



**HAL**  
open science

## Le changement de visage de la conflictualité en entreprise

Sophie Bérourd, Jean-Michel Denis, Baptiste Giraud, Guillaume Desage,  
Jérôme Péglise, Alexandre Carlier

► **To cite this version:**

Sophie Bérourd, Jean-Michel Denis, Baptiste Giraud, Guillaume Desage, Jérôme Péglise, et al.. Le changement de visage de la conflictualité en entreprise. *Les Mondes du travail*, 2007, 3/4, pp.37-49. hal-01187486

**HAL Id: hal-01187486**

**<https://enpc.hal.science/hal-01187486v1>**

Submitted on 28 Aug 2015

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

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

## **Le changement de visage de la conflictualité en entreprise**

### **Quelques éléments statistiques<sup>1</sup>**

Le 7 mars 2001, sous le titre « La popularité des mouvements sociaux ne se dément pas depuis 1995 », le journal *Le Monde* consacre un article au « retournement d'attitude » des Français vis-à-vis des conflits sociaux, ceux-ci se montrant de plus en plus solidaires à leur égard. Cette tendance, amorcée en fait dès 1994 et surtout lors des grandes grèves de l'automne 1995, semble donc se confirmer sur le long terme. Le baromètre des conflits sociaux de CSA Opinion établit que sur la période 2001-2003, 40% des sondés soutiennent les conflits sociaux, 28% leur montrent de la sympathie, 13 % de l'indifférence, 9% de l'opposition et 6% de l'hostilité<sup>2</sup>. Or, en parallèle à ces indicateurs d'opinion, les statistiques produites par la DARES (Direction de l'animation de la recherche et des statistiques qui dépend du ministère de l'Emploi) ont indiqué au contraire une décrue de la conflictualité sociale de 2001 à 2004 dans les entreprises du secteur privé<sup>3</sup>, alimentant le constat d'une diminution des conflits du travail (Jobert, 2005), voire la thèse, déjà ancienne, d'un déclin inexorable de ces derniers au profit d'autres formes de contestation sociale. Le décalage existant entre les représentations véhiculées par les médias et les résultats statistiques à ce propos est intéressant à analyser. Car si la presse et les médias alimentent régulièrement la chronique des conflits sociaux, qu'ils aient lieu à l'échelon local comme dans le cas récent et retentissant de l'entreprise Thomé-Genot à Nouzonville dans les Ardennes<sup>4</sup> ou à un niveau national avec la mobilisation contre le plan Fillon sur les retraites en 2003 ou contre le CPE

---

<sup>1</sup> Ce texte collectif a été rédigé par une équipe de chercheurs constituée de Sophie Bérout (Université Lyon II/Triangle), Guillaume Desage (CERAPS), Jean-Michel Denis (Université de Marne la Vallée/CEE), Baptiste Giraud (Université Paris I/CREPS) et Jérôme Pélisse (Université de Reims/AEP/IDHE), auquel s'est adjoint, à l'occasion de cet article, Alexandre Carlier (DARES). Il s'appuie sur une recherche en cours pour la DARES.

<sup>2</sup> « Attitudes des français à l'égard des mouvements sociaux », *Baromètre des conflits sociaux*, CSA Opinion Institutionnel, mai 2003.

<sup>3</sup> 462 622 journées individuelles non travaillées (JINT) pour fait de grève en 2001, 248 114 en 2002, 223 795 en 2003 et 193 423 en 2004. Sources DARES (Premières Synthèses).

<sup>4</sup> Equipementier automobile racheté en 2004 par un fonds d'investissements américain, l'entreprise Thomé-Genot a été mise en liquidation judiciaire le 24 octobre 2006. Conduits par leur intersyndicale, les 320 salariés qui occupaient leur usine pour obtenir une prime de départ de 30000 euros en ont été délogés spectaculairement par les forces de l'ordre le 9 novembre 2006.

en 2006, ils produisent un effet de loupe sur certains événements, tout en négligeant d'autres<sup>5</sup>. Quant aux données administratives, issues des signalements établis par les sections de l'inspection du travail, elles ne sont pas exemptes de limites, comportant différents biais de sélection difficilement maîtrisables (Brochard, 2003)<sup>6</sup>. Ce mode de collecte sous-estime notamment les arrêts de travail de moins de deux jours et les débrayages, formes plus difficilement repérables qu'une grève longue par des inspecteurs du travail, en nombre insuffisants, surtout dans les régions comportant un grand nombre d'établissements<sup>7</sup>. De plus, ces données administratives ne prennent en compte que les conflits collectifs qui donnent lieu à une cessation totale du travail, c'est à dire les grèves au sens du Code du travail et pas les autres formes d'action, comme les manifestations, les grèves perlées ou les grèves du zèle (Carlier, De Oliveira, 2003).

Que nous apprend l'enquête *REPONSE*<sup>8</sup> sur l'évolution des conflits du travail ? Ne se limitant pas aux seuls arrêts de travail, cette enquête offre une image beaucoup plus complète de la conflictualité dans le secteur productif que les chiffreages annuels réalisés par la DARES. Elle comporte un nombre important de questions sur ce thème (trois sur le climat social, et une quinzaine directement sur le conflit dans l'édition de 2002-2004), et permet une contextualisation plus précise de l'environnement (productif, organisationnel, économique, social, etc.) qui entoure ces conflits. Quel état des relations professionnelles dresse la dernière édition de cette enquête ? Celui de relations sociales pacifiées ? Celui d'une conflictualité latente qui minerait les relations salariales, en particulier interindividuelles, sans réussir à s'exprimer dans des revendications ouvertes et des actions partagées ? Ou bien celui d'une recrudescence des conflits collectifs ?

### **Des conflits collectifs en augmentation**

<sup>5</sup> Est-ce en raison des modes d'action employés - une heure de grève par nuit pour les personnels contractuels et une nuit de grève par semaine pour les fonctionnaires - mais le mouvement qui touche sans discontinuer une cinquantaine de centres de tri de La Poste depuis la mi-octobre 2006 peine par contre à percer les médias.

<sup>6</sup> La précédente version de l'enquête *REPONSE*, portant sur les années 1996-1998, avait déjà permis de pointer « l'ampleur de la sous-évaluation des grèves par la statistique administrative », de l'ordre de 50% selon Delphine Brochard (2003, p.8).

<sup>7</sup> Les lacunes de ce mode de collecte ont conduit la DARES à réaliser une nouvelle enquête annuelle auprès des entreprises (enquête Acemo sur « la négociation et la représentation des salariés ») qui permettra de connaître la part des entreprises ayant connu au moins un arrêt de travail et l'évolution des journées non travaillées.

<sup>8</sup> L'enquête *REPONSE* (Relations professionnelles et négociations d'entreprise) est une enquête statistique menée par la DARES auprès des directions d'entreprise, des représentants des personnels et des salariés. Son objectif est de comprendre la dynamique des relations professionnelles dans les entreprises, en lien avec les stratégies organisationnelles, managériales et concurrentielles de leur employeur. Le champ de l'enquête est celui des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand non agricole. Elle a donné lieu à trois éditions (1992-1993, 1998-1999, 2004-2005).

Alors que la seule analyse des données administratives (JINT) semble *a priori* témoigner d'une baisse de la conflictualité collective au travail (de 999 400 JINT pour la période 1996-98 à 665 300 JINT pour la période 2002-2004), *REPONSE* fait plutôt état d'une croissance globale de la conflictualité (Carlier et Tenret, 2007) : 30% des directions d'établissements ont déclaré avoir connu au moins un conflit collectif entre 2002 et 2004 contre 21% entre 1996 et 1998 (l'augmentation est d'autant plus significative que le nombre d'établissements de plus de 20 salariés a cru fortement au cours de la même période : +16 points). Ce décalage s'explique par le changement de focale (dans un cas, on comptabilise des journées de grève, dans l'autre, des établissements conflictuels), de champ (les établissements concernés ne sont pas tout à fait les mêmes), mais aussi et surtout, par la prise en compte de formes de conflit supplémentaires dans l'enquête *REPONSE*. On y recense l'existence de débrayages, de grèves perlées, de grèves du zèle, de refus d'heures supplémentaires, de manifestations, de pétitions et « d'autres formes de conflit ». En seconde partie, nous verrons que cette diversité des formes est un élément à prendre en considération pour comprendre les transformations de la conflictualité au travail car toutes n'évoluent pas de la même façon. Le tableau 1 confirme cependant que l'augmentation des conflits n'est pas uniquement liée à l'élargissement du répertoire d'actions perçu par les directions, mais également à la multiplication du nombre de conflits lui-même - les directions signalant surtout davantage de conflits à forme unique entre les deux périodes.

**Tableau 1 : Les établissements selon le nombre de formes de conflits collectifs, d'après les représentants de la direction**

Nombre de conflits*	En % d'établissements (questionnaire RD)	
	REPONSE 1996-1998	REPONSE 2002-2004
Au moins une forme de conflits	20,7	29,6
Dont :		
Une forme	11,7	16,5
Deux formes	4,7	7,0
Trois formes et plus	4,3	6,1
Aucune forme	79,3	70,4

Les formes de conflit proposées dans le questionnaire sont les suivantes : débrayage, grève de moins de deux jours, grève de deux jours et plus, grève perlée, grève du zèle, refus d'heures supplémentaires, manifestation et « autres formes de conflits ».

Champ : établissement de 20 salariés et plus. Source : Carlier et Tenret (2007)

### *Des différences sectorielles qui se maintiennent au profit de l'industrie*

Cette progression touche tous les secteurs d'activité, même si des différences fortes existent entre eux (tableau 2). Paradoxe pour une société parfois désignée comme « post-industrielle »,

dans laquelle « le secteur tertiaire, dans sa version publique en particulier, occupe de plus en plus l'avant-scène gréviste » (Sirot, 2002, p. 52), l'industrie demeure le lieu d'éclosion privilégié des conflits avec 41,5% d'établissements concernés en 2002-2004 suivie du secteur des services (30,1%). Plus de six salariés sur dix, dans l'industrie, travaillent ainsi dans des établissements déclarés conflictuels par leur direction. 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), 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 les effets du « printemps des électriciens et des gaziers » de 2004 contre le démantèlement d'EDF et de GDF (Bérourd, 2005) mais aussi de la participation des agents de ce secteur aux actions interprofessionnelles de 2003 contre le plan Fillon sur les retraites. 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'Education-Santé-Social et Associations » (+11,3 points avec 33,6% d'établissements concernés 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<sup>9</sup>. Sans surprise, on se mobilise nettement moins dans la construction (18,3%) et dans le commerce (18,7%) malgré une conflictualité plus forte qu'en 1996-1998 (+ 6 points pour la construction et + 7,5 points pour le commerce). Les raisons en sont structurelles. Ces deux 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.

**Tableau 2 : Part des établissements et des salariés concernés par un conflit collectif, selon le secteur d'activité (d'après les directions)**

	En % d'établissements (questionnaire RD)			
	Entre 1996 et 1998		Entre 2002 et 2004	
	Etablissements	salariés	Etablissements	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>	20,7	38,8	29,6	47,2

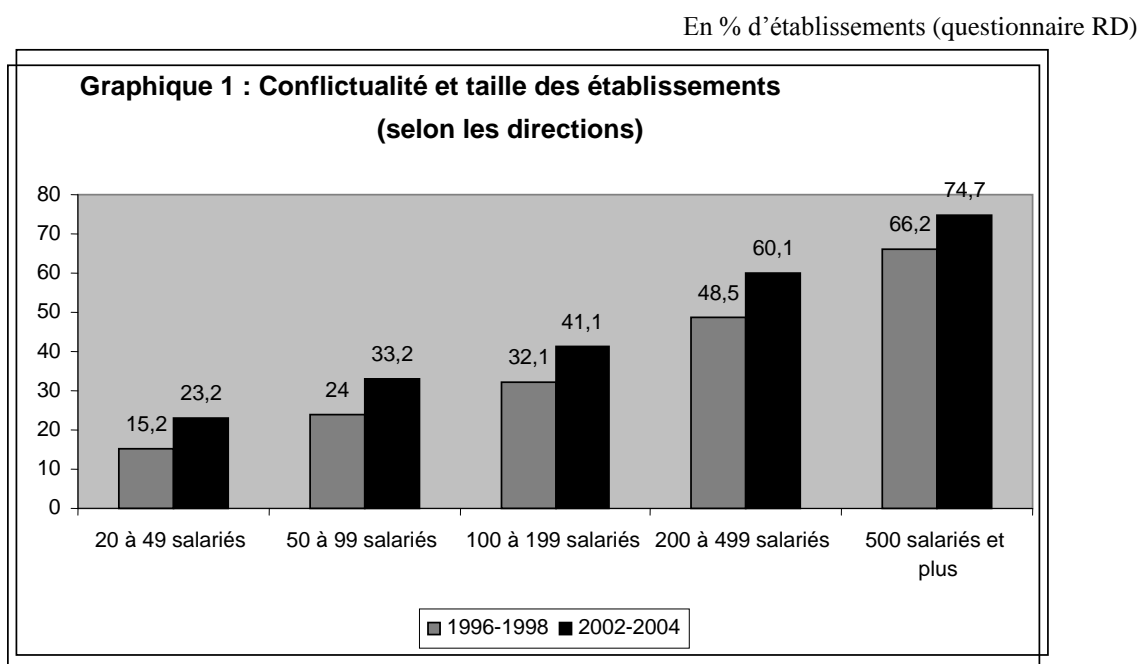
<sup>9</sup> Cette poussée combative dans ces deux secteurs a par ailleurs été enregistrée par la DARES, le nombre de JINT pour fait de grève passant, dans les transports, de 137 346 en 2002 à 505 019 en 2003 et, dans la Fonction Publique d'Etat, de 605 355 en 2002 à 3 659 607 en 2003 (Carlier, De Oliveira, 2005).

Lecture : d'après les déclarations des représentations de la direction, 28,6% des établissements de l'industrie ont connu un conflit collectif entre 1996 et 1998 ; ces établissements employaient 50,1% des salariés du secteur.

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

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

De fait, la taille reste un facteur discriminant pour la conflictualité en entreprise. La structure en escalier du graphique 1 le montre clairement : plus la taille de l'entreprise augmente et plus les conflits sont nombreux.



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

L'évolution de la conflictualité entre 1996-1998 et 2002-2004 suit la même progression. A un détail près : la conflictualité augmente moins fortement tant dans les petites que dans les grandes entreprises (+ 8 points dans les entreprises de 20 à 50 salariés et + 8,5 pour les entreprises de 500 salariés et plus). Dans les moyennes au contraire, la hausse est plus forte : + 9 points environ pour les entreprises de 50 à 199 salariés et + 11,6 pour les entreprises de 200 à 499 salariés.

La taille apparaît donc bel et bien comme une variable clivante. Les causes en sont globalement connues. Espaces communautaires dominés par une régulation de type organique, sur la base de relations interpersonnelles, de face à face, les petites entreprises ne constituent pas des lieux d'éclosion privilégiés pour les conflits collectifs, à la différence des

grandes structures aux rapports sociaux plus impersonnels et institutionnalisés. Cela ne signifie pas que le conflit ne peut pas s'y produire mais qu'il prend une configuration plus domestique<sup>10</sup> ou juridique. En outre, l'implantation excessivement réduite pour ne pas dire quasi nulle du syndicalisme dans le champ des PME/PMI et des TPE (même si ces dernières n'entrent pas dans le champ de l'enquête), rend difficile voire impossible la mise en action des salariés y travaillant. Autant d'éléments corrélés qui font de la taille des entreprises un véritable « indicateur synthétique »<sup>11</sup>.

*Des déterminants essentiels : présence et pratiques des représentants du personnel et notamment des syndicalistes*

L'enquête *REPONSE* 2002-2004 confirme également l'un des postulats classiques de la sociologie des grèves, à savoir qu'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 (Kelly, 1998). 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 justement plus fortement dans les entreprises de 100 à 500 salariés.

**Tableau 3 : Etablissement dotés d'un délégué syndical (d'après les représentants de la direction)**

Effectif de l'établissement	En % d'établissements (questionnaire RD)	
	Présence d'au moins un DS	
	En 1998-1999	En 2004-2005
20 à 49 salariés	19	23
50 à 99 salariés	45	49

<sup>10</sup> A propos de la configuration domestique des relations professionnelles dans les petites entreprises et des conflits s'y produisant (Lepley, 2005).

<sup>11</sup> « Par-delà la question des effectifs, la taille renvoie à de fortes différenciations quant à la nature de l'activité, aux positions sur le marché, à la définition des objectifs, impliquant à leur tour un type de gestion, un style de management, un mode de régulation sociale, un rapport au capital, une relation à l'environnement institutionnel chaque fois spécifiques. (...) Ainsi entendue, la taille est une caractéristique structurelle de l'entreprise en ce sens qu'elle est corrélée, de façon positive ou négative, à toute une autre série d'autres caractéristiques (Furjot, 2000, p. 7).

100 à 199 salariés	67	74
200 à 499 salariés	81	88
500 salariés et plus	93	97
Ensemble	33	38

Source : enquête REPONSE 2002-2004 (Jacod, 2007)

Lecture : dans la dernière vague de l'enquête (2004-2005), 97% des établissements de 500 salariés et plus comptaient au moins un délégué syndical.

Comme le montre Alexandre Carlier, la comparaison avec la précédente édition de l'enquête est significative : « 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%) » (2007, p. 6). Parallèlement, et logiquement, le taux de syndicalisation a également un impact sur la survenue des conflits : plus le taux de syndicalisation est élevé, et plus la conflictualité se révèle importante : un établissement sur cinq connaît un conflit lorsque 5 % des salariés sont syndiqués contre près de sept sur dix lorsque ce taux dépasse 11%. Malgré une érosion de ses effectifs, d'ailleurs stabilisée au cours des années 90, et l'attitude ambivalente des salariés à l'égard des représentants du personnel et des représentants syndicaux (Amossé, 2006 ; Jacod, 2007), le syndicalisme reste donc bien l'un des principaux vecteurs de la mobilisation collective dans le monde du travail. A condition cependant qu'il se traduise dans des pratiques militantes (assemblées de salariés, tournées dans les ateliers, tracts, tenues de permanences) et qu'il ne se réduise pas à une simple présence institutionnelle matérialisée par la participation à quelques réunions de négociations avec la direction<sup>12</sup>. Ceci étant, un tel constat ne doit pas conduire à opposer trop schématiquement activité institutionnelle et pratique conflictuelle puisque l'enquête *REPONSE* atteste une nouvelle fois, après celle de 1993 (Cézard, Malan, Zouary, 1996) et celle de 1998 (Furjot, 2002), de la coexistence des négociations, elles-mêmes en forte hausse entre 1996-1998 et 2002-2004, et des conflits collectifs dans les mêmes établissements<sup>13</sup>. A cet égard, le passage aux 35h constitue un parfait exemple de cette concomitance des pratiques puisque bon nombre de négociations ont été à cette occasion précédées ou suivies de mobilisations de salariés cherchant soit à poser des revendications préalables soit à dénoncer le résultat des consultations en cours ou des accords négociés.

<sup>12</sup> Selon une analyse de régression logistique non reproduite ici, ces pratiques d'animation revendicative sont significativement corrélées à l'existence de conflits collectifs, au-delà de la seule présence d'institutions représentatives du personnel, de la taille des établissements, du secteur d'activité...

<sup>13</sup> En effet, « les conflits collectifs sont plus nombreux dans les grands établissements où pratique de la négociation collective et implantation syndicale sont plus fortes, notamment dans l'industrie, les transports et les activités financières » (Carlier et Tenret, 2007).



*Une évolution sensible des thèmes de conflits collectifs*

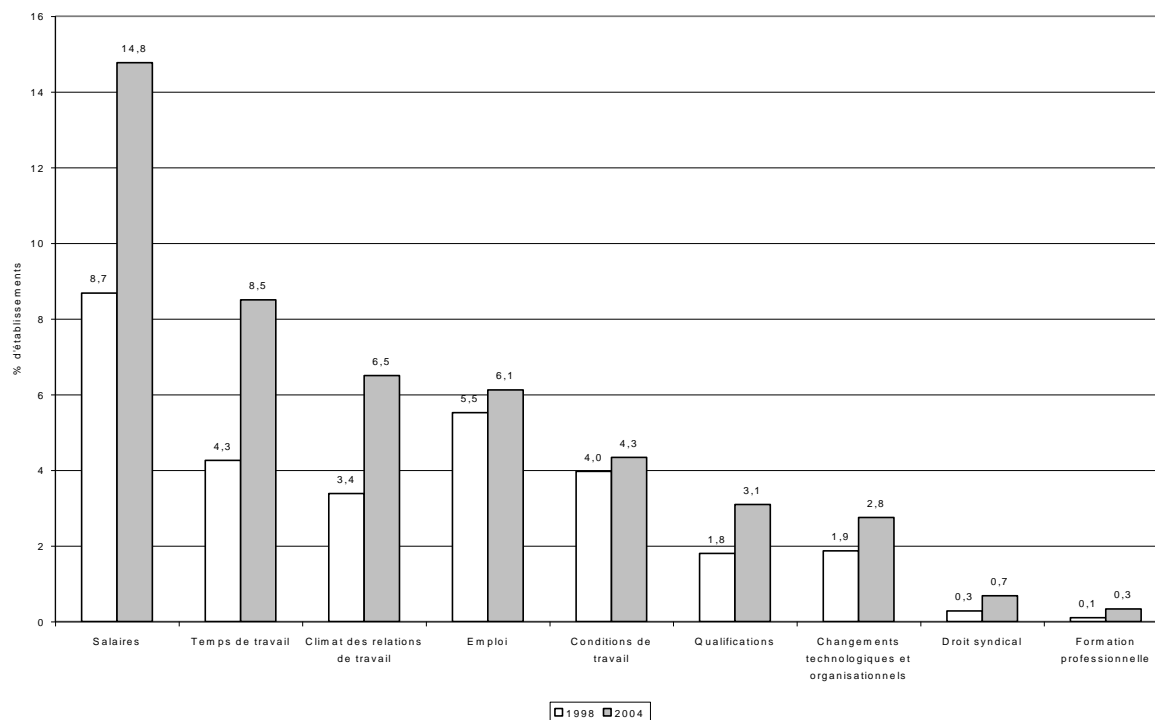
Quant aux motifs de conflit (voir graphique 2 ci-dessous), l'ampleur de la progression de la revendication salariale étonne. Certes, le salaire a toujours constitué une « sorte d'équivalent universel » mais il a formé le motif principal dans la moitié des établissements conflictuels entre 2002 et 2004 (contre quatre sur dix de 1996 à 1998). Les causes de cet accroissement sont vraisemblablement multiples : la faiblesse - ou la stagnation - de l'augmentation du pouvoir d'achat des ménages 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 passées à 35 heures avant 2002 - aurait pu laisser croire à une diminution importante des revendications sur ce thème<sup>14</sup>. Selon *REPONSE*, il n'en n'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 en réaction aux conditions d'application des accords sur les 35h, lors des négociations portant sur la révision des modalités initiales de la RTT ou encore dans les PME où la RTT a été négociée plus tardivement (Ulrich et Zilberman, 2007).

**Graphique 2 : évolution des thèmes de conflit déclarés par les représentants de la direction entre 1998 et 2004**

---

<sup>14</sup> Cette diminution a d'ailleurs été signalée par la DARES en 2005 (Carlier, De Oliveira, 2005).



*Champ : établissements de 20 salariés et plus.*

Source : enquêtes REPONSE 1998 et 2004, DARES (Carlier et Tenret, 2007).

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 d'un durcissement des relations de travail que d'autres indicateurs attestent, même si les formes de la conflictualité connaissent, de ce point de vue, des transformations partiellement contradictoires.

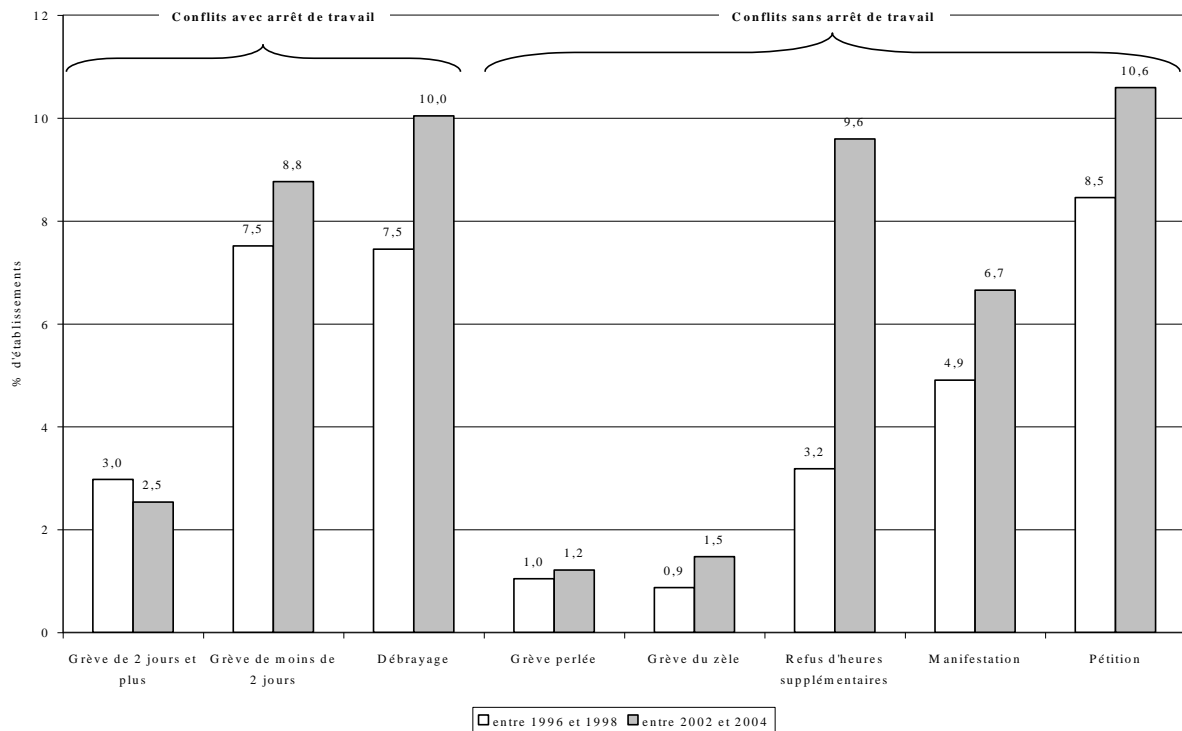
### **Une transformation contrainte de la conflictualité au travail**

L'une des explications au décalage entre les données provenant des sources administratives, et celles de l'enquête *REPONSE* tient aux formes de conflits que prennent en compte les inspecteurs du travail d'un côté, et l'enquête par questionnaire en face à face de l'autre. On

retrouve ce même écart, qui couvre tout l'espace de la conflictualité, entre les conflits dont les médias, nationaux (Lagneau, 2005) ou locaux (Neveu, 2003), se font l'écho – qu'il s'agisse de manifestations liées à des journées d'action interprofessionnelles ou de grèves liées à des licenciements voire des occupations particulièrement dures – et les conflits aux formes moins visibles dégagés par *REPONSE* (refus d'heures supplémentaire ou pétitions par exemple). Réalisée au moment où certains conflits sociaux défrayaient la chronique par leur dureté - on pense ici au conflit Cellatex durant le mois de juillet 2000 (Bérout, Mouriaux, 2001) -, la troisième édition de *REPONSE* a cherché à vérifier l'hypothèse d'une radicalisation des conflits sociaux. De ce point de vue, les formes extrêmes que sont les occupations avec séquestration ou les menaces de destruction de biens ou de l'environnement semblent extrêmement minoritaires. A la différence d'autres formes moins radicales mais qui publicisent également le conflit, comme la manifestation de salariés à l'extérieur de l'établissement ou l'expression dans la presse et les médias, signalées dans un quart des cas par les représentants du personnel à l'occasion du conflit qu'ils estiment le plus marquant entre 2002 et 2004.

Mais l'apport principal de *REPONSE* se situe moins dans ce résultat, qui montre peut-être finalement l'exceptionnalité des conflits radicaux, ou plutôt l'exposition médiatique de modes d'action ayant toujours existé dans l'histoire, que dans la prise en compte de formes de conflictualité différentes de l'arrêt de travail classique, c'est-à-dire de la grève. L'intérêt est alors de noter les évolutions de ces formes d'action qui échappent largement aux statistiques administratives comme aux journalistes, qu'il s'agisse de formes plus ou moins directes (arrêt de travail), diffuses (refus d'heures supplémentaires, grève perlée), ponctuelles (débrayage, manifestation, pétition) ou aux temporalités plus longues (grève de plus de deux jours, grève du zèle par exemple).

**Graphique 3 : Evolution des formes de conflits déclarées par les représentants de la direction entre 1998 et 2004**



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

### *Transformations de la grève*

Prendre en compte cette diversité et son évolution ouvre la voie à l'analyse des transformations de la conflictualité en entreprise. Ainsi, « la grève ne disparaît pas, mais prend une forme moins visible et plus sporadique » (Carlier et Tenret, 2007) comme en témoigne la montée des débrayages, parfois suffisants pour établir ou modifier un rapport de force dans des univers productifs où se répandent les organisations en juste à temps ou en flux tendu et les relations de sous-traitance. Comment corroborer l'hypothèse d'un déclin des conflits du travail lorsque l'on constate que la grève de plus de deux jours est la seule forme en diminution ? Une telle diminution est certes le signe d'une difficulté à mobiliser et à maintenir dans la durée une confrontation ouverte avec l'employeur. Mais contrebalancée par la hausse de toutes les autres formes (y compris les grèves plus courtes), elle indique surtout une rationalisation sous contrainte du conflit et le déploiement d'autres modes d'action, pas forcément moins efficaces (Giraud, 2006). A ce titre, la distinction entre formes avec arrêt de travail et sans arrêt de travail soulignée dans le graphique 3 montre que ce sont les actions collectives sans arrêt de travail qui ont contribué à la hausse globale de la conflictualité. L'augmentation des manifestations et pétitions atteste de la recherche d'autres modes de

collectivisation et de publicisation des problèmes, bien que les deux modalités ne soient pas assimilables. La manifestation renvoie à l'intériorisation par les salariés de la nécessité de trouver d'autres appuis ou ressources dans leur lutte quand la pétition, lorsqu'elle ne s'inscrit pas dans un continuum menant au débrayage ou à la grève, interroge l'impossibilité de transformer le mécontentement collectif en action plus explicite. Ces données sont dès lors à rapprocher de l'accroissement encore plus conséquent des refus d'heures supplémentaires entre les deux périodes de l'enquête, qui passent de 3,2% à 9,6% d'établissements concernés selon les représentants de la direction. Cette forme de conflictualité, que l'on peut relier, en partie, à la réforme réduisant la durée du travail, et qui permet de porter un jugement nuancé sur le soi-disant souhait des salariés de « travailler plus pour gagner plus » au moment même où la loi Fillon de 2003 gelait puis détricotait les 35 heures, ouvre une série de questions. Outre que le refus d'heures supplémentaires est identifié comme un conflit collectif par l'enquête, alors qu'il peut être individuel et perçu comme non conflictuel<sup>15</sup>, il s'agit également de la forme de conflit sur lequel les acteurs interrogés par l'enquête s'accordent le moins. En effet, dans les établissements avec instances représentatives du personnel, lorsqu'un dirigeant signale un refus d'heures supplémentaires, les représentants du personnel en font de même dans seulement 15% des cas<sup>16</sup>. Ici réside l'un des intérêts de l'enquête *REPONSE*, qui est de permettre le croisement des points de vue et de souligner qu'en matière de relations professionnelles et de conflictualité, « chacun voit midi à sa porte » (Coutrot, 1996). Autrement dit, la définition même du conflit est un objet de lutte entre les agents sociaux qu'il implique<sup>17</sup>.

### *Une articulation renforcée entre formes collectives et formes individuelles de conflictualité*

Des conflits plus nombreux mais aux formes plus « softs » ? S'il peut être tentant d'interpréter ainsi l'évolution indiquée par le graphique 3, on peut pousser l'analyse en prenant en compte les formes de conflictualité individuelle repérées par l'enquête. 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 et 72% des cas entre 2002 et 2004) ou ont recouru aux prud'hommes

<sup>15</sup> A l'image de l'absentéisme, souvent assimilé par les sociologues à un refus du travail et à une forme individuelle et souterraine de conflictualité, indiquant notamment des problèmes de gestion et de conditions de travail, alors qu'il ne dénote pas forcément un mauvais climat social ou une conflictualité latente pour les dirigeants d'entreprise.

<sup>16</sup> A l'inverse, dans les établissements où les représentants du personnel signalent un refus d'heures supplémentaires, les représentants de direction confortent cette déclaration dans seulement 23% des cas.

<sup>17</sup> Cette problématique sera développée dans un travail ultérieur.

(dans 36% des cas entre 1996 et 1998 et 42% entre 2002 et 2004), l'évolution à la hausse se confirme. Mais elle semble surtout se combiner de plus en plus souvent avec des formes collectives (Carlier et Tenret, 2007), et plus précisément encore avec les formes collectives sans arrêts de travail. A cette transformation des répertoires d'action vers des formes plus ponctuelles et moins risquées pour les salariés, que l'on peut aisément raccorder aux évolutions connues par le monde salarial depuis une dizaine d'années<sup>18</sup>, correspond donc un brouillage au niveau des formes, niveaux et registres d'action collectifs et individuels.

### **Participation et négociation : des facteurs de conflit ?**

L'analyse des données statistiques permet de confirmer des déterminants structurels mais aussi, parfois, d'approfondir la compréhension des phénomènes étudiés voire d'aller à l'encontre de représentations bien ancrées. Nous pouvons ainsi aborder deux résultats, partiels mais relativement contre-intuitifs, à propos de la hausse et de la transformation des formes de conflits.

En premier lieu, il est classique d'opposer les relations sociales françaises, dominées par la culture du conflit, à d'autres modèles plus pacifiés où les acteurs seraient, avant toute chose, soucieux de négocier. Promus par les gouvernements, le « dialogue social » et la négociation sont aussi revendiqués par les acteurs sociaux comme une procédure efficace pour impulser le changement et s'adapter aux transformations économiques et sociales. Un échange conflictuel (les intérêts restent divergents même dans le cas où ils donnent lieu à des accords qualifiés de « donnant-donnant »), mais pacifié, permettrait ainsi de moderniser les relations sociales, sinon l'action publique elle-même, mais à la condition de s'appuyer sur la négociation. Suite à « l'échec » de la réduction du temps de travail en la matière, non parce qu'elle aurait été imposée par la loi mais parce qu'elle aurait peut-être laissé au contraire la part belle aux négociations (Pélisse, 2005), les données produites par l'enquête *REPONSE* permettent à leur tour de nuancer cette vision.

---

<sup>18</sup> Même si l'on peut considérer ces évolutions de façon contradictoire car si la précarisation d'une partie du salariat et la multiplication des petits établissements limitent effectivement la possibilité de l'action collective, l'augmentation des organisations en flux tendu et l'intensification du travail peuvent aussi transformer ces moyens d'action limités (débrayage) ou simplement menaçant (pétition) en armes potentiellement efficaces dans la construction des rapports de force.

Car, nous l'avons signalé, négociations et conflits ont tendance à aller de pair, les établissements où la négociation est la plus large, la plus fréquente et la plus régulière étant également ceux où les conflits collectifs sont les plus fréquents. Il est cependant impossible de tirer des liens de causalité entre ces deux facteurs du fait qu'ils peuvent exister dans les deux sens, la négociation représentant un facteur de conflit mais le conflit débouchant lui-même souvent sur des négociations. Par ailleurs, les enquêtés peuvent considérer que les conflits sont une forme de négociation ou inversement les négociations des formes de conflits. Quoiqu'il en soit, il apparaît clairement que dans les lieux où l'on discute, se réunit, s'informe sur un ensemble diversifié de thèmes, existent aussi des formes de conflits. Ainsi, croire que pour impulser le changement, il suffit d'opposer des relations sociales efficaces et pacifiées, car négociées, à des relations archaïques, car conflictuelles, est une erreur.

En deuxième lieu, ce constat reste pertinent, même lorsque l'on prend en compte les politiques de gestion du personnel, en particulier en matière de participation et de communication. En effet, on peut penser *a priori* qu'une entreprise attentive à la gestion des ressources humaines, qui développe des dispositifs cherchant à impliquer ses salariés dans la réalisation de leur travail voire à prendre leurs avis, limiterait fortement le risque d'un conflit collectif. Or, comme pour la négociation, le conflit se conjugue avec les dispositifs participatifs. Dans leur article sur la première édition de l'enquête *REPONSE* de 1992-1993, Michel Cézard, Anna Malan et Patrick Zouary (1996) pointaient déjà que « les politiques fondées sur des formes de gestion 'modernes' vont de pair avec des conflits 'classiques' ». Ils associaient les politiques participatives et de communication interne à la grande entreprise et à une implantation syndicale forte. De nouveau, les résultats de l'édition 2002-2004 de *REPONSE* soulignent l'association entre le surgissement de conflits collectifs et la mise en place de réunions (dans le cadre de groupes qualité, de résolution de problèmes, d'expression directe, ou de réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service) et de dispositifs participatifs (*tableau 4*). Et plus le nombre de ces dispositifs est important, plus le signalement d'au moins un conflit collectif par la direction est fréquent (*tableau 5*).

**Tableau 4 : Dispositifs visant à stimuler la participation des salariés et conflictualité collective**

*en % d'établissements, questionnaire RD*

La direction a cherché à stimuler la participation des salariés par <i>au moins un des dispositifs suivants</i> (boîte à idée, journal d'entreprise, journée porte 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
<i>Ensemble</i>	29,6	70,4

Source : enquête REPONSE 2002-2004

**Tableau 5 : nombre de dispositifs participatifs et conflictualité collective***en % d'établissements, questionnaire RD*

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

Source : enquête REPONSE 2002-2004

Ces résultats valent pour les grèves mais aussi pour les conflits sans arrêt de travail. Mais, plus intéressants encore, ils sont significatifs *quelque soit la taille et la présence syndicale*, montrant que cette relation ne concerne pas uniquement la grande entreprise ou les entreprises fortement syndiquées<sup>19</sup>.

Si l'enquête REPONSE fait ressortir clairement les liens entre conflit et négociation, elle permet également de battre en brèche certaines idées reçues à propos des effets pacificateurs des nouvelles méthodes de management et de direction sur le monde du travail. Le paradoxe n'est qu'apparent, car ces dispositifs créent des relations entre les salariés, font sans doute en partie émerger des problèmes d'organisation du travail, et discuter des objectifs et des moyens. Dans le même temps, il est impossible de réfuter que ces dispositifs, visant notamment à construire une « culture d'entreprise », ne sont pas sans effets sur la conflictualité, en contribuant à sa canalisation, son atténuation et à la transformation de ses formes. Mais autant que l'on puisse en dire à partir de l'analyse permise par REPONSE, ce sont dans les entreprises où l'expression collective des problèmes est possible que surgissent des conflits collectifs. La négociation comme les politiques de participation ne sont donc en rien exclusives de logiques conflictuelles.

## Bibliographie

Bérout, S., *Les robins des bois de l'énergie*, Le Cherche midi, 2005.

Bérout S. et R. Mouriaux, « Violence et sabotage dans les grèves en France » in C. Larose, *Cellatex. Quand l'acide a coulé*, Editions Syllepse / VO Editions, 2001.

<sup>19</sup> C'est ce que montre un modèle logit que nous n'avons pas la place de reproduire ici.



- Brochard, D., *Evaluation des statistiques administratives sur les conflits du travail*, Documents d'études – DARES, n° 79, novembre 2003.
- Carlier A., De Oliveira V « Les conflits du travail en 2002 et 2003, *Premières Synthèses DARES*, n° 18.4, mai 2005.
- Carlier A., De Oliveira V., « Les conflits du travail en 2004, *Premières Synthèses DARES*, n° 45.1, novembre 2005.
- Carlier A., Tenret E., « Des conflits du travail plus nombreux et plus diversifiés », *Premières Synthèses*, n° 08.1, février 2007.
- Cézard M., Malan A., Zouary P., « Conflits et régulation sociale dans les établissements », *Travail et Emploi*, 1996, n° 66, p. 19-38.
- Coutrot T., « Relations sociales en entreprise : voir midi à sa porte », *Travail et Emploi* n°66, 1996.
- Denis J-M., (dir.), *Le conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, La Dispute, 2005.
- Giraud B., « Au-delà du déclin. Difficultés, rationalisation et réinvention du recours à la grève dans les stratégies confédérales des syndicats », *Revue française de science politique*, vol. 56, n°6, 2006.
- Jacod, O., « Les institutions représentatives du personnel », *Premières Synthèses DARES*, n° 05.1, février 2007.
- Jobert, A., « Les relations professionnelles » in Freyssinet, J., (dir.), *Travail et emploi en France – Etat des lieux et perspectives*, La Documentation française, coll. études, 2005.
- Furjot, D., « Conflits collectifs : les conditions de travail en mauvaise posture », *Travail et Emploi*, n° 61, 1994, 92-95.
- Furjot, D., « Où sont les délégués syndicaux ? », *Premières Synthèses DARES*, n° 41.2, octobre 2000.
- Furjot, D., *De la participation au conflit*, Document d'Etudes DARES, n° 64, 2002.
- Kelly, J., *Rethinking industrial relations*, Routledge, London & New York, 1998.
- Lagneau E., « Comment étudier la médiatisation des conflits ? » in JM Denis (dir.), *Le conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, La Dispute, Paris, 2005.
- Neveu E., « Engagement et distanciation. Le journalisme local face au mouvement social » in D. Cefaï et D. Pasquier (dir.), *Les sens du public. Publics politiques, publics médiatiques*, CURAPP, PUF, Paris, 2003.
- Pélisse J., « La légitimité limitée du « dialogue social » comme mode d'action publique. Analyses autour des 35 heures et de leur « échec » », Communication au 8<sup>ième</sup> congrès de l'AFSP, Lyon, 14-17 septembre 2005 (à paraître in L. Duclos, G. Groux et O. Mérieux (dir.), *Le politique et la dynamique des relations professionnelles*, 2007).
- Sirot, S., *La grève en France – Une histoire sociale (XIXe – Xxe siècle)*, Odile Jacob, Paris, 2002.

Ulrich V. et Zilberman S., « La réduction du temps de travail : révélateur et source de développement des relations professionnelles en entreprise », Premières Synthèses DARES n°03.2, janvier 2007.