

### Objectifs

- Mettre en évidence les multiples formes de conflits sociaux au sein des entreprises et leurs motifs
- Comprendre que les conflits et les négociations (le « dialogue social ») se complètent plus qu'ils ne s'opposent

### Document 1 – Proportion d'établissements conflictuels\*, selon la taille et le secteur

Catégories d'établissements	% d'établissements conflictuels entre 1996 et 1998	% d'établissements conflictuels entre 2002 et 2004
20 à 49 salariés	15	23
50 à 99 salariés	24	33
100 à 199 salariés	32	41
200 à 499 salariés	48	60
500 salariés et plus	66	<b>75</b>
Industrie	28,6	41,7
Construction	12,3	18,2
Transports	24,4	36,1
Commerce	11,2	18,3
Services	21,1	29,0
Ensemble	20,7	<b>29,6</b>

\* Unité de production (géographiquement individualisée, mais juridiquement dépendante d'une entreprise) dont la direction a déclaré avoir rencontré au moins un conflit durant la période.

Source : enquête REPONSE (Relations professionnelles et négociations d'entreprise), DARES (Ministère du Travail), 1998 et 2004.

- ✍️ 1 : Rédigez deux phrases pour la période 2002-2004, donnant la signification des données en gras soulignées.
- ✍️ 2 : La proportion d'établissements conflictuels varie-t-elle fortement, selon la taille et/ou le secteur ? Faites un calcul simple pour appuyer votre réponse.
- ✍️ 3 : Recherchez quelques explications possibles à ces variations entre types d'établissements.
- ✍️ 4 : Peut-on dire que la conflictualité a reculé ces dernières années dans les entreprises ?
- ✍️ 5 : Construisez un diagramme en bâtons représentant l'évolution de la conflictualité dans les établissements, par secteur.

Pour aller plus loin : voir [l'entretien](#) avec Baptiste Giraud sur les conflits sociaux en France sur (<http://sesame.apses.org>)

### Document 2 – La contestation ambiguë des cadres

À *Magnum* [un cabinet de conseil suédois], tout est fait pour pousser les salariés à donner le maximum, et si possible un peu plus. Des rémunérations motivantes et des perspectives de promotion rapide, le prestige conféré par l'appartenance à une entreprise réputée font tout pour retenir un effectif majoritairement composé de jeunes recrues (70 % des salariés ont autour de 30 ans). Fraîchement cueillies à la sortie de leur école d'ingénieur ou de leur *business school*, celles-ci sont rapidement encadrées et modelées par les procédures très formelles et la culture de la performance de la firme. Au sein de *Magnum*, on accepte sans rechigner de travailler 80 heures par semaine, week-end compris, sur des projets qui ne correspondent pas nécessairement

au domaine de spécialité de chacun, sans parler de ses désirs. Si ces exigences peuvent sembler abusives à ces jeunes pousses, de subtils mécanismes sont là pour désamorcer leurs velléités de résistance : le sacrifice de soi n'est-il pas, après tout, le meilleur moyen de grimper les échelons de l'entreprise ?

Les deux [sociologues qui ont étudié ce cas] ont néanmoins identifié un espace où les consultants donnent libre cours à une critique aussi implacable que jubilatoire de leur organisation. Un forum en ligne administré par des salariés permet à chacun d'y déposer, anonymement, des dessins caricaturaux qui brocardent *Magnum*, ses managers, ses procédures absurdes et ses règles incompréhensibles [...]. Plus que subvertir l'idéologie de la firme, ces sarcasmes contribuent selon eux à renforcer la cohésion de l'entreprise par le biais du psychodrame. Ils aboutiraient finalement à suggérer des stratégies de survie, plus qu'à remettre en cause fondamentalement l'ordre managérial.

Xavier de la Vega, « [La récalcitrance des consultants](#) », Sciences Humaines, n°227, juin 2011

**A savoir.** Un consultant est un travailleur hautement qualifié à son compte ou employé par un cabinet de conseil (comme *Magnum* ici) qui effectue des missions ponctuelles au sein d'autres entreprises, afin d'y résoudre un problème d'organisation ou de formation du personnel par exemple.

- ✍️ 6 : Comment l'entreprise *Magnum* parvient-elle à motiver ses consultants ?
- ✍️ 7 : De quelle manière ceux-ci résistent-ils malgré tout à cette discipline exigeante ?
- ✍️ 8 : En quoi cette manière de protester est-elle cependant ambiguë, selon les sociologues qui l'ont étudiée ?

### Document 3 – Les différentes échelles du conflit

À Limoges [*L'auteur parle ici de l'établissement de Renault Véhicules Industriels (aujourd'hui « Renault Trucks ») située à Limoges*], les cadres comme les syndicalistes et les salariés sont capables de décrire des mouvements de grève comme exclusivement locaux alors que ces mouvements sont en fait lancés au niveau de l'ensemble du groupe. Les raisons avancées pour expliquer les conflits sont toujours locales alors que, souvent, il s'agit de mots d'ordre communs à toute l'entreprise. Dans les années 80, des conflits pour la défense de l'emploi éclatent régulièrement au fil des plans d'amélioration de la compétitivité, mais ils restent toujours circonscrits à l'usine qui connaît des problèmes. Même la CGT, malgré sa volonté évidente de globaliser les conflits à l'échelle de l'entreprise, n'arrive pas à obtenir un début de mobilisation crédible sur ce sujet, et elle a du mal à empêcher que les questions de défense de l'emploi ne se résolvent par l'exigence de la part des travailleurs de Limoges de voir rapatriées sur le site des activités qui ont été récupérées par d'autres établissements. Dans cette question cruciale, la logique de l'établissement prime largement sur la logique de l'entreprise. Les salariés, y compris les cadres, se perçoivent fréquemment comme adversaires dans le partage du « gâteau » que constitue le travail et opposent leur établissement aux autres. Les accusations « d'avoir été abandonnés » par les salariés des autres sites quand il y a eu localement des problèmes justifient l'inaction observée sur le site limougeaud quand les autres sites sollicitent à leur tour la solidarité des salariés de l'ensemble de l'entreprise. Globalement, les opérateurs (agents de fabrication) se sentent peu concernés par une culture qui concerne un espace social plus large que leur site de production. Une première piste de compréhension peut être recherchée dans leur mobilité professionnelle qui est d'autant plus faible que leur qualification est peu élevée. Quand les restructurations de personnel s'accompagnent de propositions de reclassement sur un autre site de la société, beaucoup d'opérateurs préfèrent courir le risque du chômage sur place plutôt que de tenter de partir. On peut bien entendu penser au frein que constituent le travail éventuel du conjoint, les problèmes de revente d'un logement en cours de paiement, l'inscription de longue date pour le travailleur et sa famille dans un réseau de relations local, etc., mais il faut aussi considérer que l'adaptation à une nouvelle culture, la peur de rester longtemps un étranger dans le nouveau cadre de travail comptent pour beaucoup dans la décision de rester sur place. Il y a là un indice évident de la

perception par les opérateurs de la réalité de ces cultures d'établissement (et on pourrait également faire ressortir ici l'existence de micro-cultures propres à des ateliers différents...).

Jean-Pierre Hierles, « Culture d'entreprise ou culture d'établissement ? », DEES, n°106, décembre 1996

✍ 9 : Quelles sont les différentes échelles où se joue un conflit social ?

✍ 10 : Comment ces dernières peuvent-elles rentrer en tension ici ?

✍ 11 : Quels sont, selon l'auteur, les obstacles à l'unité des salariés appartenant à différents sites de la même entreprise ?

#### **Document 4 – Les individus ont-ils intérêt à se mobiliser ? Le paradoxe d'Olson**

A l'échelle individuelle, le passage à l'acte reste assez énigmatique. Dans *La logique de l'action collective* (1965), Mancur Olson avance que celui-ci constitue un véritable paradoxe. S'inscrivant dans le cadre des théories du choix rationnel, il remarque que tout acteur a intérêt à se comporter en "passager clandestin", c'est-à-dire à profiter des retombées d'une mobilisation sans s'y investir lui-même, pour éviter les coûts que celle-ci occasionne (temps, argent ou risque de représailles). Mais si tous raisonnaient ainsi, aucune mobilisation n'aurait lieu !

La solution réside alors, selon Olson, dans la mise en œuvre par les organisations d'incitations sélectives : elles font en sorte que les biens obtenus par la lutte soient réservés aux seuls participants. De telles considérations ont conduit à l'adoption de pratiques de *closed shop*<sup>1</sup> ou d'*union shop*<sup>2</sup>, encore en vigueur dans certains Etats américains, ou plus largement au développement d'un syndicalisme de services où les organisations fournissent diverses prestations à leurs membres. Toutefois, contre cette limitation à leur dimension matérielle, plusieurs auteurs ont proposé une conception élargie des motivations militantes, incluant gratifications symboliques (reconnaissance et estime de soi) et affectives, qui incitent les individus non seulement à entrer, mais à rester dans l'organisation. Ces travaux réfutent également l'idée d'un engagement désintéressé qui peut servir à masquer certains profits ; ils nuancent aussi la distinction classique entre bénéficiaires immédiats de l'action et "membres par conscience". Au final, il s'agit d'être attentif à la trajectoire biographique des militants pour comprendre leur engagement et son évolution (...).

Igor Martinache, "L'alchimie des conflits sociaux", *Alternatives Economiques*, n° 294, septembre 2010.

**Closed shop** : système généralement établi par convention entre patronat et syndicat dans lequel l'employeur ne peut embaucher que des salariés syndiqués.

**Union shop** : pratique syndicale qui oblige l'employeur à n'embaucher que des travailleurs s'engageant à adhérer à un syndicat déterminé une fois embauchés.

✍ 12 : Qu'est-ce qu'un paradoxe ? En quoi l'action collective en constitue-t-elle un selon Olson ?

✍ 13 : Comment peut-on le résoudre ? Donnez des exemples concrets d'"incitations sélectives".

✍ 14 : Des récompenses matérielles suffisent-elles pour mobiliser les individus ? Pourquoi ?

✍ 15 : Quelles sont leurs autres motivations possibles pour s'engager dans une action collective ?

#### **Document 5 - Les conflits : des luttes pour la défense d'intérêts matériels ou pour la reconnaissance ?**

**- Est-ce que tout conflit social doit être analysé comme une lutte pour la reconnaissance ?**

Ma position sur ce point a évolué au cours de mes recherches. Au départ, mon projet était seulement de critiquer le modèle classique qui analyse les conflits sociaux comme des conflits d'intérêts. Selon ce modèle, vous

présupposez des sujets ou des groupes de sujets qui ont certains intérêts prédéfinis, lesquels ne sont pas satisfaits dans les conditions données ; ces sujets luttent donc pour les satisfaire. Or, pour moi, il apparaissait qu'une partie en tout cas des conflits sociaux se comprenaient mieux en faisant intervenir des attentes morales, c'est-à-dire en les expliquant par des sentiments d'honneur bafoué, de mépris ou de déni de reconnaissance. Mais ce contre-modèle ne visait pas à analyser l'ensemble des conflits sociaux dont beaucoup restaient alors selon moi à expliquer comme des conflits d'intérêts. Mais, au fur et à mesure que j'approfondissais la question, j'en suis venu à l'idée que tout conflit est plus ou moins motivé par des convictions morales, parce que certaines revendications légitimes, des demandes de reconnaissance, sont injustement rejetées. Mon idée désormais est donc que tous les types de conflits sociaux, même ceux qui visent la redistribution des biens et qui semblent être purement instrumentaux, doivent être compris comme des conflits normatifs, comme des luttes pour la reconnaissance.

Catherine Halpern, « Les conflits sociaux sont des luttes pour la reconnaissance », entretien avec Axel Honneth, *Sciences Humaines*, n°172, juin 2006

**Note.** Si les intérêts matériels et le besoin de reconnaissance ne peuvent être dissociés, il ne faut pas oublier que ce dernier peut aussi être utilisé pour entretenir certaines formes d'exploitation, comme l'illustre l'exemple d'Alexei Stakhanov (1905-1977). Après avoir extrait 102 tonnes de charbon en 6 heures, soit près de 15 fois la norme, lors d'un concours en 1935, ce mineur a été mis en avant par le régime soviétique pour inciter les travailleurs à se dépasser pour le bien de l'URSS. Le mineur a ainsi laissé son nom à ce système d'émulation - et par extension pour désigner toute forme de travail très intensif : le stakhanovisme.

✍ 16 : En quoi l'attention aux besoins de reconnaissance enrichit-elle la compréhension des conflits sociaux ?

✍ 17 : Le sentiment de ne pas être reconnu à sa juste valeur explique-t-il l'ensemble des conflits du travail ?

✍ 18 : Faut-il opposer attentes morales et revendications matérielles (une hausse de salaires par exemple) ?