



Du nouveau du côté des conflits sociaux ?

Sophie Bérourd, Jean-Michel Denis,
Guillaume Desage, Baptiste Giraud et
Jérôme Pélisse

Introduction

- **Les apports de l'enquête REPONSE pour l'étude de la conflictualité**
 - Une approche qui ne se limite pas aux journées individuelles non travaillées (JINT)
 - Une approche plurielle de la conflictualité (le croisement de trois points de vue)
 - Une contextualisation des pratiques conflictuelles

Notre démarche

1) **Dresser un état des lieux** de la conflictualité individuelle et collective au travail
... à l'aide des données statistiques de REPONSE

2) **Comprendre les dynamiques et processus** à l'œuvre dans les situations conflictuelles
... à l'aide d'un volet qualitatif (monographies, entretiens auprès des acteurs)

Un premier résultat

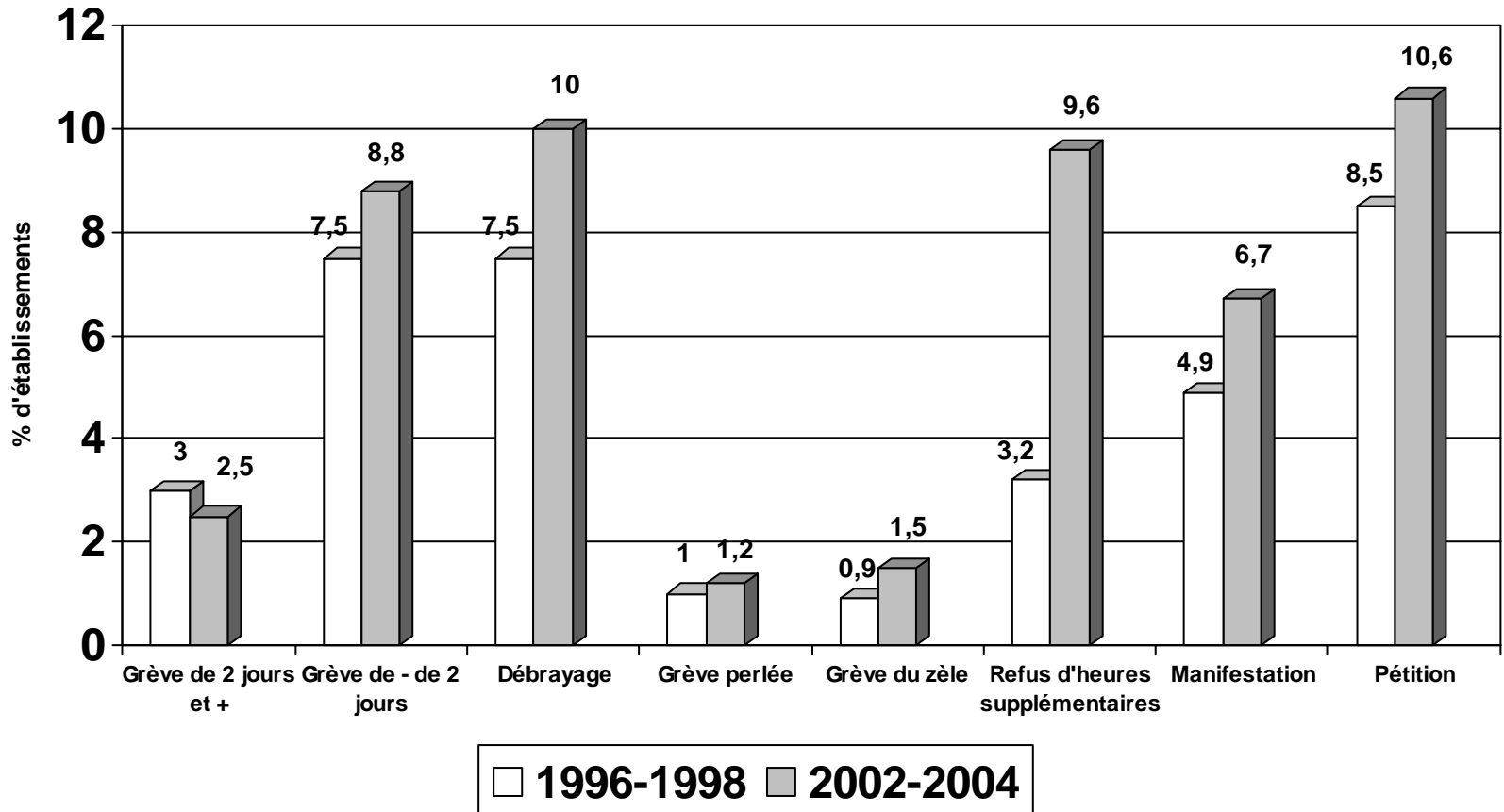
Les conflits augmentent !

30% des directions d'établissements ont déclaré avoir connu au moins un conflit collectif entre 2002 et 2004...

... contre **21%** entre 1996 et 1998.

Un deuxième résultat

Les conflits se transforment



Deux résultats...

- ... *En décalage* avec la tendance au déclin continu de la conflictualité au travail
- ... *qui impliquent* de se pencher prioritairement sur les formes de la conflictualité

Un troisième résultat...

... **croisant les points de vue** des représentants des directions (RD) et des représentants du personnel (RP)

⇒ Exemple : dans les établissements où les représentants du personnel n'évoquent que des conflits sans arrêts de travail, les directions ne signalent **aucun conflit dans les deux tiers des cas.**

⇒ Ces discordances sont plus importantes lorsque sont évoqués des conflits sans arrêt de travail, mais existent aussi lorsqu'il y a arrêt.

Un troisième résultat...

... qui rappelle combien, au-delà des asymétries d'information et de positions, **la notion même de conflit fait l'objet d'une lutte de définition entre les acteurs**

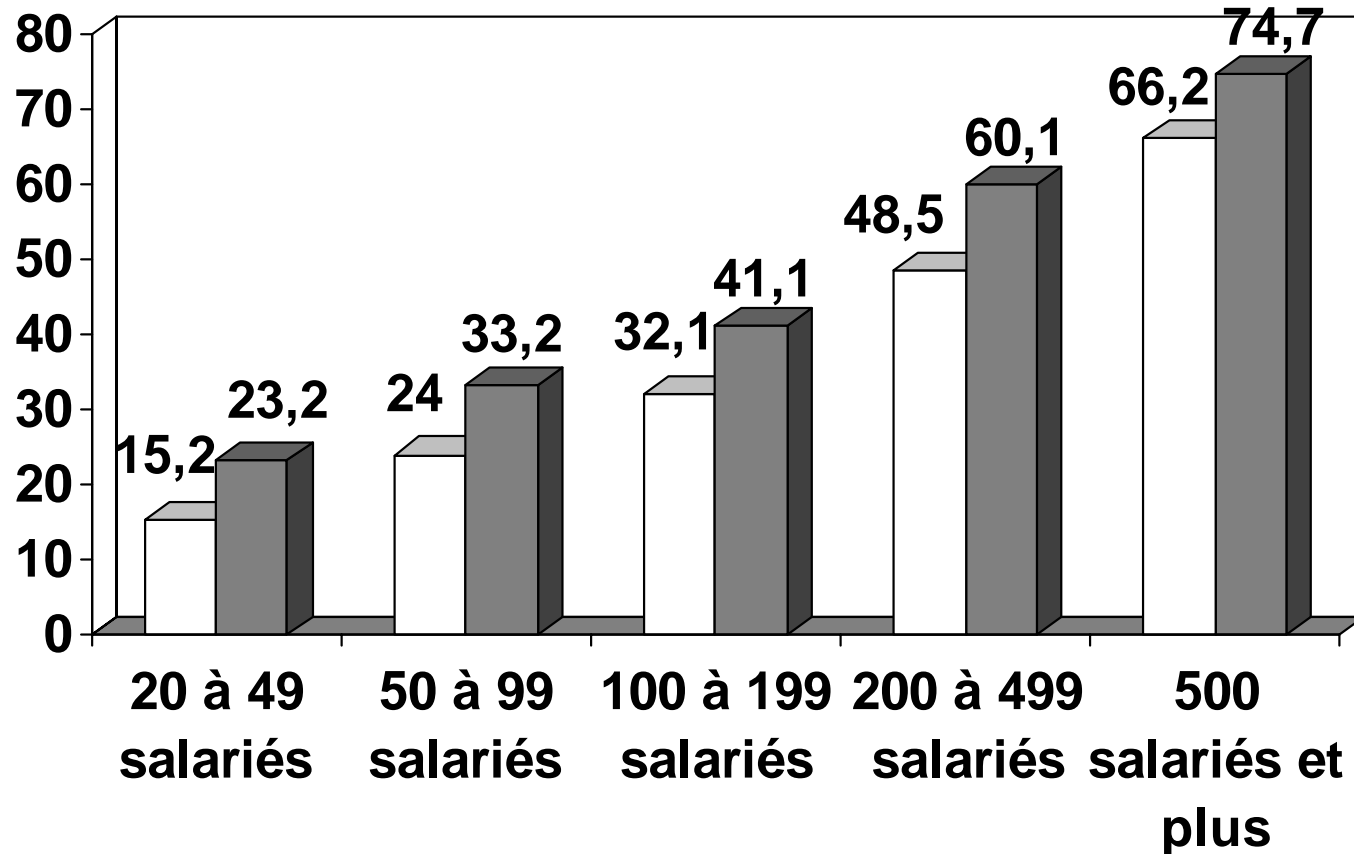
De ces premiers constats, trois axes de réflexion visant à identifier

- **l'espace des contraintes** mais aussi des **possibles** de l'action collective dans l'entreprise
- D'éventuels **mécanismes de substitution ou, au contraire, de combinaison** entre les différentes formes de conflits ?
- Comment s'articulent **négociation et conflit** dans un contexte de professionnalisation des acteurs et d'institutionnalisation des modes de gestion des relations professionnelles ?

Première partie – L'espace de la conflictualité : possibilités et contraintes

- **Quelques résultats attendus**
- **Des conflits qui se transforment**
- **Une transformation sous contrainte**

Conflictualité et taille des établissements (selon les directions)

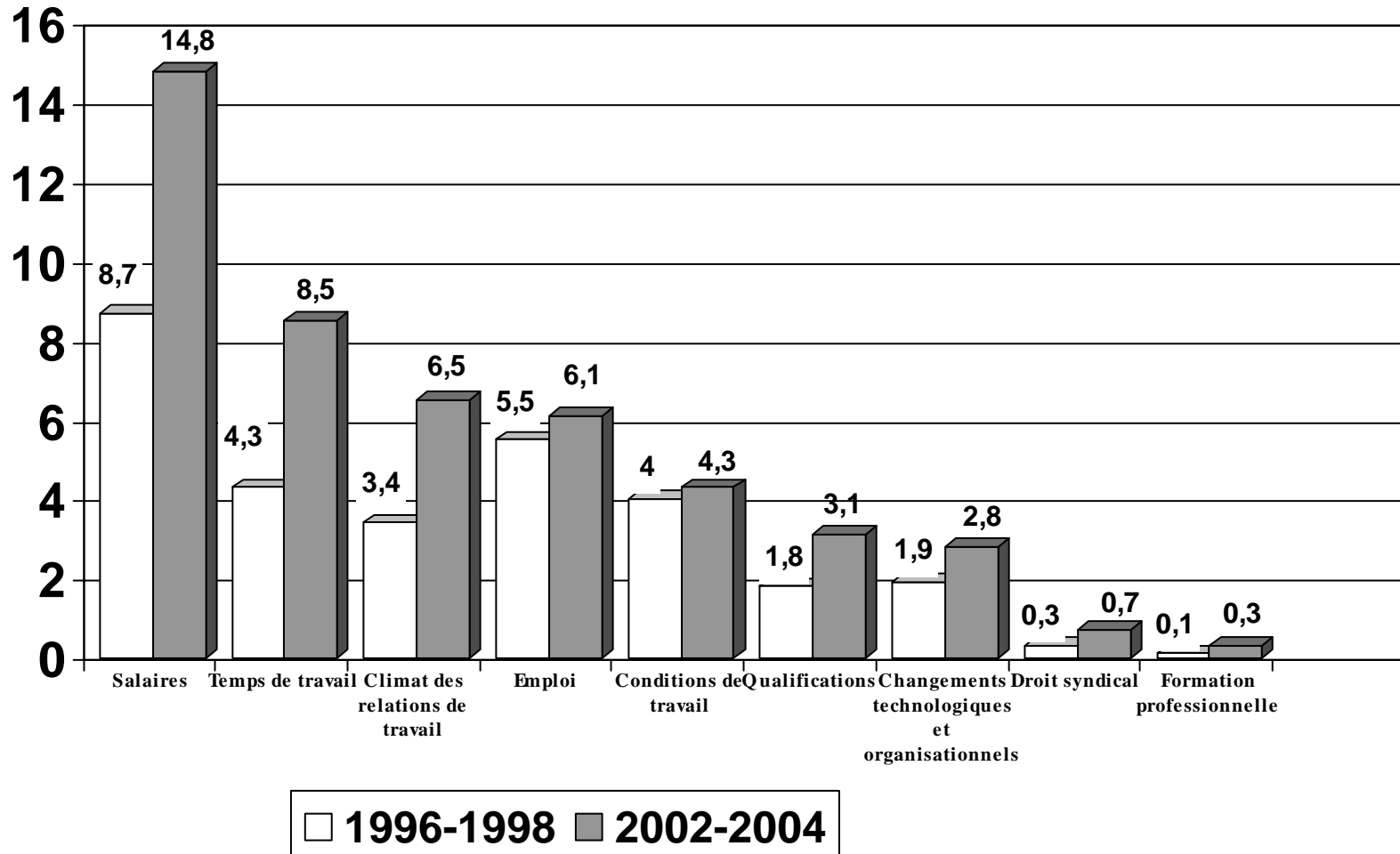


□ 1996-1998 ■ 2002-2004

Établissements et salariés concernés par un conflit collectif selon le secteur d'activité (selon les directions)

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

Les thèmes des conflits collectifs (selon les directions) : une hiérarchie différente



Conflits collectifs et représentation des salariés

| | Établissements ayant connu un conflit collectif (d'après les directions) |
|--|---|
| Sans représentant élu ou désigné | 15% |
| Avec uniquement des représentants élus | 19% |
| Avec représentants élus et délégués syndicaux | 50% |

Une attitude ambivalente des salariés à l'égard de leurs représentants

- 73,6% des salariés pensent que les syndicats rendent des services aux salariés
- 65,8% pensent que les représentants du personnel traduisent leurs aspirations

Mais...

- 18% seulement des salariés déclarent s'adresser à leur représentant en cas de problème de conditions de travail (contre 31% à leur direction et 45% à leur encadrement)
- et seuls 36,9% pensent que les représentants du personnel influencent les décisions de la direction

Une augmentation de la conflictualité individuelle

- Qui se traduit par :

- **une montée des recours prud'homaux**

- (42% d'établissements concernés en 2002-2004 contre 36% en 1996-1998)

- **une montée des sanctions**

- (72% d'établissements concernés en 2002-2004 contre 66% en 1996-1998)

Trois premiers commentaires

- **Un élargissement des thèmes et des répertoires d'action**
- **Une extension des établissements conflictuels qui prend une forme contrastée car ce sont surtout les conflits sans arrêt de travail qui augmentent**
- **L'importance maintenue de la présence des représentants du personnel et surtout des syndicalistes pour que la conflictualité s'exprime**

Quelles sont les contraintes qui pèsent sur la conflictualité ?

- **C'est-à-dire qui freinent le déclenchement des arrêts de travail de plus de deux jours (seule forme à diminuer)...**
- **... tout en ouvrant un espace au redéploiement des formes de conflictualité**

Deux types de contraintes

Malgré une présence syndicale renforcée

Des contraintes externes : liées aux conséquences directes des bouleversements du monde du travail au cours des années 80 et 90 en termes de balkanisation de l'espace productif, de dégradation des conditions d'emploi, de fermeture de sites, de modification de l'organisation du travail...

Des contraintes internes : liées à l'intériorisation de cette fragilisation par les salariés et leurs représentants

Conclusions de la première partie

- **Une déstabilisation des cadres d'action collective traditionnelles en lien avec la fragilisation de la condition salariale...**
- **... qui ne se traduit pas par une éradication de la conflictualité au travail...**
- **...mais par un redéploiement sous contrainte des pratiques conflictuelles.**

Au final, une évolution ambivalente

- **Adoption de modes d'action moins contraignants à mettre en œuvre et sans doute mieux adaptés pour réunir un ensemble élargi de salariés (hausse des débrayages dans les organisations à flux tendus).**
- **Mais réelles difficultés à organiser des grèves de plus de deux jours voire à étendre ou à prolonger des conflits initialement plus « softs ».**

Deuxième partie - Combinaison ou substitution des formes de conflits ?

- I. Des pratiques en halo**
- II. Des logiques pourtant bien distinctes ?**
- III. Dynamiques et contextes des conflits**

I. Des pratiques en halo (1)

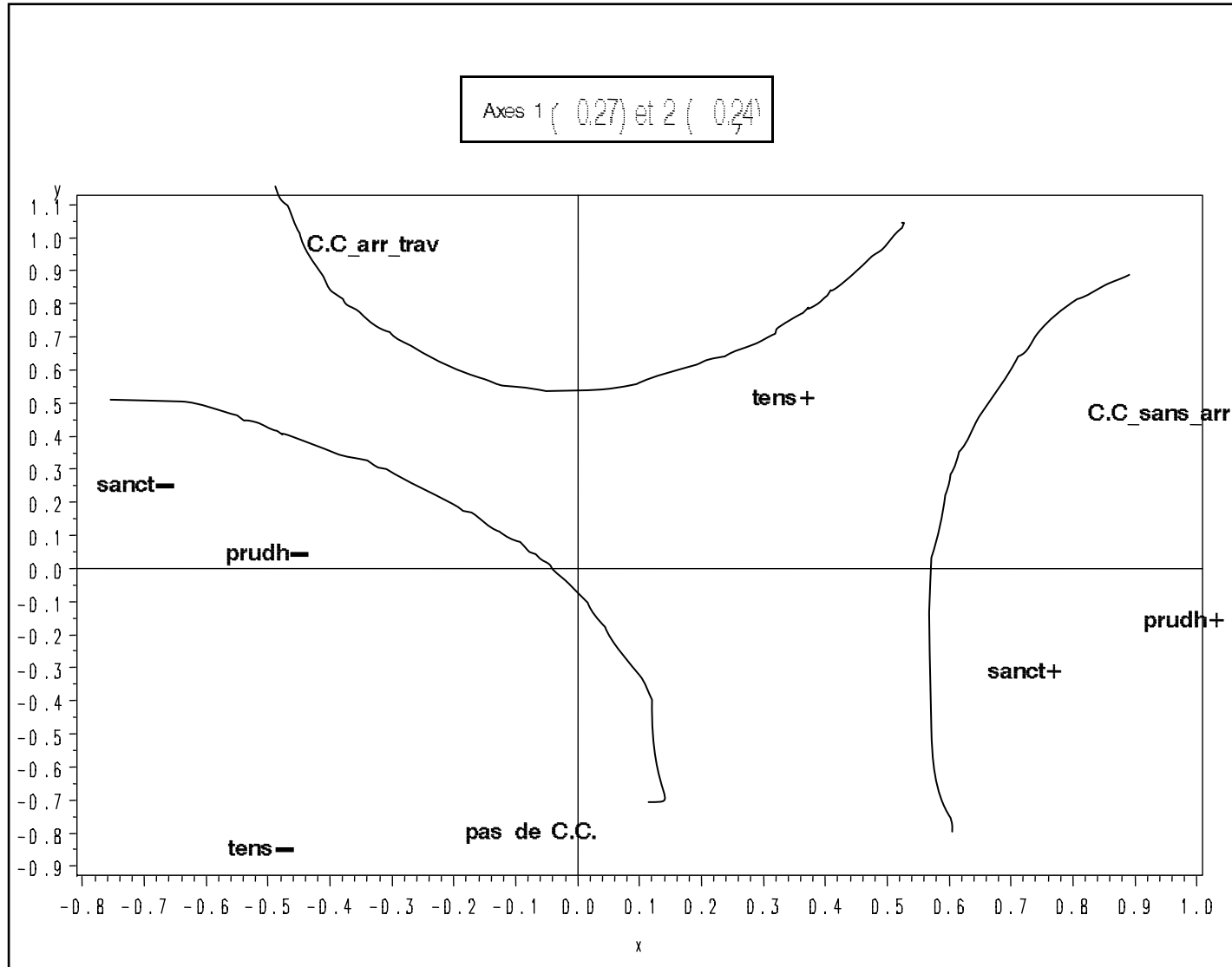
Dans

- un cas sur deux, pour les directions,
- et deux cas sur trois, pour les représentants des salariés,

il y a **plusieurs formes de conflits** collectifs au cours des trois dernières années

I. Des pratiques en halo (2)

Conflits collectifs et conflits individuels s'articulent



I. Des pratiques en halo (3)

En outre, cette articulation se renforce entre les deux enquêtes

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

| En % d'établissements (selon les RD) | 1998 | 2004 |
|---|-------|-------|
| <i>Aucune forme de conflit (ni individuelle, ni collective)</i> | 28,3% | 23,0% |
| <i>Présence d'au moins une forme de conflit individuel (sans conflit collectif)</i> | 50,9% | 47,4% |
| <i>Présence d'au moins une forme de conflit collectif (sans conflit individuel)</i> | 5,0% | 6,0% |
| <i>Présence d'au moins une forme de conflit individuel et d'au moins une forme de conflit collectif</i> | 15,7% | 23,7% |

Alors,

Combinaison ou substitution entre formes individuelles et collectives, avec et sans arrêts de travail ?

Autrement dit : des logiques, des ressources, des représentations communes ou distinctes chez les directions et les représentants salariés quant à ces différentes formes ?

II. Quelques éléments de réponse...

... mêlant données quantitatives et analyses de terrain

a) l'action collective avec arrêt de travail est liée aux pratiques revendicatives des RP

→ construction d'un indicateur de pratiques revendicatives des RP

| | <i>Conflictualité de l'établissement selon le RD</i> | | | TOTAL |
|---|--|--|---------------------------------|-------|
| | établissements conflictuels ayant connu au moins un arrêt de travail | établissements conflictuels n'ayant pas connu d'arrêt de travail | Etablissements non conflictuels | |
| pratique RP + | 26,0 | 16,9 | 57,1 | 100 |
| pratique RP- | 8,5 | 15,8 | 75,7 | 100 |
| <i>Absence de RP (à titre comparatif)</i> | 2,8 | 12,1 | 85,2 | 100 |

Parmi les pratiques suivantes (assemblées de salariés, tournées dans les ateliers, diffusion de tracts et tenue de permanences),

Pratique RP + : lorsque le RP déclare assurer au moins « 2 ou 3 fois par trimestre » deux des activités précitées ou une seule de ces activités « au moins 1 ou 2 fois par mois » (55%)

Pratique RP - : ceux qui n'ont pas ces pratiques ou de manière plus occasionnelle (45%).

**b) l'action collective *sans* arrêt de travail
comme moyen suffisant pour peser
sur les décisions**

ALCOOL ou la manifestation et l'expression
médiatique comme coup de semonce et
préparation à l'arrêt de travail

**c) l'action collective *sans* arrêt de travail
comme ajustement « réaliste » au
contexte économique**

PAPIER BRULE ou mobiliser et entretenir la
flamme sans mettre en péril l'usine / pour
montrer sa crédibilité / à moindre coût pour les
salariés

d) le recours aux prud'hommes, indice d'une faiblesse en ressources collectives ?

Toutes choses égales par ailleurs, il y a plus de prud'hommes et moins de conflits collectifs

- dans les secteurs peu organisés (commerce, service)
- Là où cadres et commerciaux sont majoritaires

MAIS

- Le secteur (organisé) des transports et la présence d'élus *et* de DS (qui se renforce) favorisent aussi les prud'hommes
- L'association entre conflits collectifs et prud'hommes est plus fréquente

→ **Combinaison plutôt que substitution entre formes individuelles et formes collectives**

III. Des relations sociales en contextes

- **Un premier exemple : ROUTAGE (265 salariés)**
 - « CE patates » et direction familiale
 - 1998 : Créer une section syndicale en s'appuyant sur le droit
 - 1999-2003 : Collectiviser l'action par la Justice : de 11 à 120 prud'hommes
 - Février 2000 : Occuper l'usine pour peser dans les négociations 35h
 - Mais aujourd'hui... un étiolement militant
- **Un second exemple : FOURNIBURO (730 salariés)**
 - 1996 : la fin d'une époque paternaliste
 - 1998 : la fin de l'unilatéralisme : négociation 35h et création de quatre puis cinq sections syndicales
 - Des intérêts convergents entre direction et syndicalistes
 - Une formalisation des relations sociales qui changent peu, aujourd'hui, les pratiques de représentation du personnel et l'expression de la conflictualité

Conclusion

- **Combinaison ou substitution des formes de conflictualité ? Cela dépend des formes et des contextes...**
- **L'importance de la présence syndicale, de son implantation, de ses pratiques, de son histoire**

Trois exemples en creux

- Une élue non syndiquée, un investissement non conflictuel, malgré des refus d'heures supp. dans l'établissement (HPERNOSYND, 200 salariés)
- Venir au CE par le kart à INGENEAU (710 salariés)
- Le poids de l'ex-CSL à LOCAUTO (130 salariés)

Troisième partie

Conflits et négociations à l'aune de la professionnalisation des acteurs et de l'institutionnalisation des relations sociales en entreprise

- I. Conflits et négociations ne s'excluent pas mais se combinent
- II. Dispositifs participatifs et conflictualité
- III. Les effets ambivalents de la multiplication des négociations

I. Un résultat classique et toujours renouvelé, malgré des représentations tenaces

Conflits et négociations / discussions vont de paire...

Plus le nombre de thèmes négociés ou de réunions lors des négociations salariales, est important, plus les établissements sont conflictuels

... et inversement

En effet,

- Il y a plus de conflits parce que la négociation en offre l'occasion

OU

- il y a plus de négociations parce que le niveau de conflictualité y contraint la direction ?

Négociations et conflits sont deux formes sociales proches, qui s'articulent, se superposent, s'opposent de manière plurielle

En réalité, il y a plus de négociations en dehors de situation explicitement conflictuelle, en raison notamment de la législation

D'où un investissement plus subi et défensif qu'offensif dans les instances de négociation par les représentants du personnel

Exemples : la négociation salariale à FOURNIBURO ; les cas de LUMINAIRES (108 salariés), INGENEAU, PAYE (180 salariés)...

II. Dispositifs participatifs et conflictualité

| | Nombre de dispositifs participatifs | | | | Ensemble |
|---|-------------------------------------|--------|--------|-----------|----------|
| | 0 | 1 ou 2 | 3 ou 4 | 5 et plus | |
| Signalement d'au moins un conflit collectif | 18,2 | 31,9 | 34,7 | 36 | 29,6 |

Dispositifs participatifs = boîte à idée, journal d'entreprise, journée porte ouvertes, action qualité, projet ou charte d'entreprise, séminaire(s) d'entreprise, enquête de satisfaction auprès des salariés.

En outre, cette corrélation entre conflictualité et dispositifs participatifs est valable *quelque soit* la taille et le secteur des établissements

→ Bien qu'ils cherchent à construire une « culture d'entreprise » et qu'ils canalisent probablement en partie la conflictualité (vers des formes plus « softs » ?), ces dispositifs contribuent aussi à créer un espace de discussion sur les problèmes, rendant possible l'expression de la conflictualité collective.

III. Formalisation des relations sociales et multiplication des négociations

Des effets ambivalents

La multiplication des dispositifs participatifs, la routinisation et l'extension des domaines de négociations, la professionnalisation des acteurs et la présence institutionnelle plus fréquente des représentants des salariés

- Libère la parole collective, donne du grain à moudre, nourrit la revendication et une logique conflictuelle
- Mais limite aussi les formes d'action, enserme les acteurs dans des règles du jeu, institutionnalise les relations et accroît l'écart entre représentants et représentés... faisant passer à l'arrière-plan une logique conflictuelle

CONCLUSION (1)

Une augmentation mais surtout une transformation de la conflictualité

- De plus en plus de formes « soft » (sans arrêts de travail)
- Une association et un brouillage plus fort entre conflits collectifs et individuels (ex : les refus d'heures supplémentaires, une forme ambiguë)

CONCLUSION (2)

- Transformations des contraintes et nouvelles possibilités,
 - Combinaison et/ou substitution des formes de conflits,
 - Professionnalisation et institutionnalisation des relations sociales
- **Autant d'évolutions aux effets ambivalents sur une conflictualité du travail loin d'être en déclin**

MERCI pour votre écoute

