

Les Relations Professionnelles

• Paris •

9 décembre 2014

Colloque organisé
par la DARES

à l'épreuve des **pratiques**, des **lois** et du **contexte économique**



L'articulation conflit/négociation au prisme des politiques d'entreprise

Jérôme Pélisse (UVSQ, Printemps)

Etienne Pénissat (CNRS, Ceraps)

PRINTEMPS
Professions, institutions, temporalités





Problématique de la recherche

Une recherche qui prolonge l'étude des conflits (Bérourd, Denis, Desage, Giraud, Pélisse, *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, 2008), avec trois déplacements :

- Une attention plus grande à la négociation : comment s'articulent conflits et négociations au niveau local ?
- La prise en compte d'un contexte différent : quelles influences de la crise économique et des évolutions législatives ?
- De la focalisation sur les pratiques syndicales à l'éclairage du rôle des politiques patronales sur les dynamiques de négociation et de conflit

L'intérêt de ce déplacement du regard

- Lever un angle mort de la sociologie des relations professionnelles
- Mieux saisir la dynamique des interactions entre action syndicale et action patronale
- Penser ensemble les effets des contextes sur des configurations

PLAN :

- *Sources et méthodes*
- *Comment s'articulent conflits et négociations ?*
- *Trois configurations de relations professionnelles*

Sources et méthodes de la recherche

- L'exploitation des enquêtes REPONSE
- 13 monographies d'entreprise, 72 entretiens
- Variation des types d'entreprise observées et des contextes
 - Des entreprises en restructuration (en termes d'effectifs mais aussi d'organisation du travail) / des entreprises en « bonne santé » économique
 - Industrie / service ; localisations géographiques variées
 - Des établissements de grands groupes/ des TPE-PME indépendantes
- Un questionnement transversal, construit à partir de l'étude des politiques patronales et managériales

1. Les dynamiques de la négociation et des conflits

- **Globalement, une conflictualité qui n'a pas diminué avec la crise,**
 - notamment au niveau interprofessionnel (grèves et manifestations unitaires du printemps 2009 ; conflit sur la réforme des retraites à l'automne 2010)
 - mais aussi des entreprises (avec une polarisation accrue entre établissements conflictuels qui le sont plus et d'autres qui ne le sont pas du tout et un maintien, voire une hausse, du nombre d'établissements ayant connu des arrêts de travail)
 - malgré une diminution de la conflictualité individuelle (plutôt inattendue en période de crise économique)

1. Les dynamiques de la négociation et des conflits

- **... et des négociations au dynamisme maintenu**
 - l'incitation, voire l'imposition à négocier impulsée par l'Etat reste forte – participation, pénibilité, stress et risques psychosociaux, etc.
 - avec une évolution dans les thèmes de négociation (moins sur le temps de travail, mais maintien à un haut niveau de la proportion d'établissements négociant sur les conditions de travail, la formation professionnelle...)
 - Des écarts importants entre petits établissements et grands établissement (souvent un ou deux thèmes de discussion / négociation parmi les premiers ; + de 6 thèmes dans les seconds)

1. Les dynamiques de la négociation et des conflits

Négociations et conflits vont ensemble : c'est dans les établissements où négocie qu'il y a des conflits et inversement. Mais quelle articulation entre ces deux formes de relations ?

- Le conflit comme condition préalable à la mise en place des IRP et/ou au développement de la négociation collective
- L'engagement dans la négociation comme facteur d'incitation à la mobilisation syndicale... ou non
- Des logiques plurielles et parfois combinées d'investissement patronal dans la négociation (entre institutionnalisation et domestication, répression et respect des obligations légales)

Une dimension clé : les politiques patronales

Des politiques définies à partir :

- **Des stratégies économiques** (qualité / coût du travail...)
- **Des styles de management** : nature et modes du contrôle des salariés, recherche de participation des salariés (ou non), etc.
- **Des problèmes rencontrés par les directions** (absentéisme, turn-over, absence d'engagement individuel, contestation collective, etc...)
- **Des modes de gestion des syndicats et représentants du personnel** (répressif, conciliation, formaliste, etc.)

2. Trois configurations de relations professionnelles

- Configuration 1 : **« néo-paternalisme » dans les services peu qualifiés** : flexibilité du travail et domination personnelle de l'encadrement
- Configuration 2 : **Restructuration et institutionnalisation des modes de gestion des relations professionnelles**
- Configuration 3 : **un management de proximité pour « tenir » des PME en difficulté**

Trois configurations

	Configuration 1	Configuration 2	Configuration 3
Etablissements	Nettoyage, Logistik, Luxe, Bus, Proximag	Fonderie, Transformateurs, Engins, Banque du Sud	Plâtre, Cerclage, Frigo
Stratégies d'entreprise et politique d'emploi	Contrôle masse salariale et flexibilité des conditions d'emploi	Importance des restructurations ; amélioration de la qualité ; gains de productivité	PME avec restructurations et réorganisation du travail
Styles de management	Fort contrôle sur les salariés et recours aux sanctions Absence de RH professionnalisées	Politiques de management avec multiplication des dispositifs de communication et de participation RH professionnalisées	Une politique managériale limitée par l'absence de RH professionnalisées Management de proximité
Types de rapports sociaux	Proximité sociale	Forte distance sociale	Forte distance sociale ; proximité des RP et RD
Problèmes rencontrés par les directions	Absentéisme et turn-over	Résistances aux formes de rationalisation du travail / conflits collectifs	Anomie et désinvestissement
Politiques de gestion des syndicats	Entrave à l'action syndicale	Politique de conciliation qui n'exclut pas des stratégies classiques d'entrave	Formalisme des IRP ; Intégration des RP à la direction
Action syndicale, conflits et négociations	Limitée ; peu de conflits collectifs et peu de négociations	Traditionnelle mais remise en cause (tensions internes ; ambivalence des politiques de conciliation) ; difficultés à mobiliser dans contextes de restructuration	Isolement des RP Faible activité conflictuelle et de négociation Posture syndicale plus proche de la direction

Configuration 1: « néo-paternalisme » dans les services peu qualifiés

- **Etablissements de grands groupes**; situés sur des marchés concurrentiels et/ou avec contrainte de compétitivité sur les prix
- Main d'œuvre **peu qualifiée**, beaucoup de femmes et travailleurs immigrés
- Recherche de **flexibilité** (contrats précaire, intérim ou sous-traitance, temps de travail)
- **Faible professionnalisation des RH**; **proximité sociale** forte entre cadres de l'établissements et salariés
- Management qui s'appuie sur **les sanctions** et le contrôle serré des salariés (voire des syndicalistes)

Configuration 1: « néo-paternalisme » dans les services peu qualifiés

Politiques d'établissement qui se combine avec:

- **Une faible institutionnalisation des RP et peu d'usage des IRP, peu de négociations ou très formelles**
- **Des relations tendues et personnalisées** entre cadres de direction et syndicalistes; parfois répression syndicale

Effets sur l'action des RP et des syndicats:

- Peu voire **un seul syndicat** présent sur le site, **difficulté à syndiquer**
- Action syndicale: **défense de cas individuels** et action juridique
- **Peu de conflits collectifs (excepté dans le cas de BUS)**
- **Importance des ressources personnelles des RP**

Configuration 2: restructurations et institutionnalisation de la gestion des RP

- Etablissements anciennement appartenant à des **familles industrielles** et maintenant plutôt à **des groupes diversifiés** (excepté Banque du sud);
- Contraintes sur les coûts mais aussi sur **la qualité des produits**
- **Ouvriers ou employés qualifiés**; mouvement de déqualification dans certains cas
- touchés par la crise; **PSE et/ ou restructurations**
- **Transformations fortes de l'organisation et des conditions de travail**
- **RH très développées et professionnalisées**; **forte distance sociale** entre les cadres de direction et les catégories principales de main d'œuvre
- Recours intensif aux **dispositifs de communication et de participation**

Configuration 2: restructurations et institutionnalisation de la gestion des RP

Politique d'établissement qui se combine avec:

- **Forte institutionnalisation des RP**; beaucoup de négociations; pas forcément beaucoup d'accords
- Des politiques de **conciliation** avec les syndicats (même si les relations peuvent être tendues par moment)

Effets sur l'action des RP et des syndicats:

- Une **présence syndicale ancienne** et plus traditionnelle; présence de **conflits collectifs classiques mais plutôt en diminution**
- L'**ambivalence** des réactions face aux politiques de conciliation et des **tensions** entre et internes aux syndicats
- De **fortes résistances** aux restructurations mais des capacités de mobilisées limitées ; des résistances individuelles qui se développent

Configuration 3: Management de proximité pour « tenir » des PME en difficulté

- **Des PME impactées par la crise**
- **Main d'œuvre: ouvriers et techniciens qualifiés**
- **Réductions des coûts; diminution des effectifs; restructuration ou réorganisation du travail**
- **Managérialisation des RH (dispositifs de participation, communication) mais faiblesse de l'encadrement**

Configuration 3: Management de proximité pour « tenir » des PME en difficulté

Politique d'établissement qui se combine avec:

- **Présence d'IRP mais faible activité/ formalisme**
- Formes de régulations informelles

Effets sur l'action des RP et des syndicats

- Fragilité des collectifs de travail et **isolement des RP**
- **Peu ou pas de conflits collectifs** (contre exemple avec Plâtre), quelques tensions interindividuelles
- des RP « **assis entre deux chaises** » ; proximité avec l'encadrement tout en maintenant une posture syndicale traditionnelle ; rôle de médiation

Conclusion

- L'intérêt des monographies post-enquêtes : croiser sources et méthodes...
- ... permet d'identifier des configurations socio-productives (historicisées et multidimensionnelles) ajustées à cet objet complexe que sont les relations professionnelles
- Articulations fortes entre les dimensions économiques et stratégiques et le style de management des relations sociales et des relations professionnelles
- ...qui invitent à envisager les contextes (crise économiques, promotion législative du dialogue social) de manière endogène ie à l'aune du type d'usages qui en sont fait en fonction des ressources et des rapports de force entre acteurs sociaux.

Les Relations Professionnelles

• Paris •

9 décembre 2014

Colloque organisé
par la DARES

à l'épreuve des **pratiques**, des **lois** et du **contexte économique**

