sur mon poste et je n'ai plus rien fait pendant trois ans. L'inspecteur m'a relancé quelques fois, il est venu faire quelques contrôles, mais j'avais décidé de me protéger un peu, et de ne plus rien faire* ».

Mais « *la situation se dégradait* » : « *il y avait des problèmes sur les maladies, les congés payés, des erreurs, tous les mois, sur les salaires, il faut dire que la DRH était vraiment incompétente et qu'elle piquait dans la caisse. Le patron faisait trop confiance à des incompétents, voilà ce qui se passait* ». Selon l'ex-DS CGT, « *c'est la venue d'une DRH en 1995-1996 qui a tout déclenché. Elle faisait ce qu'elle voulait et il y avait des problèmes permanents avec la paye. Il fallait aller rectifier*

très souvent. Et en même temps, c'était impossible d'aller la voir, elle avait installé un barrage autour d'elle ».

De fait, PROSPECT avait « vraiment une mauvaise réputation dans les années 1990 » et puis « les 35 heures approchaient et il y avait un changement de convention collective prévu » (le DS), suite à une demande de l'Insee en 1997 que l'inspecteur du travail, suivant toujours d'assez près cette entreprise apparemment, relayait. Au-delà de ces deux thèmes, qui vont occuper les acteurs dans les années qui suivent, et vont contribuer à cristalliser l'action collective, il ne faut donc pas oublier le fond quotidien, qui semble s'être dégradé à partir de 1995-1996 : l'ambiance, « l'arbitraire », « le manque de respect » des gens, l'absence de reconnaissance ou « d'avantages ». « En 1996, ils payaient que sept jours fériés seulement ! Et la RH a fait beaucoup de mal, elle était pro-patron et il y avait beaucoup de choses illégales », explique la secrétaire du CE.

### **Juin 1998–avril 1999 : la création d'une section syndicale**

« Il fallait donc re-démarrer, mais autrement », en conclut rétrospectivement M. VH, « en créant un syndicat d'entreprise ». Bien qu'il dise spontanément être allé directement voir la CFDT, en réalité, M. VH se rend d'abord à l'UD CGT, mais il n'y est « pas bien accueilli. Avec eux, c'était tout de suite, on casse, on organise une grève. Moi je suis pour négocier avant, je suis pour la discussion, toujours. Alors c'est à l'UD CFDT de C. [ville de rattachement de l'inspecteur du travail] que je me suis adressé et qu'on m'a expliqué comment on montait un syndicat. (...) C'est très simple, il faut trouver quatre personnes pour monter une section, c'est tout, et je les ai trouvées, puis je me suis fait désigner DS et l'employeur a un délai pour contester. Mais ici, il n'a pas contesté ». Juridiquement s'entend. En effet, M. VH, lorsqu'il se fait désigner DS en juin 1998, est immédiatement convoqué « dans le bureau du fils du patron : s'il y a un syndicat ici, tout le monde dehors, disait le père. Il était furieux, je me suis fait sacrément engueulé ! Mais pourquoi, je lui ai demandé ? Tu ne te rends pas compte, un syndicat, c'est des gens extérieurs, qui n'ont rien à faire ici, qu'ils m'ont répondu. Mais il y a le changement de convention collective, les 35 heures, il fallait négocier. Mais pour eux, négocier, cela ne sert à rien. C'est ce qu'ils disaient, textuellement, hein ! En fait, ils avaient peur de l'extérieur et, selon eux, c'était pas bon pour l'image de marque de l'entreprise. Et puis, ils avaient peut-être peur qu'on découvre des choses par rapport aux comptes »<sup>76</sup>.

La création de la section se fait cependant en deux temps : en effet, M. VH a un accident de voiture pendant l'été et il est arrêté trois mois. Que font et deviennent les trois autres personnes, avec qui il a lancé le syndicat pendant ce temps ? Mystère. En tout cas, c'est en décembre 1998 que la section se lance, que la présence syndicale se manifeste et que les premiers conflits s'amorcent... « En deux mois, début 1999, on avait 36 adhérents. En avril, aux élections, on prend le pouvoir : on est élu à 98 % et on a toute la confiance du personnel ». La légalité ordinaire des relations de travail s'est ainsi considérablement transformée avec l'apparition d'un collectif autonome, distinct de celui créé par l'organisation du travail et les relations paternalistes instaurées par l'employeur<sup>77</sup>.

### **10.3 La création de ressources militantes : une affaire de droit ?**

Cette phase de juridicisation des relations sociales – après tout, le syndicat n'est-il pas créé juridiquement par la désignation d'un délégué syndical, comme l'a expliqué le DS ? – est cependant encore bien fragile. Comme nous avons essayé de le montrer par ailleurs dans le rapport (chapitre 2, chapitre 4), l'essentiel n'est pas en effet la seule présence d'institutions représentatives ou de sections syndicales pour que s'expriment collectivement les salariés. Il faut aussi qu'un véritable tra-

<sup>76</sup> Allusion ici aux détournements de l'ancienne DRH, sous-entendus par le délégué syndical et les autres élus interviewées.

<sup>77</sup> Cf. Coutrot (1998) et Brochard (2005) sur l'importance de tel « collectif autonome » dans le cours des relations professionnelles au sein des établissements.

vail d'organisation et de construction de ces revendications soit mis en place pour que cette formalisation « prenne » sur la situation, pèse sur les relations sociales, et existe comme référence pratique pour les interactions entre employeurs et salariés. De ce point, une première étape passe par la possibilité pratique d'utiliser le cadre syndical en en faisant reconnaître la légitimité par la direction. Or, à PROSPECT, c'est par un usage du droit – une judiciarisation et plus seulement une juridicisation de l'action – que se déroule cette reconnaissance.

### **Une première étape : faire reconnaître la présence syndicale et ses prérogatives**

En effet, si la désignation du DS n'est pas contestée juridiquement par l'employeur, on a vu qu'elle était très mal accueillie par ce dernier. M.VH a cependant un passé dans l'entreprise, y compris comme représentant du personnel. Et il devient dès lors compliqué de s'en séparer, une fois désigné DS. Pourquoi, cependant, n'a-t-il pas été licencié entre 1989 et 1995, lorsqu'il n'était qu'élue au CE, si éliminer les éléments perturbateurs (qui souhaitaient implanter une section syndicale, appelaient l'inspecteur du travail, etc.) était manifestement dans la politique de la maison ? « Car il savait que c'était les prud'hommes derrière immédiatement », répond M. VH, qui peut en outre se prévaloir de l'appui constant et de ses relations étroites avec l'inspecteur du travail qui suit PROSPECT. Peut-être également, M. VH exagère un peu sa position revendicative et qu'il n'a pas été si gênant pour la direction pendant ces six années...

En tout cas, une fois désigné, le DS commence par vouloir se former : « Albert, il s'est beaucoup formé pendant ces deux années », confirme une élue du CE. Lui-même insiste sur tous les stages syndicaux, notamment juridiques, qu'il suit. Conséquence : le DS rencontre très rapidement de nombreuses pratiques qu'il qualifie d'entraves de la part de l'encadrement, à l'image de celle qu'il avait rencontré comme élu du CE. Il ne parvient pas, en particulier, à prendre ses heures de délégation quand il le souhaite. Le récit qu'il fait de son action est ici édifiant pour comprendre les modes d'action utilisées... et leur contexte :

*« Début 1999, le climat était vraiment très mauvais. Je disais : tel jour, je ne serais pas là. J'étais conducteur de machine et il y avait un remplaçant pour tout l'atelier à ce moment là et c'est arrivé que la personne ne soit pas là. Le chef d'atelier me disait alors : il est pas là, tu prends tes heures à un autre moment. La première fois, j'accepte, je déplace mes heures, je dis d'accord, il faut qu'on garde de bonnes relations de travail, mais je lui montre quand même l'article du Code du travail qui indique que mes heures, je les prends quand je veux. La deuxième fois, quinze jours après, il me redit la même chose, et me balance mon bon de sortie à la figure. Je lui rappelle de nouveau le Code du travail et lui dis que je partirais le jour dit en délégation. Mais au troisième bon, il me l'a carrément déchiré, en me disant « tu m'emmerdes à la fin ». Alors là, j'ai immédiatement appelé l'inspecteur du travail en lui demandant de venir le lendemain. Il a dressé un PV directement. Et entre temps, le soir, je suis allé porter plainte, pour que ça s'arrête tout de suite. J'ai écrit au procureur et je suis allé porter plainte à la gendarmerie. Et les gendarmes ont suivi. Ils ont été convoqués tous les uns après les autres, le patron, la DRH, le chef d'atelier, ils ont été entendus chez les gendarmes dans les jours qui ont suivi. Ça leur a fait drôle ! Bon, ensuite, je suis retourné à la gendarmerie et j'ai retiré ma plainte. Mais cela a été un tournant, avant tout le reste, ça a été un élément déclencheur, oui, car après je n'ai plus été emmerdé comme ça. »*

### **Les conditions constitutives d'un usage stratégique et individuel du droit**

Ce récit, bien que reconstruit, montre un usage stratégique du droit qui modifie radicalement le rapport de force. Plusieurs conditions sont cependant absolument nécessaires pour que le recours au droit soit efficace :

Tout d'abord, le fait que le DS n'est pas seul : il a monté une section syndicale, fait des démarches pour syndiquer des salariés, prépare des élections qui sont prévues dans quelques mois. En outre, il peut s'appuyer sur une structure extérieure à l'entreprise – l'UD CFDT qui l'a nommé DS –, qui

prolonge l'appui constant de l'inspecteur du travail, autre ressource externe possédant elle-même des ressources juridiques. Celles-ci sont mobilisées d'ailleurs très rapidement : dès le lendemain, l'inspecteur vient constater le délit d'entrave et dresse un PV.

Seconde condition : le climat social, l'ambiance, l'ensemble de ces petits conflits entre salariés et hiérarchie, qui contribuent à alimenter un mécontentement de moins en moins diffus et de plus en plus direct, mais aussi un conflit précis, salarial qui apparaît aux yeux de tous avec la paye de janvier 1999. C'est la conjonction de ces deux « problèmes » qui semble cristalliser le mécontentement et permettre au nouveau délégué syndical ce passage, assez radical, à l'action (ici judiciaire). En effet, fin 1998, le tout nouveau DS prévient la direction que le changement (imposé) de convention collective ne doit pas se traduire par la fin d'une prime d'ancienneté présente dans l'ancienne mais inexistante dans la nouvelle. L'employeur n'en tient pas compte et, au 1<sup>er</sup> janvier 1999, il envoie une lettre à tous les salariés les prévenant du changement de convention collective. En termes salariaux, cette modification se traduit par l'incorporation dans le salaire brut de la prime d'ancienneté et une perte de salaire qui a pu aller jusqu'à 5 % pour certains. 130 salariés sont concernés au moins. La nouveauté ici, c'est qu'un collectif est concerné par ces transformations salariales, et pas seulement quelques personnes qui reçoivent, ou non, de manière arbitraire, telle ou telle prime, sanctions, réprimandes.

Une troisième condition, la plus surprenante et inattendue finalement, est également indispensable pour la réussite de cette action judiciaire : c'est le fait que la gendarmerie et le procureur suivent la plainte. Face aux nombreux constats en matière de désintérêts des parquets concernant les infractions au droit du travail, comment se fait-il qu'ils aient auditionnés les membres de la direction ? J'ai posé la question au DS, en faisant remarquer que ce devait être assez rare et il n'a pas eu de réponse, restant en quelque sorte « devant le droit » ici, comme s'il avait suffi qu'il actionne à bon escient l'institution judiciaire, *via* cette plainte, pour qu'elle intervienne.

Enfin, on peut ajouter une quatrième condition, qui vise à expliquer pourquoi le DS utilise ce moyen d'action – appel à l'inspection du travail et surtout plainte à la gendarmerie – plutôt qu'un autre (collectivisation du problème, débrayage, pétition, plainte auprès de la direction...), en notant à la fois la socialisation juridique antérieure du DS et le contexte, fait de ses expériences passées de représentant du personnel empêché, mais soutenu par un inspecteur du travail, et de la situation très tendue qui règne avec la direction et l'encadrement intermédiaire. « *Comment se fait-il que vous ayez recouru au droit comme ça, directement ?*, lui demandais-je après un premier récit de sa prise de fonction comme DS où il insiste sur les entraves qu'il rencontre, la plainte qu'il dépose et l'aide de l'inspecteur, qui lui ont permis de faire que « *maintenant qu'il y a un syndicat, c'est moi qui choisis les heures de délégation* ». « *Et bien, je me suis toujours appuyé sur le Code du travail dans mes fonctions et en fait, le droit, j'ai toujours aimé ça* », répond-t-il. « *J'avais une tante qui était clerc de notaire, alors j'ai baigné dedans depuis tout petit et à 6-7 ans j'aimais bien lire le Code civil chez elle. Et puis j'avais un grand-père qui avait fait 36 et qui me racontait la période de l'après-guerre aussi, enfin, c'était déjà dans la famille.* » Pour autant, au final, cet appui sur le droit, et cet encadrement juridique des actions dont il témoigne avec force dans son récit de ses débuts comme DS, il ne doit pas être le seul à le partager. Ce qui est plus remarquable, peut-être, c'est plutôt qu'il y a recouru avec culot (plainte à la gendarmerie) et surtout qu'il a persisté dans cet usage offensif du droit.

#### **10.4 Un usage offensif du droit qui persiste et se collectivise (2000-mai 2003)**

Deux éléments valident cette hypothèse : tout d'abord, le récit de cette période par l'ex-DS CGT, alors à la CFDT et parmi les premières syndiquées ; ensuite et surtout, le récit du principal conflit qui a opposé la section syndicale et les salariés d'un côté et l'employeur de l'autre, entre 1999 et 2003.

Le récit de M<sup>e</sup> N. confirme en effet plusieurs points. Tout d'abord, la présence de l'inspecteur, qui est à l'origine de son embauche. Intérimaire pendant un an et demi, M<sup>e</sup> N. est en effet embauchée en même temps que sept autres intérimaires grâce à l'intervention d'un inspecteur du travail (il s'agit cependant d'un autre que celui qu'a cité M. VH). Elle le sait car il a dû tout particulièrement insister pour son cas, en raison de son poids. Malgré l'appui de deux responsables, ses 150 kg posaient problème et faisaient l'objet de pratiques discriminatoires qui n'ont pas résisté à l'insistance de l'inspecteur. Bref, le droit d'État et ses représentants qui suivent manifestement cette entreprise de près... Deuxième élément montrant cette présence quotidienne du droit qui ne se limite pas aux compétences et au culot du délégué syndical : le récit, par cette ex-dépluée, de la manière dont la syndicalisation s'étend autour du noyau de cinq-six militants soutenant la démarche de M. VH. Elle y insiste en effet à plusieurs reprises sur les difficultés que ces militants rencontrent face aux pratiques de la direction (affectation à des postes difficiles ou isolés, erreurs fréquentes sur les paies, les heures, autoritarisme des chefs, etc.) et leur usage récurrent des textes pour les contrer. Cette même salariée, alors simple agente d'exécution d'origine populaire, une fois syndiquée puis fondatrice d'une section CGT, en 2000, à la suite de dissensions avec certains membres de la CFDT, tiendra même des permanences juridiques pour son Union locale entre 2001 et 2003.

Plus d'une année de guérilla quotidienne, largement appuyée sur un rappel des textes et les visites de l'inspecteur du travail, est donc encore nécessaire après le coup d'éclat judiciaire du délégué début 1999. Si elle se termine par la stabilisation et la reconnaissance de la section syndicale par l'employeur, celui-ci reste sourd aux demandes syndicales concernant l'intégration de la prime d'ancienneté faisant suite au changement de convention collective. Après plus d'une année de demande de négociation, une action judiciaire en bonne et due forme est donc lancée par le délégué syndical CFDT et dix autres militants en mai 2000. C'est donc une avant-garde syndiquée qui porte plainte aux prud'hommes, aidée d'une jeune avocate travaillant avec la CFDT. Témoignant d'un rapport « devant le droit », ce groupe d'acteurs a décidé de jouer « avec le droit » pour faire avancer ce dossier. Autrement dit, d'une légalité largement dominée par l'employeur, puis transformée par l'apparition d'un collectif autonome trouvant sa force grâce à un appui sur l'extérieur – et un extérieur largement mobilisé d'un point de vue juridique (inspecteur du travail, union locale CFDT) – mais restant « devant le droit », c'est en s'appuyant sur le droit comme une ressource et en « jouant avec », que ces militants cherchent à instaurer une légalité plus conforme au droit des textes et au respect des salariés. Cette évolution des rapports juridiques ordinaires consacre une conception du droit comme arène nouvelle où déplacer la lutte quotidienne qu'affrontent ces militants et où activer des ressources particulières (les compétences et la fougue d'une jeune avocate, les textes à connaître et à faire respecter). Le droit est donc moins conçu comme un seul cadre, une sphère transcendante coupée de leurs réalités de travail et activée par d'autres (un procureur, des gendarmes, une confédération qui nomme un délégué syndical et fait exister juridiquement une section syndicale) et c'est un usage bien plus offensif qui se donne à voir dans cette première action judiciaire. Car celle-ci s'étend à mesure que de premières victoires sont obtenues : après un premier jugement donnant raison aux plaignants par le tribunal des prud'hommes en septembre 2001, les syndiqués, également plus nombreux, généralisent le conflit judiciaire. Tous les salariés concernés ou presque acceptent alors de monter un dossier prud'homal (toujours individuel), avec l'aide de la section syndicale : 115 nouveaux salariés (sur environ 130 concernés, puisque seuls les salariés ayant une certaine ancienneté avaient vu un changement dans leurs salaires) portent ainsi plainte début 2003, après confirmation du jugement en appel fin 2002.

**JP** : Comment vous avez fait pour que les 115 vous suivent parce que onze syndiqués je comprends bien mais...

**VH (le délégué syndical CFDT)** : *Mais par tracts, par pétition, par « c'est votre droit, c'est votre dû, il vous doit ça, il vous a truanés de cinq ans (enfin trois ans, quatre ans à l'époque), il faut récupérer votre pognon, c'est à vous, c'est... ». Ils nous ont fait confiance, complètement même. On a eu une confiance totale des gens.*

**JP** : Et les 115, vous les avez aidés matériellement ? Je veux dire, vous avez fourni les dossiers ?

**VH** : *Oui effectivement. Je les ai aidés à remplir leur dossier. (...)*

**JP** : C'est très rare en fait qu'il y ait des procédures collectives aux prud'hommes.

**VH** : *Ben disons que oui, les gens ont très vite suivi individuellement pour récupérer leur argent quoi et c'est là qu'il a sorti son protocole d'accord parce qu'il en a eu gros sur la patate, 115 salariés quand même. »*

L'affaire se termine donc en mai 2003 par un protocole d'accord signé par le délégué syndical et la direction, qui régularise immédiatement tous les salariés concernés, « avec bien sûr rétablissement de tous les bulletins de salaires depuis l'époque. Donc boulot considérable de la direction et on signe le protocole avec les avocats et moi-même » (le délégué CFDT). Comme le montre la mention quasi systématique, dans les propos du délégué syndical, des avocats dans cette histoire, on peut s'interroger sur la dépossession possible de l'affaire par les acteurs internes de l'entreprise au profit des professionnels du droit. Sans aborder ici cette problématique, explorée en France par Soubiran (1987) dans son étude de 161 litiges dans l'automobile entre 1975 et 1982 et, plus directement encore par McCann (1994) à propos des luttes pour l'égalité salariale entre hommes et femmes aux États-Unis dans les années 1970 et 1980, on peut noter à quel point la judiciarisation d'un conflit et sa transformation en litige comporte des risques : dépossession de la maîtrise du conflit ; transformation de son sens dans les catégories juridiques (lorsque par exemple, comme souvent, ce sont des points de procédure qui sont appelés alors que c'est sur le fond que les acteurs s'opposent) ; désynchronisation quasi systématique entre temps du conflit et temps du litige, impliquant des décalages, non pertinences, reconfigurations du sens des actions passées et présentes des uns et des autres, etc. Dans le cas de PROSPECT, la satisfaction est « totale » pour reprendre la catégorie du questionnaire portant sur le conflit le plus marquant, que le délégué a repéré par la forme « pétition ». Et si l'absence de référence à une action judiciaire collective, dans le questionnaire, est étonnante, la judiciarisation est patente dans le déroulement de ce conflit... comme le montre le fait que le délégué s'est même interrogé sur l'opportunité de refuser le protocole d'accord et d'aller, à son initiative, en cassation, malgré un jugement favorable :

*[Après confirmation en appel], je lui ai dit [au patron] : « Ça ne m'embête pas d'aller en Cassation ». Mais il a proposé un protocole d'accord amiable. Il était temps, même si, au début je n'ai pas accepté. Je me suis dit, ça fait déjà deux ans, je n'accepte pas, je vais en Cassation.*

**JP** : Mais pourquoi vous vouliez aller en Cassation ?

**VH** : *Parce que ! Pour pouvoir en mettre plein la tête jusqu'au bout. Je voulais en mettre une petite couche encore et que la Cour de Cassation nous confirme définitivement. Et puis, on a discuté beaucoup entre membres de la CFDT et avec l'avocate et on s'est dit qu'on allait voir ce qu'il propose. Et le protocole d'accord arrive, et il proposait de régulariser tout le monde, alors on a accepté ».*

La transformation est donc totale, d'un salarié ex-élu du CE hésitant, restant « devant le droit », s'appuyant fréquemment sur un inspecteur du travail sourcilieux puis une avocate faisant ses preuves avec ce dossier, au militant syndical aguerrri, ayant une connaissance fine du droit et lui-même juge prud'homal depuis les élections de 2002, « jouant » avec le droit comme une ressource essentielle pour légaliser les pratiques au sein de son entreprise et développer les droits des salariés au sein de la branche. Cette transformation « héroïque » s'inscrit cependant dans une reconstruction autobiographique n'échappant pas aux biais de la mise en cohérence rétrospective. Elle n'a en réalité pu se dérouler que dans un contexte collectif qui a lui-même considérablement évolué, comme l'ont montré les autres entretiens menés et l'occurrence d'une grève, peut-être aussi importante que ces actions judiciaires dans la transformation de la légalité quotidienne dans l'entreprise.

### **10.5 Entre-temps : la grève ou le poids des ressources collectives comme condition de la judiciarisation (mars 2000)**

En effet, bien qu'il l'ait évoqué confusément, le délégué CFDT a peu développé un autre épisode fondamental pour comprendre la manière dont évoluent les relations sociales au sein de PROSPECT : le déroulement d'une grève avec occupation des locaux, pendant deux jours, au mo-

ment des négociations sur les 35 heures, en février 2000. Si on a vu que le délégué recourait déjà au droit avant – ne serait-ce qu'en créant une section syndicale, en appelant fréquemment l'inspecteur du travail ou en portant plainte – c'est sans doute à la suite de cet épisode que l'efficace collective du droit prend en réalité toute sa force. Car c'est bien durant ces quelques jours que se coagule un collectif de travail qui, en se construisant dans l'épreuve de force, gagne une autonomie qui sera l'une des conditions de possibilité du recours à l'institution judiciaire.

### **Le récit de la grève**

Les négociations sur les 35 heures débutent en septembre 1999, l'employeur étant tenu d'y passer en janvier suivant et, s'il souhaite bénéficier des aides de l'État, de signer un accord avec le syndicat CFDT. Encore dans une phase où la reconnaissance du fait syndical ne va pas de soi, les réunions se « passent très mal » : « *c'était une vraie catastrophe. Désaccord total sur tout. (...) Suppression de primes, de temps de pause, des négociations qui ont duré parfois huit heures, jusqu'à trois heures du matin une fois ! On en est sorti complètement fatigué, marre...et rien ! Rien au bout, aucune avancée, le père et le fils, c'est-à-dire les actionnaires, qui voulaient diminuer le coût de tout* » (le délégué CFDT). Le retour aux salariés, dans le cadre de réunions ouvertes, aboutit à une colère grandissante et partagée. D'autant que l'équipe syndicale s'est étoffée de deux manières depuis sa création : par l'arrivée à la CFDT d'un couple aguerrri aux tâches militantes (les G.), fin 1999, à la suite du rachat d'une petite entreprise par la direction et l'intégration de ses salariés dans PROSPECT ; mais aussi, au cours de ces négociations, par la création d'une section CGT, suite à des désaccords de personnes entre une élue CFDT au CE et une jeune militante remuante qui a adhéré quelques mois plus tôt. Signe objectif que la tension était en train de monter, la création de ce nouveau syndicat se fait sur des bases conflictuelles explicites comme en témoigne cette militante, désignée déléguée syndicale CGT : « *ça a été l'affaire d'une journée, je me suis engueulé encore une fois avec elle, je suis allée voir Albert [le délégué CFDT] qui lui a encore donné raison, alors je lui ai dit : je m'en vais, et j'ai claqué la porte. Le lendemain, j'appelais la CGT, mais ils étaient pas disponibles, ils étaient en négociation à la SNCF, alors cela s'est fait que par téléphone, même si je lui ai dit : nous, la semaine prochaine on est en grève ! Et à la CFDT, c'était pareil, personne n'est venu pendant la grève, on s'est fait aider, mais que par téléphone* ».

Si, comme le raconte cette même ex-déléguée CGT, « *la grève n'a pas été trop préparée* » – il n'y a pas eu de tracts, d'appels ou de menaces à la grève par exemple – elle était donc dans l'air du temps et la plupart des acteurs disent l'avoir senti venir. « *Elle n'a pas été trop préparée, mais on en a discuté en salle de pause à plusieurs reprises. Et là, on voulait vraiment la faire et c'est à ce moment que les G. [le couple évoqué précédemment] ont dit, « vous voulez vraiment faire grève ? » et donc on est tous restés en salle de pause et on a fait la grève et c'est tout* ». De fait, le rôle de ce couple de militants, « *des grandes gueules* » qui ont quitté l'entreprise deux ans après et que je n'ai pu rencontrer, a manifestement été important lors du déclenchement du conflit, pour lequel, quant à lui, le délégué syndical CFDT n'a jamais été très chaud. Mais il a suivi et contribué au mouvement – « *ils étaient tous en colère, il fallait sauter sur l'occasion. On a senti qu'elle était prête* », raconte l'ex-déléguée CGT –, y compris lorsque, très rapidement, le conflit se radicalise.

En effet, la direction sous-traite immédiatement le travail en souffrance. Les salariés en grève – l'équipe de l'après-midi a pris le relais de celle du matin qui a déclenché l'arrêt de travail – décident alors de bloquer les camions. « *Plus personne n'entrait et plus personne ne sortait, et on était là pour surveiller si ils n'allaient pas enlever les machines ailleurs. Parce qu'il aurait très bien pu faire ça pendant la nuit, il était tellement remonté... donc on est resté sur place. Il nous a même menacés d'appeler les chiens pour nous bouffer. Donc on est pas sortis de la cour de l'entreprise, on est restés au CE, on a dormi, à cinq ou six, on a campé là-bas, au CE* » (le délégué syndical CFDT).

L'épreuve de force est directe, même si, une nouvelle fois, le droit est convoqué, comme le raconte l'ex-déléguée CGT :

« Le lendemain, un huissier est venu et un avocat, et moi qui faisais du syndicat depuis si peu de temps, et bien là je ne savais pas ce que j'avais le droit de faire ou non, rien du tout. Parce qu'on prenait des risques. Albert (le délégué CFDT) et moi [nommée déléguée syndicale moins d'une semaine avant], on savait ce qu'on faisait mais eux ils prenaient des risques. Les DP et élus au CE aussi, ils risquaient gros. Ils auraient pu finir avec les menottes, au tribunal si le patron avait voulu continuer.

**JP** : Mais on a le droit de faire grève quand même.

**N** : Mais on a pas le droit de bloquer les camions, des commandes de clients, plein de choses comme ça. Et bon, quelques-uns étaient au courant d'un truc, que l'on avait le droit de faire ou pas. « Ça on a le droit. Oui j'ai eu le renseignement, non on a pas le droit. Il faut qu'on fasse gaffe, qu'on le fasse dans telles conditions parce que sinon on risque ça ».

**JP** : L'huissier, ça ne vous a pas fait reculer ?

**N** : Non, ça non. J'ai dit « c'est pas grave... ». Si on leur montre qu'on a peur et justement on est tellement nombreux qu'on s'est sentis forts je crois. Non, c'était pas grave.

**JP** : Qu'est-ce qui fait qu'ils ont lâché le lendemain, alors ?

**N** : On a continué.

**JP** : Parce qu'ils auraient pu justement... puisque ça été constaté.

**N** : Oui mais tout n'aurait pas pu partir de toute façon, d'une manière comme d'une autre.

**JP** : C'est les clients en fait qui...

**N** : Les pénalités de retard, les chiffres. Ça a fait du mal notre grève, d'une journée et une matinée. Et on s'installait dans la durée, il l'a vu, on avait commencé dès le jeudi soir à faire des équipes pour faire ça le week-end ».

La grève se termine donc dès le lendemain midi, avec la reprise des négociations et la reprise du travail, dès l'après-midi, de quelques salariés, puis de tous le lundi suivant. Les négociations vont alors très vite, car, « ils lâchent tout, ils nous redonnent tout : prime d'équipe, prime de présence, conservation du treizième mois...ils lâchent tout. (...) Donc on a affiné le protocole et on a fait l'accord en présence de gens spécialisés, des avocats spécialisés, parce qu'eux aussi, oui, ils étaient équipés » (le délégué CFDT). L'accord est signé en mars 2000, quelques semaines après la grève et les relations sociales changent considérablement : « depuis six ans, l'accord RTT de PROSPECT marche et entre les deux, il y a eu promesse aux salariés d'établir un accord d'intéressement, promesse d'établir aussi des chèques-vacances, promesse d'établir plein de choses, et tout est tenu ou en voie de l'être. L'accord d'intéressement a été signé avec la CGT par exemple. Alors, finalement, en 2000, c'est un changement considérable de la position de l'entreprise : on pouvait enfin commencer à discuter » (le délégué CFDT). En somme, c'est une légalisation des relations sociales qui se produit et qui transforme du tout au tout la légalité ordinaire en vigueur dans l'entreprise : « il y a eu une remise en question de la direction, du fils du PDG lui-même, qui a pris conscience que quelque part s'il voulait que sa boîte marche, il fallait une entente entre nous, avec les institutions représentatives du personnel, et puis qu'on puisse construire les choses ensemble pour pouvoir améliorer effectivement la vie des salariés dans l'entreprise » (idem). Si l'ex-déléguée CGT est moins angélique ou optimiste, et témoigne d'une approche plus conflictualiste, elle fait aussi état d'un changement de tonalité des relations, « un déclic total »... qui ne concerne pas, cependant, le litige qui va opposer les syndiqués, puis la majorité des salariés, à la direction autour du changement de convention collective (cf. supra).

### **La construction d'un collectif... finalement fragile**

Sans développer outre mesure l'analyse de la grève, on peut noter que la dimension collective – la construction d'un collectif conscient de lui-même et de sa force collective – apparaît comme un élément essentiel de son efficacité et de sa résistance aux pressions, y compris juridiques ou judiciaires, que la direction fait peser sur les grévistes. Si ce récit n'arrive pourtant qu'après celui du

conflit judiciaire – alors qu'il le précède chronologiquement, du moins en termes institutionnels (les onze syndiqués ne vont aux prud'hommes qu'en mai 2000) – c'est pour plusieurs raisons. D'abord parce que c'est en se centrant sur le conflit judiciaire que j'ai choisi l'établissement ; ensuite parce que les protagonistes – et surtout le délégué CFDT (l'ex-déléguée CGT évoquera plus succinctement le conflit prud'homal, même si c'est aussi parce qu'elle savait que j'en avais déjà largement entendu parler) – ont mis en avant ce conflit, même si j'ai cherché à ne pas les orienter vers un récit de ce seul conflit<sup>78</sup>. Enfin, il est clair que l'identification du problème, la désignation d'un responsable et la construction de revendications en termes juridiques – bref, le processus de transformation du conflit en litige – était déjà largement entamé avant cette grève.

Pour autant, c'est bien l'entrelacement de ces deux conflits somme toute juridiques, mais aux modalités de résolution bien différentes, sur lequel on veut insister. Dans un cas – la négociation d'un accord 35 heures résultant de « l'obligation » légale prise par le gouvernement –, le problème juridique de construction des règles est résolu par une confrontation directe et violente, qui met brutalement fin à un conflit qui durait depuis quelques mois. Pour autant, les acteurs y mettent fin en s'appuyant bien sur des professionnels du droit, et la direction ne s'en tire pas si mal, faisant passer par exemple une modulation alors que les syndicalistes y sont opposés et ne pensent pas l'avoir signé<sup>79</sup>. Dans l'autre cas, par contre, le conflit juridique ne se déploie que dans une arène judiciaire et sur une période bien plus longue, même si d'autres modes d'action la relaient (pétitions notamment, mais aussi manifestation comme lorsque plus de 120 salariés se rendront dans la salle des pas perdus du tribunal des prud'hommes lors du rendu du premier jugement sur le dossiers des onze syndiqués), et si, finalement, elle se conclut hors de l'institution judiciaire par la signature d'un protocole d'accord et l'abandon des 115 plaintes individuelles. Dans les deux cas, c'est donc *la collectivisation de l'action* qui semble le principe d'efficacité essentiel dans la construction du rapport de force en faveur des salariés, et on ne saurait trop insister sur l'importance de cette dimension pour comprendre l'émergence et la transformation des modes de la conflictualité contemporaine.

C'est en restant attentif à cette dimension que l'on peut comprendre le progressif délitement du rapport de force que l'on a constaté au moment de l'enquête. Ainsi, il est probable que la direction n'aurait pas refusé l'entretien trois ans plus tôt. De même, le discours anti-syndical de la secrétaire du CE et les propos désillusionnés d'une autre élue au CE ou les difficultés dont le secrétaire du CHSCT fait état pour s'investir dans cette tâche, dégager du temps, et ne pas passer complètement du côté de l'encadrement malgré la promotion qu'il a connue récemment, sont elles autant d'indices que cette efficacité du collectif perd de sa vigueur. C'est qu'entre temps ce collectif a partiellement éclaté, sous l'effet de divisions syndicales – juste avant la grève avec la création de la CGT, mais aussi avec le départ brusque et définitif du couple G. en 2002, le mari étant accusé de harcèlement sexuel par une élue au CE, pourtant dans le même syndicat – mais aussi par le recul pris par le délégué syndical CFDT vis-à-vis de l'entreprise. Celui-ci est en effet de plus en plus investi dans des instances extérieures, siégeant aux prud'hommes et devenant négociateur de branche. Et si son poids reste important, comme le montre le fait qu'il vient exceptionnellement à une réunion de DP le jour où il me donne rendez-vous dans l'entreprise pour l'entretien (tout en expliquant qu'il souhaite se dégager de ce type de réunion, où on ne discute que de choses « à ras de terre »), c'est aussi parce qu'il est de moins en moins dans l'entreprise que ce collectif de syndiqués, et plus encore de salariés, est en voie d'éclatement, ou, du moins, de fragilisation<sup>80</sup>. D'autres indices en témoignent,

<sup>78</sup> Pour une fois, j'ai enclenché la cassette avant mes explications, au démarrage de l'entretien. J'y précise que « j'ai été beaucoup intéressé notamment par la particularité que vous mentionnez : beaucoup de prud'hommes mais ça ne se résume pas simplement à ça ». « Non bien sûr », approuve le délégué. « Donc ce que je vous propose, reprenais-je, c'est une conversation. Souvent on aime bien savoir qui est la personne qui est face de nous, son parcours, ces choses-là, et après vous évoquerez peut-être un peu les relations sociales dans l'entreprise, et les conflits que vous avez mentionnés ».

<sup>79</sup> De fait, elle est mise en place, encore en 2006, par des modalités pratiques qui les satisfont mais le texte de l'accord 35 heures dénote d'une souplesse potentielle bien plus grande que dans les faits, en matière d'aménagements horaires.

<sup>80</sup> Les deux élues du CE rencontrées en ont particulièrement témoigné, sur un mode anti-syndical pour l'une ou plus amer, désillusionnée et critique à l'égard du délégué syndical pour l'autre.

comme les propos du cadre interviewé qui met en avant l'existence de plusieurs groupes et d'une césure générationnelle et géographique entre salariés ou les locaux syndicaux, situés tout au bout du site et visiblement peu usités. De fait, l'unité fondant l'existence d'un collectif de travail autonome pesant sur la légalité ordinaire en vigueur dans l'entreprise, qui a manifestement prévalu lors de la grève, six ans auparavant, et que le conflit judiciaire a maintenu, apparaît bien fragile, sinon passée. Les divergences entre les trois élues du CE en sont un autre révélateur, tout comme le fait que les questions qui agitent aujourd'hui l'élue la plus revendicative (tout comme celles dont a fait état l'ex-députée CGT lors de sa dernière année dans l'entreprise, en 2003) ressemblent à celles qui prévalaient *avant* le processus de collectivisation et d'entrée en lutte des salariés, en 1998-1999 (questions lors des réunions de délégués du personnel concernant les payes, les conditions de travail, les relations avec les chefs et leur autoritarisme, etc.). Les conditions nécessaires à la conquête de systèmes indulgents – pour reprendre les termes de C. Morel (1994) – semblent moins réunies que dans la période précédente : moins de possibilité d'arrangements, dont se plaignent les élues ; déterminations plus précises, suivies et systématiques des temps de travail (consécutives à la RTT notamment), dont fait état le cadre d'exploitation lorsqu'il détaille les normes de rendement calculées lors de chaque série à l'aide de chronométrateurs ; diminution probable des manquements invisibles à la règle, qui font suite au perfectionnement des machines et au développement d'une politique de qualité et de certification, etc. Bref, un ensemble de signes montrent la fragilité des conditions collectives qui ont été au fondement d'une légalité ordinaire au travail plus favorables aux salariés et le retour à une conflictualité plus éclatée et individuelle, sur laquelle le délégué syndical semble avoir moins de prise.

DERNIERS NUMEROS PARUS :

(Téléchargeables à partir du site <http://www.cee-recherche.fr>)

- N° 48** *À propos du « travail soutenable ». Les apports du séminaire interdisciplinaire « Emploi soutenable, carrières individuelles et protection sociale »*  
MICHEL GOLLAC, SANDRINE GUYOT, SERGE VOLKOFF  
juin 2008
- N° 47** *Aléas de carrière, inégalités et retraite*  
NAJAT EL MEKKAOUI DE FREITAS, CINDY DUC, KARINE BRIARD, BERANGERE LEGENDRE, SABINE MAGE  
juin 2008
- N° 46** *Les politiques des entreprises en matière de certification et l'utilisation de la validation des acquis de l'expérience*  
MARIE-CHRISTINE BUREAU, SOLVEIG GRIMAULT, YVES LOCHARD, MARIE-CHRISTINE COMBES, NATHALIE QUINTERO, CAROLE TUCHSZIRER  
mai 2008
- N° 45** *A Taxonomy of European Labour Markets Using Quality Indicators*  
LUCIE DAVOINE, CHRISTINE ERHEL, MATHILDE GUERGOAT-LARIVIERE  
mai 2008
- N° 44** *Le faux consensus sur l'emploi des seniors*  
GUILLAUME HUYEZ-LEVRAT  
mai 2008
- N° 43** *Définition des zones témoin pour l'expérimentation du revenu de Solidarité active (rSa)*  
ANTOINE GOUJARD, YANNICK L'HORTY  
avril 2008
- N° 42** *Contrat nouvelles embauches (CNE). Enquête monographique auprès de salariés recrutés en mai-juin 2006 en CNE, CDD ou CDI de droit commun*  
BERNARD GOMEL ET DOMINIQUE MEDA, AVEC RAPHAËL DALMASSO ET NICOLAS SCHMIDT  
mars 2008
- N° 41** *Les prestations et services d'accompagnement des demandeurs d'emploi Comparaisons internationales Suède, Pays-Bas, Royaume-Uni*  
NICOLAS GRIVEL, NATHALIE GEORGES, DOMINIQUE MEDA  
décembre 2007
- N° 40** *Les prestations et services d'accompagnement des demandeurs d'emploi au Royaume-Uni*  
NICOLAS GRIVEL, NATHALIE GEORGES, DOMINIQUE MEDA  
décembre 2007
- N° 39** *Les prestations et services d'accompagnement des demandeurs d'emploi aux Pays-Bas*  
NICOLAS GRIVEL, NATHALIE GEORGES, DOMINIQUE MEDA  
décembre 2007
- N° 38** *Les prestations et services d'accompagnement des demandeurs d'emploi en Suède*  
NICOLAS GRIVEL, NATHALIE GEORGES, DOMINIQUE MEDA  
décembre 2007