

**NEF**

# Une approche de l'intégration des jeunes dans l'entreprise

*Henri Eckert*

**NOTES  
EMPLOI  
FORMATION**

**24**

**octobre 2006**

Enquête « Génération 98 »  
Interrogation de 2003

**C**éreq

## Déjà parus

### ***Validation des acquis de l'expérience : objectif partagé, pratiques diversifiées***

Chantal Labruyère, José Rose  
NEF 15, mai 2004

### ***Une mise en regard de mesures usuelles de la (non-)qualification***

Gaël Ryk  
NEF 16, juin 2004

### ***Parcours des jeunes à la sortie du système éducatif et déclassement salarial***

Emmanuelle Nauze-Fichet, Magda Tomasini  
NEF 17, juillet 2004

### ***L'action de se former et son initiative***

Jacques Trautmann  
NEF 18, septembre 2004

### ***La formation continue dans les trajectoires précaires***

Coralie Pérez, Gwenaëlle Thomas  
NEF 19, octobre 2004

### ***Retournement démographique et gestion des compétences dans les établissements publics de recherche finalisée***

Agnès Legay, Sylvie Monchatre  
NEF 20, novembre 2005

### ***2001-2004 : les sortants de l'enseignement supérieur face au marché du travail***

Jean-François Giret, Mickaëlle Molinari-Perrier et Stéphanie Moullet  
NEF 21, mars 2006

### ***L'intégration des jeunes opérateurs chez PSA Peugeot Citroën. Contextes sociétaux, effets de sites et identités au travail***

Nathalie Moncel, Emmanuel Sulzer (éditeurs)  
NEF 22, juillet 2006

### ***Le développement des compétences dans le travail temporaire en France. Approches et dispositif***

Martine Möbus  
NEF 23, septembre 2006

La liste complète des NEF parues peut être consultée  
sur le site internet du Céreq

**[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)**

La collection Notes Emploi Formation regroupe des textes qui présentent des résultats d'études réalisées dans le cadre des activités du Céreq et de son réseau. Elle propose des analyses récentes sur les diverses dimensions de la relation entre formation et emploi. Ces notes, éventuellement amendées et enrichies, pourront être ultérieurement publiées sur d'autres supports.

## Synthèse

L'intégration dans l'entreprise constitue un moment crucial de l'entrée dans la vie active. Elle a pourtant été peu étudiée, même si la question du comportement des jeunes en entreprise est entrée dans le débat public récemment, notamment sous l'aspect des « incivilités » dont certains se rendraient responsables sur leur lieu de travail, tant à l'égard de leurs collègues que de leurs supérieurs hiérarchiques.

Le thème a été abordé – dans le prolongement d'une étude de terrain menée auprès d'un constructeur automobile – lors de l'enquête « Génération 1998 en 2003 » : une partie des individus interrogés a été amenée à répondre à un ensemble de questions orientées vers la description de leur intégration dans l'entreprise. Ces questions visaient, outre une meilleure information sur les dispositions des individus vis-à-vis de l'entreprise, plus particulièrement une saisie des occurrences de conflit au cours de la période d'intégration.

L'hypothèse globale qui sous-tend l'enquête comme l'exploitation des données recueillies peut être résumée ainsi : les conflits interpersonnels au cours de la période d'intégration dans l'entreprise, qu'il s'agisse de conflits entre pairs ou de conflits hiérarchiques, pourraient constituer autant de moments du processus d'intégration. Car le conflit ne dénote pas nécessairement un échec du processus mais pourrait constituer un moment dans l'ensemble des interactions avec les collègues ou l'encadrement immédiat, au cours duquel l'individu cherche et finit par trouver sa place dans un ensemble organisé en vue d'une fin économique.

L'examen des résultats de l'enquête invite à penser que les conflits qui surgissent au cours de la période d'intégration dans l'entreprise témoignent des difficultés rencontrées par des individus confrontés aux limites de la prescription des tâches par l'organisation du travail. Ces limites inévitables requièrent des arrangements individuels, susceptibles à leur tour d'entraîner des conflits de légitimité : dès lors que les nouveaux venus entrent dans l'entreprise après des parcours scolaires plus longs que ceux de leurs aînés et souvent plus diplômés qu'eux, les solutions pour régler les collaborations entre les participants au processus de travail peuvent se revendiquer soit d'une légitimité fondée sur la connaissance du milieu et l'expérience accumulée, soit d'une légitimité s'appuyant sur les savoirs scolaires acquis en formation initiale. Ces deux modes de légitimation peuvent conduire à des solutions qui opposent les « jeunes », plutôt à la recherche d'issues appuyées sur leur savoir scolaire, aux « anciens » confortés par les usages et l'expérience professionnelle.

Si les arrangements avec l'organisation du travail jouent dans le surgissement des conflits au cours de la période d'intégration dans l'entreprise, d'autres facteurs interviennent, par exemple lorsque des stéréotypes de genre entrent en jeu et rendent plus difficiles les rapports entre les individus. Mais si l'hypothèse globale sur le rôle du conflit s'en trouve renforcée, il n'en reste pas moins que cette étude débouche davantage sur des questions et incite à poursuivre les investigations plutôt qu'à avancer une conclusion qui se voudrait définitive.

Pour la suite, une réflexion plus approfondie serait à entreprendre pour mieux saisir les contextes organisationnels, affiner la catégorie de conflit qui recouvre une grande variété de situations et, enfin, repérer la spécificité des jeunes par rapport à d'autres catégories d'âge.

**AUTEUR**

Henri Eckert, Céreq.



 **Sommaire**

1. Dispositions individuelles et intégration .....	7
2. Pénibilité du travail et intégration .....	10
3. Micro-conflits en situation de travail et intégration .....	14
3.1. Données globales .....	16
3.2. Effets du contexte organisationnel .....	18
4. Conflits avec le supérieur hiérarchique et registres d'interprétation .....	20
En guise de conclusion .....	22
Références bibliographiques .....	24
Tableaux .....	25



L'idée d'intégration – bien qu'elle renvoie à un concept controversé dans le domaine de la sociologie<sup>1</sup> – n'en appelle pas moins celle de durée : l'intégration renverrait notamment au processus, inscrit dans une temporalité plus ou moins longue, par lequel un individu ou un groupe d'individus trouve sa place dans un système social ou une structure organisée qui lui préexiste. En ce sens, l'intégration se distinguerait de l'insertion, plus immédiate, tandis que la durée requise par l'intégration favoriserait l'accomplissement progressif du processus.

Interroger des individus sur leur intégration dans l'entreprise avant qu'ils n'y aient passé un temps suffisant n'aurait, dès lors, guère eu de sens. C'est pourquoi ceux qui ont répondu au « module intégration dans l'entreprise »<sup>2</sup>, lors de l'interrogation en 2003 de la « Génération 1998 », ont été sélectionnés selon trois critères : (1) occuper un emploi salarié et travailler (2) dans la même entreprise (3) depuis un an au moins. Cette durée minimale, d'une année ininterrompue dans la même entreprise, ne saurait toutefois être considérée comme suffisante pour augurer d'une intégration réussie mais doit, bien au contraire, être envisagée comme le seuil inférieur à partir duquel la question peut valablement être posée.

L'ensemble des trois critères – (1) être salarié (2) depuis un an au moins (3) dans la même entreprise – démarque les individus sélectionnés du reste de la cohorte interrogée. Sont exclus, outre les demandeurs d'emploi et les non-salariés, tous ceux qui, pour avoir changé d'emploi récemment et/ou n'avoir établi aucune relation d'emploi durable, étaient, au moment de l'enquête, dans leur entreprise depuis moins d'un an. À la différence de ces derniers, les individus qui ont répondu au « module intégration dans l'entreprise », comme tous ceux qui ont accumulé une ancienneté supérieure à un an dans la même entreprise, s'avèrent un peu plus âgés, sont un peu plus souvent sortis de formation initiale après des études plus longues et s'étaient dotés un peu plus souvent de titres scolaires d'un niveau plus élevé. Il est vrai que les individus sortis précocement du système de formation initiale et en particulier ceux qui, parmi eux, le quittent sans formation professionnelle attestée<sup>3</sup>, ne rencontrent pas seulement des difficultés pour trouver un emploi mais aussi pour stabiliser une relation d'emploi ; ces difficultés restent perceptibles même cinq ans après la sortie de formation initiale.

Les différences observées entre catégories de salariés selon la durée de l'emploi occupé au moment de l'enquête ne font pas, pour autant, de ceux qui ont répondu au « module intégration dans l'entreprise » une population à part : il n'y a pas de différence des uns aux autres du point de vue de la répartition des genres et les écarts constatés, qu'il s'agisse de l'âge ou du niveau de formation, pour réels qu'ils soient n'en sont pas moins minimes. Par

<sup>1</sup> Notamment en ce que le mot peut désigner, outre le processus par lequel les individus trouvent leur place dans un ensemble social, tant les rapports que les individus entretiennent avec cet ensemble que l'interdépendance des individus ou groupes d'individus qui le constituent. Nous reviendrons plus loin sur cette distinction, formulée par Lockwood en termes d'intégration systémique et d'intégration sociale.

<sup>2</sup> Cf. encadré de présentation du « module intégration » de l'enquête « Génération 1998 en 2003 ».

<sup>3</sup> Même parmi ceux qui quittent le système de formation initiale précocement, des différences apparaissent : entre individus qui en sortent à 18 ou 19 ans (l'âge moyen de sortie du système de formation initiale pour la génération était de 21 ans), l'un peut n'avoir qu'un BEP, l'autre peut avoir décroché un bac pro, tandis que le troisième, qui a abandonné le cursus du lycée d'enseignement général, par exemple, en sort sans aucune formation professionnelle...

ailleurs, au fur et à mesure de l'avancée dans la vie active, la stabilisation des individus dans l'activité se poursuit et, avec elle, croît la durabilité de la relation d'emploi. Nous pouvons donc considérer que l'échantillon auquel le « module intégration » a été soumis, sans prétendre à une représentativité de l'ensemble de la génération, fournit un éventail de réponses suffisamment large et significatif aux questions posées pour étayer une première appréciation – à grands traits – de l'intégration dans l'entreprise des jeunes de la génération. Les aspects explorés lors de l'enquête concernent certaines dispositions des individus vis-à-vis de leur emploi et les conflits – plus exactement les micro-conflits<sup>4</sup> – qui peuvent surgir au cours des premières années de la vie professionnelle, entre pairs ou dans le cadre des rapports hiérarchiques.

Nous poserons, au départ de cette analyse, l'hypothèse générale suivante : le surgissement de conflits interpersonnels, qu'il s'agisse de conflits entre pairs ou de conflits entre des individus qui occupent des positions hiérarchiques différentes, inférieures ou supérieures, ne dénotent pas nécessairement un échec du processus d'intégration dans l'entreprise ; ils peuvent, au contraire, en constituer une étape positive et participer ainsi à l'accomplissement du processus lui-même. Cette hypothèse est dérivée de la thèse avancée par Georg Simmel<sup>5</sup>, selon laquelle le conflit social vise avant tout à maintenir la cohésion du groupe. Sans aller jusqu'à prétendre que les conflits – les conflits interpersonnels pour ce qui nous concerne – remplissent toujours cette fonction, nous nous installerons dans la perspective provisoire d'une régulation<sup>6</sup> des groupes organisés en vue d'une fin productive à l'occasion, notamment, de ces conflits interpersonnels qui surgissent en leur sein. Ce point de vue présente l'avantage de relativiser l'idée commune selon laquelle tout conflit constituerait – en quelque sorte par essence – une menace pour l'existence des groupes ou des organisations. À l'inverse de cette représentation, nous voudrions considérer ici le conflit comme un moment possible du processus d'intégration dans toute organisation et, en l'occurrence, dans des organisations orientées vers la production de biens ou de services.

La conflictualité tiendrait notamment aux tensions que peut susciter la pénibilité du travail et, plus largement, aux dispositions dans lesquelles les individus interrogés abordent les tâches qui leur sont confiées. Nous tenterons, dans un premier temps, d'apprécier ces dispositions à l'aide de quelques variables indicatrices de leur point de

---

<sup>4</sup> Sur la définition de ces micro-conflits – et plus particulièrement sur la difficulté à en donner une définition compréhensive – voir plus loin, au début du chapitre 3.

<sup>5</sup> Cf. l'analyse du conflit proposée par Simmel dans le chapitre 4 de son ouvrage *Sociologie, études sur les formes de la socialisation* (1999), sous le titre « Le conflit », également parue séparément sous le même titre (1995). Voir aussi le commentaire de Simmel par Coser (1982).

<sup>6</sup> Nous utilisons ici le mot « régulation » dans son sens ordinaire d'action qui vise à « assurer un fonctionnement correct » (Cf. Petit Robert) d'une organisation sociale, quelle qu'elle soit. En ce sens nous ne sommes pourtant pas loin du point de vue de Jean-Daniel Reynaud lorsqu'il évoque les « régulations conjointes » au sein des organisations : si toute règle procède d'un compromis entre groupes concurrents, elle constitue nécessairement un enjeu pour ces groupes et le conflit peut constituer le moment d'élaboration du compromis indispensable à la régulation du groupe dans son ensemble. Évoquant les conflits dans les organisations, dans son livre *La sociologie des organisations*, Philippe Bernoux remarque aussi que « la réussite de l'entreprise réside dans sa capacité à maîtriser un système nécessaire de concurrence-coopération » bien plus que dans la fiction d'une organisation harmonieuse, sans conflit. De même les micro-conflits entre individus pourraient offrir l'occasion d'élaborer un compromis entre ceux qui y prennent part et fournir l'occasion de réguler les rapports entre nouveaux venus dans l'entreprise et ancien. Voir plus loin, le chapitre 3 en particulier !



vue sur la relation d'emploi. Nous proposerons ensuite une évaluation de la pénibilité globale des tâches, telle qu'elle ressort des déclarations des individus, tant sur la fatigue que sur le stress générés par les situations de travail. C'est alors seulement que nous évoquerons les micro-conflits qui surgissent entre les individus en situation de travail, dans le cadre d'un rapport égalitaire ou d'une relation hiérarchique ; à travers l'analyse des informations recueillies, nous chercherons tout particulièrement à explorer les liens entre micro-conflictualité et contexte organisationnel du travail. Nous aborderons enfin certaines dimensions culturelles qui paraissent favoriser les conflits avec les supérieurs hiérarchiques. Plus que sur une conclusion, nous déboucherons sur des questions relatives aux rapports entre conflit et intégration dans l'entreprise.

## **I** Dispositions individuelles et intégration

Nous chercherons à cerner ici quelques-unes des dimensions constitutives du rapport des individus à leur emploi : la « qualité »<sup>7</sup> de la relation d'emploi, telle qu'ils la perçoivent, constitue certainement un élément susceptible d'influer sur l'intégration dans l'entreprise. Mais, dans la perspective de l'analyse des conflits interpersonnels, nous négligerons les caractéristiques objectives du contrat de travail<sup>8</sup>, pour privilégier des indicateurs permettant de cerner un rapport plus intime à l'activité : le jugement des individus sur les rapports entre leur formation et l'emploi qu'ils occupent, leur point de vue sur le rapport entre l'idée qu'ils se faisaient de leur emploi avant d'y accéder et l'emploi effectif, leur appréciation sur le fait d'être en position d'effectuer correctement sa tâche et, plus largement : les aspects de leur emploi qu'ils apprécient le plus ou, au contraire, le moins ainsi que leur état d'esprit au regard de leur situation professionnelle au moment de l'enquête. Ces quelques éléments n'autorisent qu'une évaluation partielle de la « qualité » de la relation d'emploi ; ils désignent toutefois, à travers les jugements ou opinions que les individus formulent, quelques-unes des « dispositions »<sup>9</sup> qui structurent le rapport subjectif qu'ils entretiennent avec leur emploi.

<sup>7</sup> Par « qualité » de la relation d'emploi nous entendons la résultante de l'ensemble des caractéristiques de la relation d'emploi, susceptibles d'influer sur le rapport de l'individu à son emploi et, par conséquent, sur sa capacité à s'intégrer dans l'entreprise.

<sup>8</sup> Il ne sera donc pas ici question du type de contrat de travail, notamment, dans la mesure où tous les individus sont dans une position d'emploi stabilisée, ni d'autres éléments qui font la « qualité » de la relation d'emploi, tels que le salaire par exemple. Sans doute ces éléments influent-ils sur la conflictualité sociale, en particulier celle qui oppose des groupes de salariés à leurs employeurs... Nous évoquerons ici d'autres aspects de la relation d'emploi, plus susceptibles d'induire et de structurer le rapport que les individus sont susceptibles d'entretenir avec l'activité elle-même, c'est-à-dire l'ensemble des tâches qui leur incombent dans la situation d'emploi. La correspondance entre la formation et l'emploi, par exemple.

<sup>9</sup> Nous ne pouvons malheureusement saisir ici les dispositions des individus vis-à-vis de l'entreprise en général et du travail, comme activité et comme valeur, en particulier... Et nous n'aborderons pas la question de savoir dans quelle mesure les dispositions en général sont l'effet d'une éducation et de la transmission, voire de l'inculcation, d'un système de valeurs spécifique à un groupe social donné ! Nous ne cernons donc qu'un aspect marginal de ce que Pierre Bourdieu désigne comme dispositions, dispositions qui nous paraissent toutefois devoir tenir un rôle important dans les interactions en situation de travail.

## LE « MODULE INTÉGRATION » DE L'ENQUÊTE « GÉNÉRATION 1998 EN 2003 »

L'enquête dite « Génération 1998 en 2003 » a permis d'interroger une nouvelle fois, c'est-à-dire en 2003, des individus sortis de formation initiale en 1998, déjà interrogés sur leurs parcours d'insertion une première fois en 2001.

La plus grande profondeur temporelle – cinq ans en l'occurrence – permettait de décentrer l'attention de la seule préoccupation de l'insertion professionnelle et d'envisager d'autres aspects du processus d'entrée dans la vie active des nouvelles générations.

C'est ainsi qu'a pu être introduit dans l'enquête un module spécifiquement consacré à l'intégration des jeunes dans les entreprises ou les administrations. Soumis à une partie seulement de l'échantillon interrogé, il a permis de poser des questions dans trois directions :

1. aspects généraux de l'intégration (notamment la pénibilité du travail) ;
2. les conflits au cours de la période d'intégration (qu'il s'agisse de conflits entre pairs, avec un supérieur hiérarchique ou un subordonné) ;
3. l'attachement à l'entreprise et au métier.

Ce module n'était soumis qu'à des individus présents dans l'entreprise depuis un an au moins ; l'échantillon était limité à 5 000 individus environ.

Ainsi, plus de six individus sur dix déclarent occuper un emploi qui correspond à leur formation initiale (tableau 1). Cette relation se relâche lorsque l'emploi occupé classe l'individu dans les catégories d'employés ou d'ouvriers : ils ne sont plus alors qu'un sur deux à considérer que leur emploi correspond à leur formation. À l'inverse, la relation s'avère bien plus forte lorsque leur emploi classe les individus dans les catégories supérieures du salariat : ils sont ainsi sept sur dix, parmi les cadres ou les professions intermédiaires, à déclarer occuper un emploi correspondant à leur formation initiale. L'appréciation subjective, individuelle rejoint ici des évaluations plus objectives : la correspondance entre formation et emploi tend en effet à se renforcer lorsque l'accès à celui-ci appelle une formation plus longue<sup>10</sup> et spécifique alors que ce lien se détend dès lors qu'une formation poussée n'est plus requise pour y accéder<sup>11</sup>. Cette correspondance plutôt rassurante entre formation et emploi occupé constitue sans doute une dimension importante de l'intégration dans l'entreprise, tant il apparaît que de ne pas occuper un emploi conforme à sa formation laisse, *a contrario*, en souffrance<sup>12</sup> ceux qui, formés pour un métier, revendiquent toujours d'y accéder.

<sup>10</sup> La longueur de la formation tend à constituer le principal critère différentiel de recrutement au fur et à mesure de la progression le long de la hiérarchie des emplois.

<sup>11</sup> Cette considération nous paraît primordiale dès lors qu'il s'agit d'« évaluer » les relations entre la formation et l'emploi, en particulier ce qu'une certaine opinion désigne, avec un sérieux gestionnaire ou une ironie suffisante, par le terme « adéquation ». Selon José Rose, le « modèle adéquationniste » (qui voudrait qu'à chaque formation corresponde une activité cible et à chaque activité professionnelle une formation adéquate) reposerait « sur des postulats forts et peu réalistes » (in Giret, Lopez et Rose 2005, p. 369). Mais un jugement global suffit-il ? Dans le cas des professions organisées – médecins par exemple – il semble bien qu'une puissante forme d'adéquation fonctionne de manière particulièrement efficace. Moins efficacement, et pour cause, lorsqu'il s'agit d'emplois ne réclamant aucune formation en particulier d'individus tout à fait interchangeables.

<sup>12</sup> En souffrance, au sens exact de l'expression : en suspens, qui attend d'arriver à destination (cf. Petit Robert). C'est ainsi qu'un jeune bachelier professionnel, titulaire d'un bac pro « d'électricien », nous avait déclaré n'avoir trouvé du travail qu'au bout de trois ans, alors qu'il avait pourtant eu divers « petits boulots » entre la fin de ses études et l'emploi qu'il considérait comme un vrai travail et effectuait au moment de l'entretien : c'est que les emplois occupés auparavant n'étaient pas des emplois d'électricien et qu'il n'était arrivé à destination qu'au moment où il avait effectivement obtenu d'être recruté comme électricien.

De même, une relation forte apparaît entre l'idée que l'individu se faisait de son emploi avant d'y accéder et l'emploi qu'il occupe effectivement. Plus de trois individus sur quatre déclarent que leur emploi correspond à l'idée qu'ils s'en faisaient au moment d'y accéder (tableau 2) et la variabilité selon le type d'emploi est cette fois très faible : les individus portent la même appréciation quelle que soit leur position dans le système d'emploi. Tout au plus pourrait-on souligner que l'intensité de la correspondance fluctue d'une catégorie sociale à l'autre : la moitié des ouvriers déclarent que l'emploi qu'ils occupent correspondait « tout à fait » à l'idée qu'ils s'en faisaient au moment d'y accéder contre quatre cadres sur dix seulement, tandis que ces derniers sont un sur trois à se contenter d'un « oui, plutôt » contre un bon quart seulement des ouvriers. Notons encore que ceux dont l'emploi ne correspond pas du tout à l'idée qu'ils s'en faisaient ne sont qu'un sur dix en moyenne, cette situation se révélant plus fréquente chez les ouvriers et les employés. D'entrer dans des emplois auxquels ils s'attendaient et pour lesquels ils se sentaient le plus souvent préparés par leur formation initiale devrait ainsi prédisposer les individus à une meilleure intégration dans l'emploi et l'entreprise.

La grande majorité des individus considère aussi être en situation d'effectuer correctement la tâche qui leur est confiée : seule une infime minorité déclare n'avoir « pas du tout » trouvé les conditions satisfaisantes pour bien faire son travail et moins d'un individu sur sept répond négativement (tableau 3). Là encore les variations principales sont à rechercher dans l'intensité de la réponse positive : il apparaît ainsi que ceux qui réalisent une tâche davantage prescrite, dans un contexte fortement structuré, sont aussi ceux qui répondent le plus volontiers « oui, tout à fait » tandis que ceux qui sont moins soumis à la contrainte d'une stricte organisation et, vraisemblablement, plus libres d'ordonnancer leur travail, se partagent davantage entre les modalités du oui. Ainsi, les cadres répondent indifféremment « oui, tout à fait » ou « oui, plutôt » alors que les ouvriers répondent deux fois plus souvent par un « oui, tout à fait » que par un « oui, plutôt ». Il nous faudra, certes, relativiser quelque peu et préciser cette appréciation sur les conditions nécessaires pour effectuer correctement son travail ; mais pour l'instant nous pouvons nous contenter de souligner qu'une grande majorité des individus considèrent que les conditions sont globalement réunies pour bien faire son travail.

Une question était posée aussi aux individus sur l'aspect de leur travail qui leur plaît le plus ; les modalités entre lesquelles chacun pouvait choisir sa réponse avaient été fixées sur la base des réponses fournies lors d'une pré-enquête. Curieusement, le « contenu des tâches » s'avère une des modalités les moins prégnantes<sup>13</sup>, puisque moins d'un individu sur dix mentionne cet item et les modalités les plus souvent choisies sont celles-ci : la « variétés des tâches » par plus d'un quart de l'effectif, l'« autonomie ou l'indépendance dans le travail » par un effectif à peine supérieur au précédent et, thème choisi par un tiers de l'effectif : « les contacts, les relations personnelles ». La prépondérance de cet item nous paraît témoigner de l'importance des relations interpersonnelles en situation de travail, qu'il s'agisse des relations avec des clients, par exemple, mais aussi des relations avec l'ensemble de la communauté de travail. À l'inverse, était aussi posée la question de savoir quels aspects de la situation de travail sont perçus comme les plus déplaisants.

<sup>13</sup> Le contenu des tâches s'avère bien moins décisif que leur variété ; à sommer les choix de ces deux items, le taux est identique au choix de la réponse « contacts, relations personnelles », soit environ un tiers des réponses. Si les ouvriers privilégient la variété, les cadres mettent plus l'accent sur le contenu des tâches que les ouvriers.

Le « contenu des tâches » est cité aussi souvent comme élément négatif qu'il ne l'était avant comme élément positif. Mais surtout : « la surcharge de travail » apparaît comme l'élément primordial, cité par plus d'un tiers des individus.

Nous avons enfin cherché à préciser un rapport plus global à leur situation professionnelle au moment de l'enquête en articulant les réponses fournies à plusieurs questions. Ainsi, la plupart des individus interrogés – un peu plus de huit sur dix – se déclarent satisfaits de leur situation au moment de l'enquête. La question porte sur leur « situation actuelle », sans autre précision, mais, comme elle arrive au terme d'un questionnement sur l'emploi, il y a tout lieu de penser que la réponse concerne avant tout leur situation professionnelle. Cette interprétation est étayée par les réponses à deux autres questions, relatives à la recherche éventuelle d'un autre emploi et sur leur état d'esprit par rapport à leur avenir professionnel. C'est ainsi que plus de huit individus sur dix – 82 %, sans variation significative selon la catégorie socioprofessionnelle – se déclarent « optimistes » quant à leur avenir professionnel et moins de deux sur dix – 16 % en moyenne, moins de 15 % chez les ouvriers – recherchent un autre emploi. Cette proportion d'individus à la recherche d'un autre emploi augmente certes parmi ceux qui ne sont pas satisfaits de leur situation au moment de l'enquête mais l'impression prévaut d'une relative confiance quant à leur situation professionnelle.

Au terme de cette exploration de quelques dimensions structurantes des dispositions des individus vis-à-vis de leur activité professionnelle, il apparaît qu'ils occupent des emplois plutôt conformes à leur formation initiale et, plus souvent encore, des emplois correspondants à l'idée qu'ils s'en faisaient en arrivant dans l'entreprise. L'effet de ces prémisses favorables est sans doute amplifié et assurément complété par le fait qu'ils trouvent généralement dans l'entreprise un contexte propice à une bonne exécution des tâches qui leur sont imparties (nous l'avons dit déjà, ce point de vue devra être nuancé par une appréciation plus fine de l'organisation du travail dans laquelle ils se trouvent engagés) et leur disposition globale paraît devoir soutenir et conforter une bonne intégration dans l'entreprise. Restent deux points qui nous paraissent cruciaux pour la suite : si la qualité des relations interpersonnelles constitue une dimension importante de leur vie professionnelle, laissant entendre par là-même que les perturbations de ces relations ne sauraient être insignifiantes, la surcharge de travail constitue un autre élément important dans le rapport à leur activité. C'est pourquoi il est nécessaire d'aborder plus précisément le point de la pénibilité du travail.

## **2** | Pénibilité du travail et intégration

Fixons le cadre : l'intensification du travail industriel, qui résulte de la recherche permanente de gains de productivité, n'est sans doute plus, sinon la principale, du moins l'unique raison de pénibilité du travail dans les sociétés modernes. La diffusion, dans le secteur des services, de principes d'organisation du travail qui ont prouvé leur efficacité dans le secteur industriel, précisément, constitue désormais l'une des sources nouvelles d'accroissement de la pénibilité du travail pour certaines catégories d'employés. En témoin avec éclat la propagation rapide de pathologies du travail relativement

marginales auparavant, restées longtemps inconnues de l'opinion commune : parmi d'autres troubles musculo-squelettiques<sup>14</sup>, le désormais fameux « syndrome du canal carpien », qui atteint avant tout les femmes affectées aux tâches répétitives de saisie informatique de données. À ces pénibilités proprement physiques, il faut ajouter les tensions psychiques croissantes, ordinairement résumées sous le terme fourre-tout de stress, qui accompagnent l'intensification du travail tant industriel que tertiaire. Ce cadrage rapide resterait pourtant incomplet si nous ne rappelions que l'accentuation de la pénibilité du travail a débordé le cadre des débats d'experts pour revenir dans la sphère publique<sup>15</sup>, par exemple à l'occasion de la publication du livre *Souffrance en France* de Christophe Dejours.

Nous avons ici cherché à cerner une « pénibilité globale du travail » telle qu'elle peut être déduite des réponses fournies par les individus à deux questions relatives à leur activité, l'une orientée vers la pénibilité physique du travail (« De votre emploi actuel, diriez-vous qu'il est pénible physiquement ? »), l'autre vers la charge psychique (« De votre emploi actuel, diriez-vous qu'il est stressant nerveusement ? ») qu'il fait peser sur eux. Par souci de simplification langagière, nous conviendrons que le mot « fatigant » résume les réponses affirmatives à la question sur la « pénibilité physique du travail » et que ceux qui ont répondu « non » à cette question ne déclarent pas leur emploi « fatigant ». Nous conviendrons, de même, que les individus qui ont répondu « oui » à la question de savoir si leur travail est « stressant nerveusement » considèrent leur emploi « stressant », tandis que ceux qui ont répondu négativement le déclarent « non stressant ». Cette schématisation nous permet de constituer, au croisement des dimensions « fatigant » et « stressant », ce que nous avons dénommé « pénibilité globale du travail » (schéma 1).

### Schéma 1

#### GÉNÉRATION 1998 EN 2003 : DÉFINITION DE LA PÉNIBILITÉ GLOBALE DU TRAVAIL

		De votre emploi actuel, diriez-vous qu'il est pénible physiquement ?	
		oui	non
De votre emploi actuel, diriez-vous qu'il est stressant nerveusement ?	oui	<b>fatigant et stressant</b> 17%	<b>stressant seulement</b> 44%
	non	<b>fatigant seulement</b> 11%	<b>ni l'un ni l'autre</b> 27%

Note : 1 % de réponses partielles. Source : Génération 98 en 2003.

<sup>14</sup> Dans son bulletin épidémiologique hebdomadaire (BEH) du 15 novembre 2005, l'Institut de veille sanitaire (INVS) n'hésite pas à parler d'« épidémie » à propos des troubles musculo-squelettiques (TMS). Sans doute la propagation de ces troubles explique-t-elle que l'acronyme TMS soit entré dans le langage courant et que les TMS fassent l'objet d'une préoccupation générale. De cette préoccupation témoigne, par exemple, le fait qu'un article sur les TMS, rédigé par le journaliste Jean-Yves Nau, complète la double page, présentée par la République des idées, consacrée par le journal *Le Monde* à « l'impact des nouvelles formes de pénibilité au travail » et dont l'article de Philippe Askenazy (cf. note suivante) constitue l'essentiel.

<sup>15</sup> Outre l'ouvrage de Christophe Dejours dont le titre intégral est *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, on peut noter le film auquel il a participé, intitulé *Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés* (2006). Dans un registre plus classique on peut mentionner le livre de Philippe Askenazy, *Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme*, Seuil, Paris, paru en 2004, qui interroge notamment la fréquence des accidents du travail.

La construction ne se justifie que d'un point de vue heuristique ; mais explicitons-la avant d'en examiner l'intérêt pour la compréhension de la pénibilité du travail et ses effets éventuels sur les risques de conflits interpersonnels.

Ils ne sont qu'un peu moins de trois individus sur dix à déclarer leur travail fatigant (tableau 4). Mais, cette fois, la variation des réponses selon la catégorie sociale à laquelle son emploi rattache l'individu, est importante, à tel point que la fréquence des réponses affirmatives est multipliée par cinq des cadres aux ouvriers. Si ces derniers répondent une fois sur deux que leur travail est « pénible physiquement » – c'est-à-dire fatigant selon notre convention –, seul un cadre sur dix répond de même. D'une extrémité à l'autre des positions dans la hiérarchie du salariat, la progression des réponses affirmatives est remarquable : elle est multipliée par 2 des cadres aux professions intermédiaires, par 1,5 des professions intermédiaires aux employés, par 1,5 encore des employés aux ouvriers. On observe d'ailleurs quelques variations au sein même de cette dernière catégorie : les ouvriers non qualifiés de l'artisanat sont ceux qui déclarent le plus souvent leur emploi fatigant – 57 % d'entre eux – alors que cette proportion oscille entre 46 et 50 % dans les autres groupes. Le travail reste encore souvent une activité qui sollicite la force physique des individus, dans le travail ouvrier en particulier, et continue d'entraîner un épuisement progressif de ces forces : « Travailler fatigue » toujours, selon le beau titre d'un recueil de poèmes de Cesare Pavese...

Mais le travail n'épuise pas seulement les ressources physiques des individus ; il requiert aussi leur énergie psychique. Si les écarts entre les catégories sociales s'avèrent, sur ce point, moins importants qu'en ce qui concerne la « pénibilité physique », c'est un constat inverse du précédent qui ressort des réponses fournies par les individus enquêtés. Les cadres sont, en l'occurrence, les plus nombreux à déclarer leur emploi « stressant nerveusement » (tableau 5), c'est le cas pour les trois quarts d'entre eux. Ceux que leur emploi affine aux professions intermédiaires sont encore près de sept sur dix à déclarer de même leur emploi stressant. Les employés ne sont plus que six sur dix et seuls les ouvriers sont moins d'un sur deux à trouver leur travail stressant. Rapportée à l'ensemble des individus interrogés, la proportion de ceux qui déclarent leur emploi stressant est, de peu, supérieure à six sur dix. Il est possible d'avancer l'hypothèse d'une extension de cette forme de pénibilité et le temps paraît s'éloigner où l'ouvrier pouvait décrocher de son activité répétitive pour prendre, en quelque sorte, le large : la constance avec laquelle de jeunes ouvriers sur une chaîne de montage automobile évoquaient l'« énervement » que provoque leur activité nous avait frappé<sup>16</sup>. Et si l'« énervement » n'est pas toujours le même, reste que la tension psychique paraît caractériser une part croissante des situations de travail en général.

Comme le laisse entendre l'exemple des jeunes ouvriers sur la chaîne de montage automobile, pénibilité physique et pénibilité psychique ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Même chez les jeunes cadres, qui pourtant déclarent assez rarement leur emploi fatigant, les deux constats peuvent coïncider. C'est la raison qui nous a poussé à croiser les deux dimensions, fatigue et stress, pour tenter de cerner une pénibilité globale du travail (tableau 6). Si à peine plus d'un quart de l'effectif – 27 % des répondants – ignore toute forme de pénibilité, ceux qui déclarent leur emploi stressant seulement sont les

<sup>16</sup> Cf. Eckert et Sulzer, « L'intégration des jeunes opérateurs sur le site de Mulhouse », in Céreq/PSA, *Étude sur l'intégration des jeunes opérateurs dans l'entreprise en Europe*, rapport d'étude disponible au centre de documentation du Céreq à Marseille, 2003.

plus nombreux et constituent 44 % de l'effectif. Une petite minorité – 11 % de l'effectif – considère leur emploi fatigant seulement alors qu'une minorité plus importante – 17 % de l'effectif – déclare l'emploi occupé à la fois fatigant et stressant. Les différences d'une catégorie sociale à l'autre sont importantes et opposées, une fois de plus, les ouvriers aux cadres. Ces derniers font avant tout le constat de la pénibilité psychique de leur emploi mais la majorité de ceux qui déclarent leur emploi fatigant soutiennent aussi qu'il est stressant. Par contre, si trois ouvriers sur dix ne déclarent leur emploi ni fatigant ni stressant, ils sont un sur quatre à le trouver à la fois fatigant et stressant. Sans doute, le relatif éparpillement de leurs réponses témoigne-t-il des disparités des situations de travail selon les contextes organisationnels qu'ils rencontrent.

Si les différences que nous venons de montrer justifient le croisement des deux modalités de pénibilité du travail, ce croisement trouve en outre une justification supplémentaire dans les effets qu'il donne à voir sur le rapport des individus à leur emploi : l'éventualité de quitter l'emploi occupé s'en trouve sensiblement infléchie. Ainsi, un quart de ceux qui considèrent leur emploi fatigant et stressant envisage de le quitter et d'en rechercher un autre pour cette raison, contre 15 % seulement de ceux qui trouvent leur emploi uniquement stressant et 10 % de ceux qui le déclarent fatigant seulement (tableau 7). Ici encore, les écarts selon la catégorie sociale à laquelle affilié l'emploi occupé sont importants : près d'un ouvrier sur trois qui déclarent leur emploi fatigant et stressant envisage de le quitter contre moins d'un employé sur quatre, à peine plus d'un individu exerçant une profession intermédiaire sur cinq et un peu moins d'un cadre sur huit. Il est vrai que les cadres sont les moins enclins à quitter leur emploi, quel que soit le motif de pénibilité ; bien que nombreux à le trouver stressant, ils ne sont que 12 % à envisager d'en changer pour cette raison et guère plus lorsque leur emploi est fatigant et stressant. Les variations parmi les ouvriers confirment leur sensibilité particulière au stress que génère de plus en plus souvent leur emploi, bien plus qu'à la fatigue qu'il peut provoquer, mais aussi l'effet puissant du cumul de ces deux formes de pénibilité.

Outre la pénibilité physique ou psychique de leur emploi, les individus sont nombreux à considérer qu'ils courent un risque pour leur santé : il en va ainsi pour un petit tiers d'entre eux (tableau 8). Encore une fois, les différences sont considérables selon la catégorie sociale à laquelle son emploi raccroche l'individu. Un cadre sur sept seulement estime courir un risque pour sa santé : cette réponse paraît d'autant plus surprenante qu'ils sont pourtant nombreux à déclarer leur emploi stressant... Cette proportion double quasiment des cadres aux professions intermédiaires et aux employés mais ce sont les ouvriers qui déclarent le plus souvent courir un risque pour leur santé : la proportion double encore et plus d'un ouvrier sur deux déclare ainsi courir un risque pour sa santé. Cette croissance du risque des cadres aux ouvriers tient pour une part seulement à la perception des risques physiques dans le travail ; elle tient aussi à la tension ou la surcharge en situation de travail et, plus encore, à la combinaison de ces deux sources. Ainsi, parmi les ouvriers qui déclarent courir un risque pour leur santé, près de quatre sur dix raccrochent ce risque à un danger physique ou matériel et près d'un sur deux aux deux sources combinées.

Si la conscience du risque encouru pour la santé paraît constituer une dimension importante du rapport subjectif à l'emploi, nous avons vu qu'il en va de même pour la pénibilité du travail dans la mesure où celle-ci influe sur la propension à vouloir quitter cet emploi. Ainsi, les diverses formes de pénibilité et, plus encore la combinaison du stress avec la fatigue, jouent-elles contre l'intégration dans l'entreprise, ne serait-ce

que parce qu'elles peuvent pousser aux mobilités externes. Sans doute n'y a-t-il là rien d'étonnant, sauf à considérer en outre que la pénibilité du travail produit aussi, comme nous le verrons plus loin, des effets sur les risques de conflit avec les pairs ou les supérieurs hiérarchiques. En ce sens, la pénibilité du travail constitue un facteur important du processus d'intégration dans l'entreprise, susceptible de jouer contre les dispositions générales des individus, telles que nous les avons décrites ici-même, dans notre premier chapitre. Malgré des dispositions individuelles globalement favorables à une bonne intégration dans l'entreprise, la pénibilité peut jouer contre celle-ci. Sans constituer pour autant le seul facteur de risque, comme nous le verrons plus loin.

### **3 | Micro-conflits en situation de travail et intégration**

L'analyse des micro-conflits au cours des premières années de vie active, lorsque les individus se sont installés dans une relation d'emploi durable avec l'entreprise, se heurte à une première difficulté : celle de la définition de ces micro-conflits. Voire du mot conflit lui-même. Arrêtons-nous donc sur le mot et l'expression.

Le sens courant, immédiat du mot conflit renvoie, à en croire le Petit Robert, à la « rencontre d'éléments, de sentiments contraires, qui s'opposent ». S'il désigne ainsi des antagonismes entre « intérêts » ou « passions », il permet aussi de signifier des « oppositions » ou des « tiraillements » entre des personnes ou des groupes. C'est vraisemblablement en ce sens de dissension, de dispute, voire d'altercation que les individus interrogés au cours de l'enquête ont dû entendre généralement le mot au moment où des questions leur étaient posées sur l'éventualité de conflits avec d'autres. Deux points essentiels doivent ici être soulignés : (1) les questions renvoyaient explicitement à l'éventualité d'un conflit avec une autre personne<sup>17</sup>, qu'il s'agisse d'un collègue, d'un supérieur hiérarchique ou d'un subordonné et (2) elles apparaissaient systématiquement dans une suite de questions sur le contexte de travail<sup>18</sup>. Ainsi, même s'il n'était pas demandé aux individus de définir le conflit dont il était question, la logique du déroulement de l'enquête ne pouvait que les inviter à évoquer un éventuel conflit avec un partenaire, référé aux circonstances de l'emploi.

Nous utiliserons donc les expressions « micro-conflits » ou « conflits interpersonnels » en considérant qu'elles désignent les dissensions/disputes/altercations qui surviennent entre deux personnes au cours de leur activité de travail. Sont ainsi exclus de notre champ d'investigation les conflits qui mobilisent des groupes d'individus et que l'on désigne, pour cette raison précisément, par l'expression « conflits sociaux »<sup>19</sup>. Comme

---

<sup>17</sup> La question posée mentionnait systématiquement la personne avec laquelle le conflit pouvait avoir éclaté.

<sup>18</sup> La question, par exemple, sur un éventuel conflit avec un collègue de travail – c'est-à-dire avec un pair – survenait après quatre autres questions portant successivement sur la qualité de l'organisation du travail, l'éventualité de suggestions aux collègues en vue d'améliorer le travail, la prise en compte ou non de ces suggestions par les collègues et une appréciation globale de la fréquence des conflits « pendant » le travail.

<sup>19</sup> Les conflits interindividuels n'en conservent pas une dimension sociale, comme nous le verrons plus loin !



les questions portaient sur l'éventualité de conflits avec des collègues qui occupent des positions hiérarchiques identiques ou non, nous parlerons aussi de conflits avec des supérieurs ou des subordonnés et de conflits entre pairs. Dans les deux cas, ils paraissent renvoyer à des questions d'organisation – nous expliciterons cette hypothèse plus loin – et nous nous situons dans la perspective interprétative selon laquelle « *tout acteur garde [dans une organisation] une possibilité de jeu autonome, qu'il utilise toujours plus ou moins* » (Bernoux 1985, p. 131)<sup>20</sup> Cette possibilité de jeu lui conserve une liberté d'action et le moyen, indispensable, d'échapper au sentiment d'être totalement prisonnier de l'organisation ; mais l'usage qu'il fait de sa liberté d'action dépend également des limites de la prescription du travail, dans la mesure où celle-ci ne parvient jamais à envisager la totalité des circonstances et encore moins des incidents susceptibles de perturber la réalisation effective des tâches imparties.

« *Prenons l'exemple classique [pour citer Philippe Bernoux (1985, pp. 129/131)] du jeune technicien ou ingénieur, sorti d'une école où il a découvert avec intérêt des technologies de pointe qu'il a appris à utiliser dans les laboratoires. Il brûle de les essayer en grandeur nature, en réel, et il pense même que sa qualité technique se définit à travers leur maîtrise. Il arrive dans une entreprise où elles sont peu utilisées, au moins pas autant que cela serait possible ni en intensité, ni en extension. Son supérieur freine les applications. Il pense qu'elles coûteraient trop cher, ne seraient pas rentables, bouleverseraient non seulement les habitudes, mais surtout l'organisation de l'entreprise, les qualifications, etc. Le jeune arrivant, dans la mesure où des choix seraient possibles en demeurant dans la ligne générale de la politique définie par le supérieur, tentera d'introduire quand même et plus ou moins marginalement ces technologies nouvelles. [...] Une tension existe et, si la politique définie par le supérieur doit être suivie, le jeune embauché ne peut pas ne pas tenter de pousser dans un sens différent même si, globalement, il exécute les ordres qu'on lui donne.* » Il s'agit là d'un exemple, mais emblématique, nous semble-t-il, des situations que les jeunes peuvent rencontrer, susceptibles de provoquer un conflit qui mettent en jeu les marges de liberté des protagonistes.

Si la question de l'intégration dans l'entreprise apparaît ainsi davantage comme celle de l'ajustement des marges de liberté des nouveaux venus à celles des autres au cours de la période où ces nouveaux venus cherchent leur place dans le collectif de travail, il faut noter aussi qu'elle est appréciée ici à un moment donné. L'interrogation n'étant pas rétrospective, il n'était pas demandé aux individus interrogés combien de fois il leur était arrivé d'entrer en conflit avec un supérieur, un subordonné ou un collègue depuis leur arrivée dans l'entreprise. Le style même du questionnaire invitait davantage à une réponse en quelque sorte « ici et maintenant » : les individus interrogés étaient ainsi invités à fournir une réponse déterminée par l'actualité de leur situation, sans exiger d'eux qu'ils se mettent dans la perspective de la chronologie des événements depuis leur arrivée dans l'entreprise. En ce sens l'évaluation de la conflictualité interpersonnelle cherche davantage à cerner un état de leur intégration à un moment donné et nous avons, de fait, pu constater que la fréquence déclarée des conflits variait peu avec la durée passée dans l'entreprise. Il s'agit donc davantage d'une approche de l'état des rapports des individus avec leurs collègues dans les organisations qui les emploient que d'une évaluation d'un processus au fil du temps.

---

<sup>20</sup> Nous noterons au passage que P. Bernoux envisage « le style des nouvelles générations » comme un facteur susceptible de perturber les relations de pouvoir dans les organisations.

### 3.1. Données globales

La proportion d'individus qui déclarent être entrés en conflit au cours de l'exécution de leur travail<sup>21</sup> constitue une surprise (tableau 9). Loin d'être marginaux, comme aurait pu le laisser supposer *a priori* une hypothèse globale de relatif apaisement des relations sociales dans les entreprises ou les administrations<sup>22</sup>, leur part s'avère élevée lorsqu'il s'agit de conflits avec un supérieur hiérarchique et plus encore lorsqu'il s'agit de conflits interindividuels entre pairs. Près de quatre individus sur dix déclarent, en effet, avoir eu un conflit avec un collègue de travail de même niveau. L'interprétation de ce résultat, au delà de l'étonnement qu'il suscite, se heurte à une première difficulté : l'impossibilité de situer nos mesures et de comparer nos résultats à ceux produits à l'occasion d'autres enquêtes<sup>23</sup>. Mais il est une autre difficulté, qui pourrait tout autant constituer un indice : les très faibles variations de la proportion d'individus qui déclarent des conflits entre pairs selon quelques variables sociales. Si l'appartenance à l'une ou l'autre catégorie de sexe ne révèle aucune différence entre hommes et femmes, l'affiliation à une catégorie sociale ne révèle qu'une moindre déclaration – mais l'écart est faible avec les autres – de conflits interpersonnels en milieu ouvrier. Plus nettement, il apparaît que les individus travaillant en milieu industriel sont un peu plus nombreux à déclarer des conflits interpersonnels, à l'inverse de ceux qui travaillent sur des chantiers. Dans les activités tertiaires, la proportion reste égale à la moyenne.

La dimension interindividuelle serait-elle essentielle ? Sans doute ne peut-elle être ignorée totalement puisqu'il est explicitement question d'un conflit avec « l'un de leurs collègues ». Mais les faibles variations induites par les variables d'appartenance sociale suggèrent, en creux, la plus grande importance des contextes organisationnels : les conflits évoqués portent vraisemblablement – nous le vérifierons plus loin – sur la nécessaire collaboration entre des individus réunis arbitrairement par la situation de travail et signalent des accroc dans la mise en œuvre effective, sinon dans l'organisation elle-même, de cette collaboration. En ce sens, les conflits interpersonnels constituent un objet spécifiquement sociologique : les interactions en situation de travail, fluides tant que le travail se déroule sans anicroche mais plus heurtées lorsque le conflit surgit, ne relèvent pas d'abord des traits psychologiques ou sociaux des individus mais sont, avant toute autre détermination, conditionnées par les circonstances contraignantes qui les réunissent<sup>24</sup>. Même si le conflit, au moment où il survient, peut être personnalisé, c'est-à-dire référé aux caractéristiques de l'autre impliqué dans le conflit, il relève d'abord d'une interaction suscitée par la situation de travail. Cette interprétation nous paraît confirmée

---

<sup>21</sup> Rappelons que le déroulement de l'enquête invitait les individus à évoquer des conflits en situation de travail.

<sup>22</sup> Apaisement dont témoignerait une diminution des conflits sociaux dans les entreprises ou les administrations et, notamment, la chute du nombre de jours de grève.

<sup>23</sup> Sauf ignorance de notre part, les conflits interindividuels en situation de travail ne semblent pas avoir fait l'objet d'enquête statistique, alors que ces conflits sont généralement considérés par les sociologues des organisations, quand ils procèdent à des investigations de terrain, comme des symptômes majeurs de problèmes effectifs dans l'organisation du travail.

<sup>24</sup> Ainsi, par exemple, des conflits sur la chaîne de montage automobile qui peuvent surgir du simple fait qu'un opérateur prenne de l'avance ou du retard et gêne par là le collègue en amont ou en aval. Et rappelons encore une fois (cf. note 22) que ces conflits constituent autant d'indices de possibles problèmes organisationnels dans l'approche empirique des questions d'organisation du travail.

par le motif invoqué pour expliquer le dernier conflit survenu. Les individus pouvaient choisir entre les items « pour un motif lié au travail » et « pour un autre motif », solution qui impliquait d'explicitier brièvement cet autre motif : or 15 % des individus seulement choisissent cette deuxième solution de réponse tandis que les autres, 85 % de l'effectif, déclarent que le travail constituait le motif du conflit (tableau 10).

Moins fréquents que les conflits entre pairs, les conflits hiérarchiques concernent pourtant près d'un individu sur quatre. S'ils n'en constituent pas moins un objet sociologique que les autres, ne serait-ce que parce qu'ils renvoient en outre au rapport hiérarchique, ils se réfèrent davantage à la possibilité de contester l'ordre émis, que l'individu soit tenu de s'y soumettre ou de le faire appliquer. Dans le cas des relations avec un subordonné, la question sur l'éventualité du conflit avec lui était directement tributaire de la contestation effective, par le subordonné, de l'ordre reçu ; dans le cas d'un conflit avec le supérieur hiérarchique, elle suivait immédiatement la question « Vous arrive-t-il de contester un ordre de votre supérieur direct ? ». Si donc ce type de micro-conflit concerne aussi la collaboration en situation de travail, en tant qu'il renvoie à la contestation possible de l'ordre donné pour l'exécution du travail, il pourrait requérir d'autres ressources interprétatives dans la mesure où il met plus directement en jeu certains aspects relationnels, subjectifs, de la relation hiérarchique. Est-ce pour cette raison qu'apparaît, dans les motifs du dernier conflit, l'« incompatibilité d'humeur » entre les protagonistes ?<sup>25</sup>. Mais ce motif reste malgré tout relativement marginal. En revanche, dans six cas sur dix la raison déclarée du conflit relève du travail lui-même et dans deux cas sur dix résulte d'une forme d'injustice de la part du supérieur hiérarchique, dont le subordonné déclare être la victime. Ainsi, dans près de huit cas sur dix, le motif du conflit relève spécifiquement des circonstances de la situation d'emploi et on peut avancer qu'il renvoie, là encore, avant tout aux problèmes d'organisation du travail<sup>26</sup>.

Comment ces conflits trouvent-ils leur issue ? Dans la très grande majorité des cas ils sont réglés directement entre les protagonistes (tableau 11), sans réclamer l'intervention d'un tiers. Cette issue, en quelque sorte concertée, incite fortement à considérer le conflit comme un mode de régulation des relations en milieu de travail et fournit un argument essentiel pour conforter l'hypothèse du rôle intégrateur du conflit. En ce sens le conflit aide sans doute à trouver, au-delà des relations prescrites, les arrangements requis pour garantir une collaboration plus fluide dans l'exécution des tâches. Le recours à un tiers pour résoudre le conflit est effectivement rare ; mais il est environ deux fois plus fréquent dans le cas d'un conflit entre collègues qu'en cas de conflit avec un supérieur hiérarchique (tableau 12). Dans ce dernier cas d'ailleurs, la sanction survient moins souvent que dans l'autre. Faut-il penser que les conflits entre pairs se règlent plus difficilement que les conflits avec un supérieur hiérarchique ? Les données poussent vers cette interprétation mais elles nous paraissent trop parcellaires pour en tirer une conclusion ferme. Sans doute n'est-il guère plus légitime de tirer une conclusion définitive du taux, somme toute important, de conflits non réglés : plus d'un conflit sur dix reste en quelque sorte suspendu. Mais ce dernier constat désigne assurément des difficultés irrésolues dans l'arrangement entre participants à l'exécution du travail : renverraient-elles à des aspects périlleux du processus d'intégration dans la vie professionnelle ?

<sup>25</sup> Ou serait-ce une manière indirecte d'insinuer que la relation de pouvoir est potentiellement conflictuelle ?

<sup>26</sup> Rappelons, toutefois, que les relations humaines – et par conséquent les rapports hiérarchiques – font partie des problèmes d'organisation.

### 3.2. Effets du contexte organisationnel

L'enquête permet-elle d'aller plus avant dans l'analyse de ces micro-conflits interpersonnels en situation de travail ? Concernant les conflits entre pairs, il apparaît clairement qu'ils sont bien plus fréquents lorsque l'individu, avant d'avoir eu à déclarer d'éventuels conflits, formule un jugement négatif ou restrictif sur l'organisation du travail. Ce jugement ressort de la question : « D'après vous le travail est-il (1) bien organisé et efficace, (2) mal organisé et peu efficace, (3) autre appréciation ? ». Si près de la moitié des individus déclarent être entrés en conflit avec un collègue quand ils considèrent que le travail est mal organisé et peu efficace, ils ne sont qu'un peu plus d'un tiers à en faire autant dès lors qu'ils estiment que le travail est bien organisé et efficace (tableau 13). Au contraire, la fréquence des conflits entre pairs augmente nettement lorsque l'individu est amené à intervenir dans l'organisation du travail par les suggestions adressées à ses collègues ; elle croît encore lorsque cet individu estime que ses suggestions ne sont pas prises en compte. Ainsi, près de six individus sur dix déclarent être entrés en conflit avec un collègue lorsque leurs suggestions pour l'exécution du travail n'ont pas été prises en compte (tableau 13). La même fréquence de conflits apparaît lorsque l'individu est contraint de travailler avec un collègue avec lequel ses « relations sont difficiles ». Ces coïncidences ne sauraient être traduites directement en termes de causalité, ne serait-ce que, à prendre le dernier cas de figure, parce qu'il n'est pas aisé de décider si les relations difficiles découlent de la fréquence des conflits ou inversement. Mais à travers les coïncidences, c'est un contexte organisationnel difficile qui apparaît<sup>27</sup>.

Un lien plus direct paraît ressortir des relations entre la fréquence des conflits et la pénibilité du travail. Le risque de conflit entre collègues est, en effet, le plus faible lorsque le travail n'est jugé ni fatigant ni stressant : dans ce cas moins de trois individus sur dix déclarent qu'il leur est arrivé d'entrer en conflit avec un ou des collègues de travail (tableau 14). Mais cette proportion atteint quatre individus sur dix lorsque le travail est jugé fatigant et grimpe bien au-delà lorsque le travail est jugé soit stressant soit fatigant et stressant. Une relation similaire apparaît entre la pénibilité du travail et les risques de conflit avec le supérieur hiérarchique direct. La fréquence de ce type de conflit s'avère la plus faible lorsque le travail n'est jugé ni fatigant ni stressant (tableau 15). Si cette fréquence n'augmente que légèrement lorsque le travail est déclaré simplement fatigant, elle croît plus nettement lorsque le travail est décrit comme stressant simplement et culmine lorsque le travail est jugé tout à la fois stressant et fatigant. Que le lien entre pénibilité du travail et conflictualité présente la même forme quand on compare la proportion des conflits avec le supérieur hiérarchique direct ou avec les collègues tend à conforter l'hypothèse d'une causalité directe et univoque de l'une à l'autre ; la prudence n'en reste pas moins de rigueur, ne serait-ce que parce que la fréquence des conflits peut entretenir la pénibilité du travail et en accentuer le côté stressant. Là encore, les données de l'enquête tendent plutôt à conforter l'hypothèse d'un contexte favorable à la conflictualité, au sein duquel la pénibilité joue un rôle tout en constituant peut-être aussi l'un des symptômes d'une conflictualité latente.

---

<sup>27</sup> Le contexte organisationnel n'apparaît donc pas aussi favorable que le laissent entendre les réponses à la question globale de savoir si les conditions étaient réunies pour faire correctement son travail ; d'où la réserve que nous exprimons ci-dessus, au §1 !

Pour rendre compte plus globalement de la fréquence des conflits déclarés entre les individus et leur supérieur hiérarchique direct, il convient donc de considérer, ici aussi, le contexte organisationnel ou, plus précisément, les modes d'interaction entre les individus et leur supérieur induits par ces contextes organisationnels. Commençons par considérer les suggestions que les individus adressent à leur supérieur direct « pour améliorer le travail » : les risques de conflit avec leur chef sont les plus faibles lorsque les individus s'abstiennent de suggérer des améliorations (tableau 16). En revanche, le risque de conflit croît dès lors que l'individu fait « parfois » des suggestions et culmine lorsqu'il en fait « souvent ». Si le tutoiement peut favoriser les conflits, le style global du rapport hiérarchique semble plus décisif : les risques de conflit sont moindres lorsque le supérieur hiérarchique est déclaré « plutôt attentif » et maximaux lorsqu'il est déclaré « plutôt autoritaire ». Paradoxalement<sup>28</sup>, la capacité du supérieur hiérarchique à donner un ordre joue également et les probabilités de conflit augmentent avec ses difficultés à donner cet ordre. Mais surtout, les risques de conflit déclaré avec le supérieur hiérarchique direct explosent lorsque l'individu conteste « souvent » les ordres qu'il reçoit : deux individus sur trois qui ont affirmé contester souvent l'ordre reçu, déclarent aussi être entrés en conflit avec leur supérieur. Enfin : les risques de conflits s'avèrent particulièrement élevés lorsque l'individu considère qu'il n'est pas reconnu dans son activité. Ainsi, la moitié de ceux qui estiment manquer de reconnaissance déclarent être entrés en conflit avec leur supérieur hiérarchique direct, contre à peine plus d'un sur cinq qui se considèrent reconnus dans leur travail.

Tous ces éléments caractérisent davantage le contexte organisationnel dans lequel l'individu est plongé et ne permettent guère de déterminer des causalités univoques. Aussi aurions-nous tendance à parler plutôt de généalogie des conflits : leur surgissement semble favorisé par certains contextes organisationnels, que l'on considère les conflits entre pairs ou les conflits avec le supérieur hiérarchique direct. Dans l'un et l'autre cas, l'initiative<sup>29</sup> dans l'ajustement des conditions d'exécution de la tâche notamment – faire des suggestions, par exemple – pourrait révéler, sinon résulter, des difficultés d'organisation : les failles ou les lacunes – un certain flou<sup>30</sup> – de l'organisation pourraient offrir des opportunités<sup>31</sup> concrètes d'intervenir sur le processus de travail, au cours de son exécution. Si cette intervention témoigne indéniablement de l'implication de l'individu dans son travail, et par conséquent de son effort d'intégration dans le collectif de travail, sa forme spontanée risque de déclencher des conflits interindividuels par le fait qu'elle induit des problèmes de légitimité. Les conflits pourraient ainsi relever d'une forme classique de concurrence entre une légitimité fondée sur l'expérience – celle que les autres membres de l'équipe et l'encadrement ont accumulé avant l'arrivée du nouveau venu – et une légitimité qui s'appuierait sur les connaissances acquises en cours de formation et que l'individu aurait hâte de mettre en œuvre. Dominique Monjardet a développé cette hypothèse dans le cas du travail policier<sup>32</sup> ; ne fournirait-elle pas la

<sup>28</sup> Mais sans doute ne s'agit-il que d'un paradoxe. Quoi qu'il en soit, il pourrait s'avérer utile d'élucider davantage les questions relatives à l'exercice de l'autorité en milieu de travail.

<sup>29</sup> Cette initiative est généralement souhaitée dans l'entreprise moderne ; elle n'est pas toujours codifiée.

<sup>30</sup> Pour parler comme Marcelle Duc et Daniel Faïta (1996) dans leur analyse des jeux entre prescription et travail réel sur les chantiers.

<sup>31</sup> Au sens où Michel Crozier et Erhard Friedberg parlent d'opportunité dans leur ouvrage *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective* (1977).

<sup>32</sup> Cf. Dominique Monjardet, *Ce que fait la police, sociologie de la force publique*, Paris, La Découverte, 1996, et notamment la question de savoir si le travail policier relève d'un art ou d'une technique. Voir aussi l'exemple repris de Philippe Bernoux, que nous avons cité plus haut.

matrice d'interprétation des conflits observés dans le cadre de l'intégration des jeunes dans l'emploi stable, notamment lorsque ces jeunes arrivent dans la vie active de plus en plus diplômés, en particulier lorsqu'ils sont plus diplômés que les collègues auxquels ils s'adjoignent ?

## 4 | Conflits avec le supérieur hiérarchique et registres d'interprétation

Si l'hypothèse d'une concurrence entre types de légitimité – expérience *versus* connaissance – nous paraît bien adaptée à l'interprétation des conflits entre pairs, elle pourrait s'avérer moins pertinente pour rendre compte des conflits avec le supérieur hiérarchique, en particulier lorsque celui-ci conserve un avantage en termes de formation initiale et peut faire valoir un titre plus élevé que le subordonné<sup>33</sup>. L'interprétation des conflits avec le supérieur hiérarchique, tels qu'ils peuvent survenir lorsque les protagonistes sont contraints de trouver les arrangements nécessaires pour surmonter les « flous » de l'organisation du travail, exige dès lors d'explorer d'autres hypothèses. L'observation suivante est de nature à ouvrir une nouvelle perspective : alors que la proportion d'individus qui déclarent des conflits avec leur pairs varie peu en fonction de variables sociologiques classiques telles que le sexe, l'appartenance à une catégorie sociale ou le domaine d'activité dans lequel l'individu est employé, il en va tout autrement en ce qui concerne la proportion des individus qui déclarent des conflits avec leur supérieur hiérarchique. Dans ce cas, des variations de la fréquence des conflits liées au secteur d'activité de l'emploi et à la catégorie sociale à laquelle il affine l'individu paraissent converger avec l'effet propre au sexe de l'individu.

Décrivons les effets de ces trois variables. Le risque d'entrer en conflit avec le supérieur hiérarchique est multiplié par 1,5 des femmes aux hommes : ces derniers sont près d'un sur trois à déclarer avoir eu un conflit avec leur supérieur hiérarchique contre seulement une femme sur cinq (tableau 17). Si l'on prend en compte l'appartenance à une catégorie socioprofessionnelle, la fréquence des conflits avec un supérieur hiérarchique se situe à la moyenne pour deux d'entre elles, les cadres et les professions intermédiaires, alors qu'elle s'en écarte pour les deux autres : les ouvriers entrent plus fréquemment en conflit avec leur supérieur hiérarchique alors que les employés y semblent moins enclins. Ces écarts à la moyenne tiennent-ils au fait que l'on trouve plus de femmes parmi les employé(e)s et plus d'hommes parmi les ouvriers ? L'hypothèse paraît pour le moins vraisemblable. Elle semble confortée par les différences observées selon l'activité exercée par l'individu : les conflits surgissent un peu moins souvent dans le secteur des services mais s'avèrent plus fréquents dans les activités industrielles et, tout particulièrement, dans le secteur de la construction. Ce dernier emploie massivement des hommes et la fréquence des conflits y est même supérieure à celle constatée chez les hommes en général. Si le sexe de la personne interrogée intervient, la situation créée selon le sexe du supérieur hiérarchique ne jouerait-elle un rôle à son tour ?

---

<sup>33</sup> Encore que la dévaluation des titres scolaires amène à multiplier les situations où des nouveaux venus sont aussi diplômés que leurs supérieurs hiérarchiques.

Pour les conflits avec le supérieur hiérarchique, nous disposons en effet, outre du sexe de la personne interrogée, du sexe de son supérieur hiérarchique. Il devenait dès lors possible de considérer quatre cas de figure, selon que l'individu et son supérieur hiérarchique sont de l'un ou l'autre sexe, et d'examiner la variabilité des occurrences de conflit en fonction de ces combinaisons. Le risque de conflit avec son supérieur hiérarchique est moindre lorsqu'une femme est confrontée à une autre femme, il est maximal lorsqu'un homme est confronté à un autre homme (tableau 18). Si ces deux situations, qui mettent en présence des individus de même sexe, définissent ainsi les bornes de la variabilité du risque de conflit avec le supérieur hiérarchique, les situations mixtes divergent également : lorsqu'une jeune femme est confrontée à un supérieur hiérarchique de sexe masculin, les probabilités de conflit n'augmentent guère par rapport au cas où deux femmes sont en présence. Ces probabilités augmentent par contre lorsqu'un jeune homme est confronté à un supérieur hiérarchique de sexe féminin toute en restant inférieures à celles observées entre deux hommes. Le cas où l'individu est confronté à un supérieur hiérarchique de sexe masculin est évidemment le plus fréquent : l'accès aux positions d'encadrement, à quelque niveau que ce soit, reste toujours moins ouvert aux femmes qu'aux hommes.

Mais comme nous l'avons signalé déjà, le sexe des protagonistes n'est pas seul à produire une variation des risques de conflit avec son supérieur. Nous avons donc tenté de voir comment les risques de conflit évoluent lorsqu'on tient compte, en outre, du secteur d'activité (tableau 18) : dans les services, par exemple, les risques de conflit ne varient guère que la jeune femme soit confrontée à une femme ou à un homme. Ces risques croissent lorsqu'un jeune homme est confronté à un supérieur hiérarchique de sexe féminin et culminent lorsque ce jeune homme est confronté à un supérieur hiérarchique de sexe masculin. Dans l'industrie, la confrontation d'un jeune homme à un supérieur hiérarchique masculin est potentiellement plus explosive que la confrontation d'une jeune femme à un supérieur hiérarchique masculin. Si l'on considère les différences selon que l'individu appartient à une catégorie socioprofessionnelle ou une autre, il apparaît encore que les risques de conflit varient selon la combinaison des sexes (tableau 19) : à considérer les cas où l'individu interrogé est employé, les situations qui mettent une jeune femme en présence d'un supérieur hiérarchique homme ou femme présentent le moindre risque de conflit alors que les risques sont maximaux lorsqu'un jeune homme est confronté à un supérieur hiérarchique de sexe masculin. Mais toujours la combinaison des sexes paraît constituer la détermination principale et structurer la hiérarchie des probabilités de conflit.

Ainsi, de l'examen de ces différentes situations, ressort une détermination des risques de conflit avec le supérieur hiérarchique par ce que nous appellerons des conduites stéréotypées de sexe. L'analyse du comportement de jeunes opérateurs sur la chaîne de montage automobile nous avait déjà conduit vers ce type d'hypothèse : l'arrivée de jeunes femmes dans l'atelier tendrait à induire une forme de « virilisme »<sup>34</sup> chez les jeunes gens, que manifesterait un mode spécifique d'affirmation de soi face à la difficulté de la tâche. Le fait que les conflits surgissent le plus souvent entre hommes – une histoire d'hommes, avant tout, devrait-on dire ? – pourrait bien trouver sa source dans le même comportement stéréotypé. Il s'agirait, précisément, de régler les difficultés et de produire les arrangements indispensables à l'exécution de la tâche de manière virile, « entre hommes », dès lors que, précisément, on se retrouve entre hommes. Ce virilisme n'aurait

<sup>34</sup> Cf. Eckert et Sulzer, « Le défi de la féminisation des chaînes automobiles », in H. Eckert et S. Faure (coord.), *Les jeunes et l'agencement des sexes*, Paris, La Dispute, à paraître en novembre 2006.

plus lieu de s'exprimer dès lors que le supérieur hiérarchique n'est plus un homme et s'en suivrait, logiquement, une baisse des risques de conflit lorsqu'un jeune homme est confronté à un supérieur hiérarchique de sexe féminin, quitte à donner libre cours à d'autres attitudes. La situation la moins favorable au risque de conflit s'avère alors celle où une jeune femme est confrontée à un supérieur de sexe masculin ou féminin, quand la contrainte hiérarchique semble s'imposer plus facilement.

Si les données d'enquête présentées nous paraissent étayer cette hypothèse, il en résulte que l'analyse des micro-conflits qui surgissent en situation de travail, du moins au cours de la période d'intégration dans l'activité, se doit de prendre en compte des facteurs contextuels plus larges que le strict cadre organisationnel, de nature à influencer à leur tour ou en combinaison avec les facteurs organisationnels sur le mode de résolution des difficultés inhérentes au processus d'intégration. Les individus n'arrivent pas dans l'entreprise vierges de préjugés et les comportements, inculqués/intégrés au cours de la socialisation familiale ou scolaire, continuent d'agir au cours de la période d'insertion professionnelle. Nous aurons, par commodité, recours à la métaphore des cercles concentriques : l'analyse de l'intégration des individus dans l'entreprise doit prendre en compte ces différents cercles qui influent sur le processus. Si le premier cercle est constitué par l'environnement organisationnel, le second serait constitué par le contexte culturel, en tant qu'il manifeste ou légitime des comportements stéréotypés : ces comportements interviennent au cours de la résolution des difficultés d'intégration dans l'entreprise. Cette résolution des difficultés passe souvent par le conflit et la résolution du conflit lui-même est conditionnée, outre les circonstances organisationnelles, par les habitus des individus. Les stéréotypes de sexe font partie de ces conditionnements.

## En guise de conclusion

Nous avancerons que les micro-conflits tels que repérés au cours de l'enquête – conflits entre pairs ou conflits avec le supérieur hiérarchique – constituent des objets sociologiques – et qu'ils relèvent, par conséquent, de l'analyse sociologique – en tant qu'ils procèdent (1) d'une contrainte générale, créée par la nécessité pour l'individu de trouver sa place dans l'organisation productive qu'il intègre, (2) qu'ils varient notamment en fonction d'un certain nombre de caractéristiques de ces situations et des caractéristiques qu'elles confèrent aux individus, enfin en tant (3) qu'ils varient aussi en fonction de caractéristiques sociales acquises par les individus avant leur entrée dans le monde du travail. Il semble, en revanche, possible d'avancer qu'ils ne dépendent que secondairement des caractéristiques psychologiques des individus concernés.

L'analyse de ces micro-conflits offre avant tout une perspective particulièrement intéressante à l'analyse du processus d'intégration des nouveaux venus – jeunes en particulier – dans les organisations productives, industrielles ou tertiaires, dans la mesure où elle permet de décrire, voire d'interpréter, les ajustements des nouveaux venus aux contraintes qu'imposent les organisations qu'ils intègrent. Les conflits de légitimité entre expérience et connaissance pour la réalisation des ajustements exigés par la collaboration quotidienne entre nouveaux venus et anciens ou les facteurs susceptibles de perturber les rapports hiérarchiques, tels que les comportements stéréotypés de sexe, ouvrent ainsi des perspectives à l'analyse du processus d'intégration dans l'entreprise.



Le repérage et l'analyse de ces micro-conflits qui émaillent le processus d'intégration dans l'entreprise conduisent, en outre, à trois constats principaux :

1. les micro-conflits ou conflits interpersonnels, qu'il s'agisse de conflits entre pairs ou de conflits avec le supérieur hiérarchique direct, sont fréquents et certainement plus fréquents qu'une hypothèse de relatif apaisement des relations sociales dans l'entreprise ne le laissait supposer ;
2. ces micro-conflits attirent d'emblée l'attention sur le contexte organisationnel dans lequel l'individu, nouveau venu dans l'entreprise, doit trouver sa place : les inévitables limites de la prescription constituent autant d'opportunités d'intervention sur l'exécution du travail, dont les individus s'emparent pour en améliorer l'efficacité. Ces situations prêtent ainsi au surgissement de conflits de légitimité où les nouveaux venus tendent à imposer le recours au savoir qu'ils ont acquis contre l'expérience des « anciens » ou à l'expression de conduites stéréotypées susceptibles de perturber les arrangements nécessaires ;
3. ainsi ces micro-conflits procèdent aussi d'influences plus diffuses et notamment, pour ce qui concerne les conflits entre les individus et leur supérieur hiérarchique, de l'effet de comportements stéréotypés de sexe.

Ces constats nous semblent conforter l'hypothèse que nous avons formulée d'entrée de jeu : les micro-conflits qui surgissent au cours de la période d'intégration dans l'entreprise relèvent de la recherche de solutions aux difficultés qui apparaissent dans l'exécution du travail et la régulation des rapports entre ceux qui sont amenés à collaborer à sa réalisation. En tant que tels, ils paraissent témoigner de l'effort d'intégration des individus impliqués et constituer un moment décisif de la recherche de solutions en vue d'une « bonne » intégration : si des dispositions globalement favorables à l'intégration des nouveaux venus dans l'entreprise peuvent être gênées par la pénibilité globale du travail, il n'en reste pas moins que les conflits surgissent malgré ces bonnes dispositions et paraissent jouer comme des ressources pour rétablir le libre jeu de ces bonnes dispositions. Reste que cette recherche de solution peut être parasitée ou compliquée par des comportements tels ceux que nous avons désignés comme des comportements stéréotypés de sexe.

Mais sans doute les questions sont-elles, à ce point, plus nombreuses que les réponses. Ainsi :

- comment décrire et caractériser la relation entre le parcours d'intégration du nouveau venu dans l'entreprise et son intégration systémique dans le collectif de travail ?
- si le conflit peut être considéré comme un moment – critique sans doute – du parcours d'intégration de l'individu dans le collectif de travail et, au-delà, dans l'entreprise, où se situe le seuil qui fait basculer vers la rupture de la relation d'emploi ?
- comment articuler la prescription du travail avec les nécessaires arrangements passés entre les membres d'un collectif de travail au cours de la période d'intégration du nouveau venu dans l'entreprise ?
- comment concevoir le rapport d'autorité pour permettre à des jeunes diplômés de trouver leur place dans des collectifs de travail hétérogènes du point de vue des titres et de l'expérience sur lesquels s'appuie la compétence ?
- comment circonvier les effets pervers de comportements stéréotypés tels que les comportements stéréotypés de sexe dans le processus d'intégration du nouveau venu dans le collectif de travail ?
- etc.

Ainsi, certaines initiatives en vue de mieux saisir les contextes organisationnels, de préciser – tant d'un point de vue théorique qu'empirique – la catégorie de conflit dans la mesure où elle renvoie à une grande variété de situations et, enfin, de repérer plus exactement la spécificité des jeunes par rapport à d'autres catégories d'âge devraient permettre d'étayer une réflexion plus approfondie sur l'intégration des jeunes dans l'entreprise.

## Références bibliographiques

- Askenazy P. (2004), *Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme*, Seuil, Paris.
- Bernoux P. (1985), *La sociologie des organisation, initiation*, Paris, Seuil.
- Coser L. A. (1982 pour l'éd. Française), *Les fonctions du conflit social*, Paris, Puf.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.
- Dejours C. (1998), *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.
- Duc M. et Faïta D. (1996), « Savoir-faire d'encadrement et prescription floue, modulation des consignes opératoires sur les chantiers du bâtiment », in J. Girin et M. Grosjean, *La transgression des règles au travail*, Paris, L'Harmattan, coll. « Langage & travail ».
- Eckert H. et Sulzer E. (2003), « L'intégration des jeunes sur le site de Mulhouse », in Céreq/PSA, *Étude sur l'intégration des jeunes opérateurs dans l'entreprise en Europe*, rapport d'étude disponible au centre de documentation du Céreq, Marseille.
- Eckert H. et Sulzer E. (2006), « Le défi de la féminisation des chaînes automobiles », in H. Eckert et S. Faure (coord.), *Les jeunes et l'agencement des sexes*, Paris, La Dispute (à paraître).
- Giret J.-F., Lopez A. et Rose J. (2006) (dir.), *Des formations pour quels emplois ?*, Paris, La Découverte/Céreq.
- Lockwood D. (1964), « Social Integration and System Integration », in G.K. Zollschan et W. Hirsch (eds), *Exploration in Social Change*, London, Routledge.
- Monjardet D. (1996), *Ce que fait la police, sociologie de la force publique*, Paris, La Découverte.
- Raynaud J.-D. (1988), « Régulation de contrôle et régulation autonome dans les organisations », *Revue française de sociologie*, janvier-mars, n°XXIX-1.
- Simmel G. (1999 pour l'éd. française), *Sociologie, études sur les formes de la socialisation*, Paris, Puf.


**Tableaux**

Tableau 1

GÉNÉRATION 98 EN 2003 : APPRÉCIATION DES RELATIONS ENTRE FORMATION ET EMPLOI

De votre emploi actuel, diriez-vous qu'il correspond à votre formation initiale ?								
	oui, tout à fait	oui, plutôt	oui	non, pas vraiment	non, pas du tout	non	effectif de la catégorie	
Cadres	effectif	22 016	51 598	10 238	10 958	21 196	72 794	
	% ligne	41	71	14	15	29	100	
Professions intermédiaires	effectif	39 480	92 282	19 881	23 076	42 957	135 239	
	% ligne	39	68	15	17	32	100	
Employés	effectif	27 895	69 502	18 171	39 996	58 167	127 669	
	% ligne	33	54	14	31	46	100	
Ouvriers	effectif	20 110	55 378	16 341	33 322	49 663	105 041	
	% ligne	34	53	16	32	47	100	
Effectif total	effectif	109 501	268 760	64 631	107 352	171 983	440 743	
	% ligne	36	61	15	24	39	100	

Source : Génération 98 en 2003.

Tableau 2

## GÉNÉRATION 1998 EN 2003 : APPRÉCIATION DES RELATIONS ENTRE IDÉE DE L'EMPLOI ET EMPLOI EFFECTIF

De votre emploi actuel, diriez vous qu'il correspond à l'image que vous en aviez en y entrant ?								
	oui, tout à fait	oui, plutôt	oui	non, pas vraiment	non, pas du tout	non	effectif de la catégorie	
Cadres	effectif	31 230	25 298	<b>56 528</b>	11 954	4 312	<b>16 266</b>	72 794
	% ligne	43	35	<b>78</b>	16	6	<b>22</b>	100
Professions intermédiaires	effectif	58 262	43 594	<b>101 856</b>	22 594	10 789	<b>33 383</b>	135 239
	% ligne	43	32	<b>75</b>	17	8	<b>25</b>	100
Employés	effectif	56 435	39 346	<b>95 781</b>	18 883	13 005	<b>31 888</b>	127 669
	% ligne	44	31	<b>75</b>	15	10	<b>25</b>	100
Ouvriers	effectif	51 515	29 354	<b>80 869</b>	13 405	10 767	<b>24 172</b>	105 041
	% ligne	49	28	<b>77</b>	13	10	<b>23</b>	100
Effectif total	effectif	197 442	137 592	<b>335 034</b>	66 836	38 873	<b>105 709</b>	440 743
	% ligne	45	31	<b>76</b>	15	9	<b>24</b>	100

Source : Génération 98 en 2003.

Tableau 3

## GÉNÉRATION 1998 EN 2003 : APPRÉCIATION SUR CONDITIONS D'EFFECTUATION DU TRAVAIL

Vos conditions de travail vous permettent-elles de faire votre travail correctement ?								
	oui, tout à fait	oui, plutôt	oui	non, pas vraiment	non, pas du tout	non	effectif de la catégorie	
Cadres	effectif	31 417	31 184	<b>62 601</b>	8 511	1 682	<b>10 193</b>	72 794
	% ligne	43	43	<b>86</b>	12	2	<b>14</b>	100
Professions intermédiaires	effectif	61 748	50 919	<b>112 667</b>	19 462	3 110	<b>22 572</b>	135 239
	% ligne	46	38	<b>83</b>	14	2	<b>17</b>	100
Employés	effectif	64 819	43 269	<b>108 088</b>	17 392	2 189	<b>19 581</b>	127 669
	% ligne	51	34	<b>85</b>	14	2	<b>15</b>	100
Ouvriers	effectif	61 502	33 018	<b>94 520</b>	7 916	2 605	<b>10 521</b>	105 041
	% ligne	59	31	<b>90</b>	8	2	<b>10</b>	100
Effectif total	effectif	219 486	158 390	<b>377 876</b>	53 281	9 586	<b>62 867</b>	440 74
	% ligne	50	36	<b>86</b>	12	2	<b>14</b>	100

Source : Génération 98 en 2003.

Tableau 4

## GÉNÉRATION 98 EN 2003 : PÉNIBILITÉ PHYSIQUE DU TRAVAIL (FATIGUANT = PÉNIBLE PHYSIQUEMENT)

		fatigant	pas fatigant	nsp	effectif de la catégorie
Cadres	effectif	7 137	65 515	142	72 794
	% ligne	10	90	0	100
Professions intermédiaires	effectif	26 418	107 473	1 348	135 239
	% ligne	20	79	1	100
Employés	effectif	38 995	88 085	589	127 669
	% ligne	31	69	0	100
Ouvriers	effectif	51 426	53 063	552	105 041
	% ligne	49	51	1	100
Effectif total	effectif	123 976	314 136	2 631	440 743
	% ligne	28	71	1	100

Source : Génération 98 en 2003.

Tableau 5

## GÉNÉRATION 98 EN 2003 : STRESS AU TRAVAIL SELON LA CATÉGORIE DE L'EMPLOI OCCUPÉ

		stressant	non stressant	nsp	effectif de la catégorie
Cadres	effectif	54 756	17 850	188	72 794
	% ligne	75	25	0	100
Professions intermédiaires	effectif	93 540	41 004	695	135 239
	% ligne	69	30	1	100
Employés	effectif	76 354	50 425	890	127 669
	% ligne	60	39	1	100
Ouvriers	effectif	47 364	57 049	628	105 041
	% ligne	45	54	1	100
Effectif total	effectif	272 014	166 328	2 401	440 743
	% ligne	62	38	1	100

Source : Génération 98 en 2003.

Tableau 6

GÉNÉRATION 1998 EN 2003 : PÉNIBILITÉ DU TRAVAIL SELON LA CATÉGORIE DE L'EMPLOI OCCUPÉ  
(PÉNIBLE : FATIGANT, STRESSANT OU FATIGANT ET STRESSANT)

		<b>fatigant seulement</b>	<b>fatigant et stressant</b>	<b>stressant seulement</b>	ni l'un ni l'autre	réponses partielles	effectif de la catégorie
Cadres	effectif	<b>723</b>	<b>6 293</b>	<b>48 321</b>	17 127	330	72 794
	% ligne	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>66</b>	24	0	100
Professions intermédiaires	effectif	<b>6 925</b>	<b>19 493</b>	<b>72 797</b>	34 079	1 945	135 239
	% ligne	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>54</b>	25	1	100
Employés	effectif	<b>13 478</b>	<b>25 081</b>	<b>51 273</b>	36 358	1 479	127 669
	% ligne	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	28	1	100
Ouvriers	effectif	<b>25 218</b>	<b>25 798</b>	<b>21 244</b>	31 601	1 180	105 041
	% ligne	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	30	1	100
Effectif total	effectif	<b>46 344</b>	<b>76 665</b>	<b>193 63</b>	119 165	4 934	440 743
	% ligne	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>44</b>	27	1	100

Source : Génération 98 en 2003.

Tableau 7

GÉNÉRATION 1998 EN 2003 : PÉNIBILITÉ ET RISQUE DE QUITTER L'EMPLOI  
(PÉNIBLE : FATIGANT, STRESSANT OU FATIGANT ET STRESSANT)

		Envisagez-vous de quitter votre emploi pour cette raison ?							
		emploi fatigant seulement		emploi fatigant et stressant		emploi stressant seulement		toutes formes de pénibilité	
		eff.	%	eff.	%	eff.	%	eff.	%
Cadres	<b>oui</b>	-	-	<b>802</b>	<b>13</b>	<b>5 867</b>	<b>12</b>	<b>6 669</b>	<b>12</b>
	non	723	100	5 491	87	41 684	86	47 898	87
	nsp	-	-	-	-	770	2	770	1
	total	723	100	6 293	100	48 321	100	55 337	100
Professions intermédiaires	<b>oui</b>	<b>575</b>	<b>8</b>	<b>4 114</b>	<b>21</b>	<b>10 298</b>	<b>14</b>	<b>14 987</b>	<b>15</b>
	non	6 350	92	15 346	79	62 059	85	83 755	84
	nsp	-	-	33	0	440	1	473	0
	total	6 925	100	19 493	100	72 797	100	99 215	100
Employés	<b>oui</b>	<b>1 579</b>	<b>12</b>	<b>6 119</b>	<b>24</b>	<b>10 003</b>	<b>20</b>	<b>17 701</b>	<b>20</b>
	non	11 780	87	18 689	75	40 788	80	71 257	79
	nsp	119	1	273	1	482	1	874	1
	total	13 478	100	25 081	100	51 273	100	89 832	100
Ouvriers	<b>oui</b>	<b>2 607</b>	<b>10</b>	<b>7 895</b>	<b>31</b>	<b>2 931</b>	<b>14</b>	<b>13 433</b>	<b>19</b>
	non	22 465	89	17 767	69	18 113	85	58 345	81
	nsp	146	1	136	1	200	1	482	1
	total	25 218	100	25 798	100	21 244	100	72 260	100
Effectif total	<b>oui</b>	<b>4 761</b>	<b>10</b>	<b>18 930</b>	<b>25</b>	<b>29 099</b>	<b>15</b>	<b>52 790</b>	<b>17</b>
	non	41 318	89	57 293	75	162 644	84	261 255	83
	nsp	265	1	442	1	1 892	1	2 599	1
	total	46 344	100	76 665	100	193 635	100	316 664	100

Source : Génération 98 en 2003.



Tableau 8

GÉNÉRATION 1998 EN 2003 : RISQUES POUR LA SANTÉ SELON LA CATÉGORIE DE L'EMPLOI OCCUPÉ

		De votre emploi actuel diriez-vous qu'il comporte des risques pour votre santé ?			
		oui	non	nsp	effectif de la catégorie
Cadres	eff.	<b>10 878</b>	61 499	417	72 794
	% ligne	<b>15</b>	84	1	100
Professions intermédiaires	eff.	<b>34 693</b>	99 387	1 159	135 239
	% ligne	<b>26</b>	73	1	100
Employés	eff.	<b>34 978</b>	91 827	864	127 669
	% ligne	<b>27</b>	72	1	100
Ouvriers	eff.	<b>53 060</b>	50 549	1 432	105 041
	% ligne	<b>51</b>	48	1	100
Effectif total	eff.	<b>133 609</b>	303 262	3 872	440 743
	% ligne	<b>30</b>	69	1	100

Source : Génération 98 en 2003.

Tableau 9

GÉNÉRATION 1998 EN 2003 : GÉNÉRALITÉS SUR LES MICRO-CONFLITS (1)

		Vous est-il arrivé d'avoir un conflit avec...					
		un collègue*		un supérieur hiérarchique*		un subordonné*	
		effectif	%	effectif	%	effectif	%
Oui		126 200	<b>39</b>	109 075	<b>25</b>	17 567	<b>24</b>
Non		198 637	<b>61</b>	323 479	<b>75</b>	54 691	<b>76</b>
Total		324 837	<b>100</b>	432 554	<b>100</b>	72 258	<b>100</b>

\* dans chaque cas, la question sur le conflit était précédée d'une question « introductive » ; cf. commentaire. Source : Génération 98 en 2003.

Tableau 10

## GÉNÉRATION 1998 EN 2003 : MOTIFS ET RÉOLUTION DU CONFLIT

Motif du dernier conflit	conflit avec un collègue		conflit avec un supérieur hiérarchique	
	effectif	%	effectif	%
Motif lié au travail	107 875	<b>85</b>	63 783	<b>58</b>
Incompatibilité d'humeur*	-	-	15 360	<b>14</b>
Injustice envers vous*	-	-	21 130	<b>19</b>
Autre	18 325	<b>15</b>	8 802	<b>8</b>
Total	126 200	<b>100</b>	109 075	<b>100</b>

\* ces deux items n'étaient pas proposés en cas de conflit avec un collègue.

Source : Génération 98 en 2003.

Tableau 11

## GÉNÉRATION 1998 EN 2003 : MODES ET RÉOLUTION DU CONFLIT (DANS TOUS LES CAS)

Mode de résolution du dernier conflit	conflit avec un collègue		conflit avec un supérieur hiérarchique	
	effectif	%	effectif	%
Entre vous	88 095	<b>70</b>	82 393	<b>76</b>
Intervention d'un tiers	19 691	<b>16</b>	10 003	<b>9</b>
Autre	2 902	<b>2</b>	5 046	<b>5</b>
N'a pas été réglé	15 512	<b>12</b>	11 633	<b>11</b>
Total	126 200	<b>100</b>	109 075	<b>100</b>

Source : Génération 98 en 2003.

Tableau 12

## GÉNÉRATION 1998 EN 2003 : MODES ET RÉOLUTION DU CONFLIT (EN CAS D'INTERVENTION D'UN TIERS)

En cas d'intervention d'un tiers... La résolution du conflit a-t-elle donné lieu à sanction ?	conflit avec un collègue		conflit avec un supérieur hiérarchique	
	effectif	%	effectif	%
Oui	2 340	<b>12</b>	943	<b>9</b>
Non	17 321	<b>88</b>	9 060	<b>91</b>
Ne veut pas répondre	30	-	-	-
Total	19 691	<b>100</b>	10 003	<b>100</b>

Source : Génération 98 en 2003.

Tableau 13

## GÉNÉRATION 1998 EN 2003 : FRÉQUENCE DES CONFLITS ENTRE COLLÈGUES (1)

	Vous est-il arrivé d'avoir un conflit avec l'un de vos collègues ?					
	oui		non		total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%
lorsqu'à la question « D'après vous, le travail est-il ?... » l'individu a répondu :						
bien organisé et efficace	84 718	<b>36</b>	150 313	<b>64</b>	235 031	<b>100</b>
mal organisé et peu efficace	33 571	<b>49</b>	35 580	<b>51</b>	69 151	<b>100</b>
autre appréciation	7 911	<b>38</b>	12 744	<b>62</b>	20 655	<b>100</b>
lorsqu'à la question « Suggestions pour améliorer le travail ? » l'individu a répondu* :						
souvent	46 325	<b>48</b>	49 569	<b>52</b>	95 894	<b>100</b>
parfois	69 039	<b>36</b>	123 807	<b>64</b>	192 846	<b>100</b>
jamais	10 836	<b>30</b>	25 261	<b>70</b>	36 097	<b>100</b>
lorsqu'à la question « Relations difficiles avec collègue ? » l'individu a répondu :						
oui	71 050	<b>58</b>	52 392	<b>42</b>	123 442	<b>100</b>
non	55 150	<b>27</b>	146 245	<b>73</b>	201 395	<b>100</b>
Total	126 200	<b>39</b>	198 637	<b>61</b>	324 837	<b>100</b>

\* Quand la réponse à la question sur « Suggestions pour améliorer le travail ? » est « souvent » ou « parfois » :

	Vous est-il arrivé d'avoir un conflit avec l'un de vos collègues ?					
	oui		non		total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%
lorsqu'à la question « Suggestions prises en compte ? » l'individu a répondu :						
souvent	28 139	<b>35</b>	51 461	<b>65</b>	79 600	<b>100</b>
parfois	72 598	<b>40</b>	110 915	<b>60</b>	183 513	<b>100</b>
jamais	14 627	<b>57</b>	11 000	<b>43</b>	25 627	<b>100</b>
Total	115 364	<b>40</b>	173 376	<b>60</b>	288 740	<b>100</b>

Source : Génération 98 en 2003.

Tableau 14

GÉNÉRATION 1998 EN 2003 : FRÉQUENCE DES CONFLITS ENTRE COLLÈGUES (2)

	Vous est-il arrivé d'avoir un conflit avec l'un de vos collègues ?					
	oui		non		total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Lorsque l'individu, face à l'« Appréciation de la pénibilité du travail », a répondu :						
fatigant seulement	14 096	<b>38</b>	22 690	<b>62</b>	36 786	<b>100</b>
fatigant et stressant	24 124	<b>44</b>	30 348	<b>56</b>	54 472	<b>100</b>
stressant seulement	59 381	<b>44</b>	76 964	<b>56</b>	136 345	<b>100</b>
ni l'un ni l'autre	27 360	<b>29</b>	66 234	<b>71</b>	93 594	<b>100</b>
réponses partielles	1 239	-	2 401	-	3 640	-
Total	126 200	<b>39</b>	198 637	<b>61</b>	324 837	<b>100</b>

Source : Génération 98 en 2003.

Tableau 15

GÉNÉRATION 1998 EN 2003 : VARIABILITÉ DES CONFLITS AVEC LE SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE DIRECT (2)

	Vous est-il arrivé d'entrer en conflit avec votre supérieur hiérarchique ?					
	oui		non		total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%
lorsque l'individu, face à l'« Appréciation de la pénibilité du travail », a répondu :						
fatigant seulement	9 388	<b>20</b>	36 446	<b>80</b>	45 834	<b>100</b>
fatigant et stressant	25 037	<b>33</b>	49 760	<b>67</b>	74 797	<b>100</b>
stressant seulement	53 966	<b>28</b>	136 223	<b>72</b>	190 189	<b>100</b>
ni l'un ni l'autre	19 570	<b>17</b>	97 916	<b>83</b>	117 486	<b>100</b>
réponses partielles	1 114	-	3 134	-	4 248	-
Total	109 075	<b>25</b>	323 479	<b>75</b>	432 554	<b>100</b>

Source : Génération 98 en 2003.

Tableau 16

## GÉNÉRATION 1998 EN 2003 : FRÉQUENCE DES CONFLITS AVEC LE SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE DIRECT (1)

	Vous est-il arrivé d'entrer en conflit avec votre supérieur hiérarchique ?						
	oui		non		total		
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	
<i>Lorsque l'individu a précédemment répondu :</i>							
Qualification des relations avec le supérieur hiérarchique	franches et amicales	33 475	21	128 240	79	161 715	100
	professionnelles et respectueuses difficiles et parfois tendues	46 337	20	185 924	80	232 261	100
Vous estimez-vous reconnu dans votre travail ?	oui	29 623	77	9 315	24	38 578	100
	non ne veut pas dire	80 215	22	291 054	78	371 269	100
Suggestions à votre supérieur ?	souvent	27 680	49	29 288	51	56 968	100
	parfois	1 180	-	3 137	-	4 317	-
	jamais	45 110	38	74 786	62	119 896	100
Estimez-vous que votre supérieur hiérarchique est plutôt... ?	plutôt autoritaire	49 338	22	171 563	78	220 901	100
	plutôt attentif	14 627	16	77 130	84	91 757	100
	manque d'autorité	40 353	41	58 647	59	99 000	100
	ne veut pas dire	43 924	16	226 101	84	269 395	100
Pour votre chef, donner un ordre paraît plutôt... ?	facile	23 519	40	34 763	60	58 282	100
	pas très simple	1 909	-	3 968	-	5 877	-
	plutôt difficile	65 514	24	207 364	76	272 878	100
Vous arrive-t-il de contester un ordre de votre sup. ?	ne donne jamais d'ordre	25 411	24	79 737	76	105 148	100
	souvent	16 485	36	29 638	64	46 123	100
	parfois	1 665	20	6 740	80	8 405	100
Total	jamais	14 330	66	7 371	34	21 701	100
	parfois	71 303	36	127 921	64	199 224	100
	jamais	23 442	11	188 187	89	211 629	100
	Total	109 075	25	323 479	75	432 554	100

Source : Génération 98 en 2003.

Tableau 17

GÉNÉRATION 1998 EN 2003 : FRÉQUENCE DES CONFLITS AVEC LE SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE DIRECT (2)

	Vous est-il arrivé d'entrer en conflit avec votre supérieur hiérarchique ?						
	oui		non		total		
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	
Sexe	hommes	67 745	<b>30</b>	161 807	<b>70</b>	229 552	<b>100</b>
	femmes	41 330	<b>20</b>	161 672	<b>80</b>	203 002	<b>100</b>
Catégorie socio-professionnelle	cadres	17 841	<b>25</b>	53 591	<b>75</b>	71 432	<b>100</b>
	prof. interméd.	33 197	<b>25</b>	97 459	<b>75</b>	130 656	<b>100</b>
	employés	27 264	<b>22</b>	99 367	<b>78</b>	126 631	<b>100</b>
	ouvriers	30 773	<b>30</b>	73 062	<b>70</b>	103 835	<b>100</b>
Secteur d'activité	agric-sylv-pêche	875	-	2 890	-	3 765	-
	industrie	24 789	<b>28</b>	64 935	<b>72</b>	89 724	<b>100</b>
	construction	8 630	<b>32</b>	18 583	<b>68</b>	27 213	<b>100</b>
	services	73 441	<b>24</b>	234 895	<b>76</b>	308 336	<b>100</b>
	indéterminé	1 340	-	2 176	-	3 516	<b>100</b>
Total	109 075	<b>25</b>	323 479	<b>75</b>	432 554	<b>100</b>	

Source : Génération 98 en 2003.

Tableau 18

GÉNÉRATION 1998 EN 2003 : FRÉQUENCE DES CONFLITS AVEC LE SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE DIRECT (3)

		Vous est-il arrivé d'entrer en conflit avec votre supérieur hiérarchique ?					
		oui		non		total	
		effectif	%	effectif	%	effectif	%
Jeune femme subordonnée à une femme	services autres/indét.	14 810	<b>20</b>	61 021	<b>80</b>	75 831	<b>100</b>
	total	1 919	<b>23</b>	6 316	<b>77</b>	8 235	<b>100</b>
Jeune femme subordonnée à un homme	industrie services autres/indét.	16 729	<b>20</b>	67 337	<b>80</b>	84 066	<b>100</b>
	total	4 938	<b>24</b>	15 491	<b>76</b>	20 429	<b>100</b>
Jeune homme subordonné à une femme	services autres/indét.	19 019	<b>20</b>	75 900	<b>80</b>	94 919	<b>100</b>
	total	644	-	2 944	-	3 588	<b>100</b>
Jeune homme subordonné à un homme	services autres/indét.	24 601	<b>21</b>	94 335	<b>79</b>	118 936	<b>100</b>
	total	5 843	<b>25</b>	17 572	<b>75</b>	23 415	<b>100</b>
Jeune homme subordonné à une femme	industrie construction services autres/indét.	920	-	3 760	-	4 680	<b>100</b>
	total	6 763	<b>24</b>	21 332	<b>76</b>	28 095	<b>100</b>
Jeune homme subordonné à un homme	industrie construction services autres/indét.	17 063	<b>29</b>	41 131	<b>71</b>	58 194	<b>100</b>
	total	8 211	<b>35</b>	15 192	<b>65</b>	23 403	<b>100</b>
Total global	services autres/indét.	33 769	<b>30</b>	80 402	<b>70</b>	114 171	<b>100</b>
	total	1 939	<b>34</b>	3 750	<b>66</b>	5 689	<b>100</b>
Total global		60 982	<b>30</b>	140 475	<b>70</b>	201 457	<b>100</b>
Total global		109 075	<b>25</b>	323 479	<b>75</b>	432 554	<b>100</b>

Source : Génération 98 en 2003.



Tableau 19

## GÉNÉRATION 1998 EN 2003 : FRÉQUENCE DES CONFLITS AVEC LE SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE DIRECT (4)

		Vous est-il arrivé d'entrer en conflit avec votre supérieur hiérarchique ?					
		oui		non		total	
		effectif	%	effectif	%	effectif	%
Jeune femme subordonnée à une femme	prof. interméd. employées	6 448	<b>21</b>	24 310	<b>79</b>	30 758	<b>100</b>
	autres	7 608	<b>19</b>	33 459	<b>81</b>	41 067	<b>100</b>
	total	2 673	<b>22</b>	9 568	<b>78</b>	12 241	<b>100</b>
Jeune femme subordonnée à un homme	total	16 729	<b>20</b>	67 337	<b>80</b>	84 066	<b>100</b>
	cadres	4 921	<b>25</b>	14 643	<b>75</b>	19 564	<b>100</b>
	prof. interméd. employées ouvrières	7 769	<b>20</b>	30 982	<b>80</b>	38 751	<b>100</b>
Jeune homme subordonné à une femme	employées	8 364	<b>18</b>	38 942	<b>82</b>	47 306	<b>100</b>
	ouvrières	3 547	<b>27</b>	9 768	<b>73</b>	13 315	<b>100</b>
	total	24 601	<b>21</b>	94 335	<b>79</b>	118 936	<b>100</b>
Jeune homme subordonné à un homme	prof. interméd. autres	2 134	<b>22</b>	7 776	<b>78</b>	9 910	<b>100</b>
	total	4 629	<b>25</b>	13 556	<b>75</b>	18 185	<b>100</b>
	cadres	6 763	<b>24</b>	21 332	<b>76</b>	28 095	<b>100</b>
Jeune homme subordonné à un homme	cadres	9 422	<b>26</b>	27 300	<b>74</b>	36 722	<b>100</b>
	prof. interméd. employés ouvriers	16 846	<b>33</b>	34 391	<b>67</b>	51 237	<b>100</b>
	total	9 169	<b>30</b>	21 379	<b>70</b>	30 548	<b>100</b>
Total global	ouvriers	25 545	<b>31</b>	57 405	<b>69</b>	82 950	<b>100</b>
	total	60 982	<b>30</b>	140 475	<b>70</b>	201 457	<b>100</b>
Total global		109 075	<b>25</b>	323 479	<b>75</b>	432 554	<b>100</b>

Source : Génération 98 en 2003.





Les Notes du  
**Céreq**

CENTRE D'ÉTUDES  
ET DE RECHERCHES  
SUR LES QUALIFICATIONS

[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)

10, place de la Joliette,  
BP 21321,  
13567 Marseille cedex 02  
Tél. 04 91 13 28 28  
Fax 04 91 13 28 80

Imprimé par le  
Céreq  
Marseille

Dépôt légal  
4<sup>e</sup> trimestre 2006

ISBN : 2-11-095580-5  
978-2-11-095580-7  
ISSN : 1764-4054

**Prix : 10 €**