[](http://www.printemps.uvsq.fr/)

**Gérer, négocier, résister.**

**Une approche dynamique des politiques patronales, des négociations et conflits au travail**

**(des années 2000 à aujourd’hui)**

Bas du formulaire

**Résumé du rapport final pour la DARES**

(Ministère du travail, de l’emploi et du dialogue social)

**NOVEMBRE 2014**

**Rapport rédigé par Baptiste Giraud (LEST), Jérôme Pélisse (PRINTEMPS) et Etienne Pénissat (CERAPS)**

**avec la collaboration de Pierre Blavier, Charles Berthonneau, Céline Dumoulin, Amaël Marchand et Rémy Ponge**

**Equipe Printemps**

Rachel Beaujolin-Bellet (Neoma)

Charles Berthonneau (Printemps puis Lest)

Pierre Blavier (CMH)

Céline Dumoulin (Printemps)

Baptiste Giraud (Lest)

Amaël Marchand (Printemps puis Latts / CEMCA)

Jérôme Pélisse (Printemps, *responsable de la recherche*)

Etienne Pénissat (Ceraps)

Rémy Ponge (Printemps)

Mandana Saedi (Printemps)

# RESUME DU RAPPORT

Ce rapport de recherche porte sur les dynamiques de la conflictualité au travail et de la négociation collective entre 2008 et 2010, dans un contexte marqué par d’importants changements d’ordre tout à la fois économique, institutionnel et politique. Ce contexte est déterminé en premier lieu par le déclenchement d’une forte crise économique et financière, entraînant restructurations d’entreprises et plans de réductions d’effectifs. La période 2008-2010 a d’ailleurs connu une succession de mobilisations syndicales interprofessionnelles unitaires et inédites, initiées en riposte aux politiques d’austérité patronale et gouvernementales. Sont également intervenus des changements de nature institutionnelle et législative, avec la réforme sur la représentativité adoptée en 2008 et qui se met progressivement en œuvre entre 2008 et 2013, et la multiplication continue des dispositifs d’incitation à la négociation en entreprise. De ce point de vue, la question de la négociation collective, mise en regard de conflits « radicaux » qui ont fait l’actualité en 2009 et 2010, structure en partie l’espace médiatique et politique. La stigmatisation d’un « retard » des syndicats français dans la pratique de la négociation et un éloge permanent et appuyé du « dialogue social » comme mode de gestion « moderne », raisonné et consensuel des relations sociales est forte et évidente, tout en s’accompagnant, plus récemment, d’une remise en cause des « seuils sociaux » - et de leurs obligations en termes de négociations ou d’instances de représentation du personnel -, comme frein à la compétitivité des entreprises. Il apparaît dès lors nécessaire de mieux comprendre ce que sont les pratiques réelles de la négociation dans les entreprises et les dynamiques conflictuelles qui les accompagnent. A l’appui d’un dispositif d’enquête qui combine l’analyse des données statistiques de l’enquête REPONSE avec la réalisation de 13 monographies d’entreprises, et dans le prolongement des acquis de travaux précédents consacrés à l’analyse des ressorts des conflits au travail (Béroud et alii, 2008), ce rapport de recherche vise à en éclairer les dynamiques contemporaines à partir de trois angles d’analyse et de questionnements complémentaires.

En s’appuyant sur l'exploitation simultanée des deux principaux volets de l’enquête par questionnaires (représentants de la direction et représentants du personnel), une première partie revient sur ce que la confrontation des déclarations de ces deux acteurs nous dit des conditions de la mise en œuvre de l'enquête, de ses apports et de ses limites. En analysant les perceptions croisées de leurs relations, c’est aussi cette « idéologie commune » du dialogue social censée partagée par les acteurs qui est interrogée. La confrontation des deux questionnaires fait en effet apparaître des écarts de perception importants sur les pratiques de négociation et les formes de conflits déclarées par ces deux catégories d'acteurs. De ce point de vue, la répétition des enquêtes entre la fin des années 1990 et la fin des années 2000 souligne le fait que les réponses des directions et celles des représentants du personnel continuent de diverger sur ces thématiques, malgré le développement continu des dispositifs managériaux d’information et de communication et la promotion appuyée du dialogue social comme forme légitime de relations entre directions et représentants du personnel. L’analyse porte ainsi sur les thèmes de convergence et de divergence, et d’accords et de désaccords entre les uns et les autres, et les raisons susceptibles d’expliquer l’importance de ces écarts. Le croisement des points de vue informe ainsi autant des évolutions des relations sociales que des conflits de définition et des représentations concurrentes de la négociation et des conflits. On fait en outre l’hypothèse que ces écarts de perception et de déclaration sont non seulement liées à des asymétries d’information mais aussi à des luttes de nature idéologique (en ce qu’elles recouvrent et signalent des manières antagonistes de voir le monde) et à l’influence des modes de socialisation professionnelle et militante qui marquent les acteurs des relations professionnelles. L'analyse des discours produits par ces acteurs en situation d'entretiens, à l'occasion des études monographiques, permet d'ailleurs de mieux rendre compte du sens et des enjeux de ces perceptions concurrentes du climat social dans l’entreprise.

La deuxième partie du rapport se propose d’objectiver la dynamique des négociations et des conflits entre 2008 et 2010. Dans un premier temps, nous revenons sur les évolutions observables par rapport aux précédentes éditions de l’enquête REPONSE. Nous montrons en particulier les effets non homogènes produits par la conjoncture économique et politique sur la dynamique des relations professionnelles en entreprise. Puis, nous revenons sur les logiques de différenciation des formes de négociation et de conflit en entreprise, et sur les modalités de leur articulation. Les déterminants structurels des formes différentes prises par les négociations et les conflits dans les établissements sont déjà bien connus (taille, secteur, présence syndicale). C'est pourquoi on cherche ici à appréhender de manière plus dynamique la façon dont les contextes organisationnels, économiques et institutionnels des relations professionnelles produisent des configurations de conflits et de négociation distinctes. Si la présence syndicale et la fréquence des conflits collectifs augmentent avec la taille des établissements, les effets de la syndicalisation sur les formes de conflit sont cependant loin d'être homogènes : les militants syndicaux facilitent l'entrée des salariés dans des actions collectives autant qu'ils peuvent contribuer, dans certaines configurations, à contenir les modalités d'expression de leur mécontentement. Les études monographiques aident ainsi à mettre en évidence la façon dont la propension des représentants syndicaux à s'engager dans l'organisation d'actions de grève varie en fonction de leurs dispositions professionnelles, de leur profil militant et de la manière dont ils s'adaptent aux stratégies économiques et aux pratiques de gestion de leur direction. Les stratégies syndicales se déterminent et se distinguent aussi en fonction des contextes institutionnels dans lesquels elles s'encastrent. Négociations et conflits s’articulent enfin selon des modalités et des logiques différentes en fonction du degré de formalisation institutionnelle très inégale des modes de gestion des relations professionnelles dans les établissements. Les petits établissements se caractérisent en particulier par un mode de gestion plus individualisé des relations de travail, qui induit des formes de conflits et de négociations généralement plus informelles. Dans les plus grands établissements, le développement des conflits collectifs s'inscrit en lien avec une pratique de la négociation collective plus routinisée, même si tous les thèmes de négociation ne sont pas aussi propices à l'apparition de mobilisations collectives des salariés, loin s'en faut. Sont ainsi explorés la variété des logiques d'interaction entre stratégies de mobilisation syndicales et politiques managériales dans les entreprises.

La troisième partie prolonge ce questionnement, en partant de l’analyse des stratégies de gestion des relations sociales mises en œuvre par les directions d’entreprise. Dans la sociologie des relations professionnelles, les pratiques de représentation du personnel, les négociations et les mobilisations collectives ont été jusqu'à présent essentiellement étudiées du point de vue des ressources des acteurs syndicaux et de leurs profils. La priorité donnée à cet angle d'approche a cependant contribué à occulter du champ de l'analyse une étude plus spécifique des politiques de gestion des entreprises mises en œuvre par leurs directions. Au mieux, elles restent le plus souvent évoquées comme une toile de fond et sont souvent assimilées à des pratiques de lutte antisyndicales. Changer de perspective pour entrer par une étude plus spécifique des politiques patronales permet de mieux rendre compte des conditions de leur production et de mieux replacer les dynamiques de recomposition et de différenciation des relations professionnelles dans leurs configurations socio-productives. Par la mise en perspective des monographies, on montre d'abord qu'il se dégage des configurations différentes de politiques patronales, dans la manière dont s’agencent le positionnement et les stratégies économiques des entreprises, leurs politiques d’organisation du travail et de management des salariés, et leurs politiques de gestion des relations avec les représentants du personnel. Ainsi peut-on tout à la fois mieux rendre compte des problématiques de gestion différentes à partir desquelles se déterminent les politiques sociales des directions d’entreprise, des conditions de leur mise en œuvre, des motifs de résistances qu'elles suscitent et des effets de contrainte qu'elles impliquent pour le développement de l'action syndicale. Ré-encastrer l'analyse des pratiques syndicales dans une sociologie plus spécifique des ressorts des politiques patronales donne ainsi la possibilité de réinterroger la manière dont la transformation des modèles de gestion des entreprises participe des processus de recomposition des formes et des conditions de possibilité de la conflictualité au travail. Cette approche renouvelée des relations professionnelles apporte par ailleurs un éclairage sur la variété des formes de capitalisme dans l'espace des entreprises françaises et sur la diversité des formes de relations sociales qu'elles contribuent à façonner.