

• RAPPORT D'ÉTUDES •

SEPTEMBRE 2021  
N° 08

# Tensions et conflits du travail dans les établissements français depuis les années 2000

**Jérôme Pélisse**  
COORDINATEUR

•  
**Pierre Blavier**,  
chargé de recherche CNRS,  
CLERSE, Université de Lille

**Anais Bonanno**,  
doctorante au CSO / Triangle,  
École Normale Supérieure de Lyon

**Pierre François**,  
Directeur de recherche CNRS,  
CSO, Sciences Po Paris

**Guillaume Gourgues**,  
Maître de conférences sciences politiques, Triangle,  
Université Lyon 2

**Pauline Grimaud**,  
doctorante au CSO,  
Sciences Po Paris

**Jérôme Pélisse**,  
Professeur de sociologie,  
CSO, Sciences Po Paris

# Tensions et conflits du travail dans les établissements français depuis les années 2000

**Projet REGTRAV  
(équipe CSO)**

**Projet et rapport final coordonné par Jérôme Pélisse**

**Équipe :**

*Pierre Blavier, chargé de recherche CNRS, CLERSE, Université de Lille*

*Anaïs Bonanno, doctorante au CSO / Triangle, Ecole Normale Supérieure de Lyon*

*Pierre François, Directeur de recherche CNRS, CSO, Sciences Po Paris*

*Guillaume Gourgues, Maître de conférences sciences politiques, Triangle, Université Lyon 2*

*Pauline Grimaud, doctorante au CSO, Sciences Po Paris*

*Jérôme Pélisse, Professeur de sociologie, CSO, Sciences Po Paris*

Ont également collaboré à cette recherche :

- Deux assistant.es de recherche (également étudiant.es à Sciences Po) : *Amandine Michelin* et *Théo Voldoire* (2019-2020) ;
- Six étudiant.es de master 1 Recherche de sociologie de Sciences Po (2018-2019) : *Jerry André, Audrey Chamboredon, Bérénice Chaumont, Emilie Grisez, Rébecca Levy-Guillain, Marie Liermier*.
- Deux stagiaires, étudiants en troisième année à Sciences Po : *Thomas Bailly* (2019) et *Sébastien Couhert* (2020)
- Enfin, *Tristan Haute* et *Etienne Pénissat*, engagés dans un autre projet financé par la DARES et porté par le LEST ont également contribué à une sous-partie rédigée par Pierre Blavier incluse dans ce rapport.



**Introduction : conflits, tensions et régulations du travail, entre enquêtes statistiques et monographies ..... 6**

**Partie 1. Une conflictualité générale en diminution : premiers constats et descriptions..... 13**

1. Cycle et rupture de tendance de la conflictualité collective sur les lieux de travail..... 14
  - 1.1. Une rupture de tendance dans les années 2010 ? ..... 15
  - 1.2. Les évolutions d'un nouvel indicateur ..... 16
  - 1.3. Poursuivre la description des évolutions de la conflictualité collective ..... 21
  - 1.4. Une diminution que déclarent aussi les représentants du personnel ..... 25
  - 1.5. Plus qualitativement, une conflictualité en baisse mais toujours présente ..... 27
2. Une conflictualité individuelle en diminution moins nette, de mieux en mieux documentée ..... 30
  - 2.1. Les évolutions plus contrastées de la conflictualité individuelle ..... 30
  - 2.2. Combinaison ou substitution des formes individuelles et collectives de conflictualité ?..... 33

**Partie 2. Des mondes socio-productifs et de relations professionnelles en tensions ..... 42**

1. La taille, un facteur majeur de différenciation des mondes des relations professionnelles ? ..... 42
  - 1.1. Une conflictualité différenciée mais des évolutions similaires quelle que soit la taille ..... 43
  - 1.2. Premiers éléments monographiques sur les évolutions de la conflictualité ..... 46
2. Focus sur la conflictualité et les relations sociales dans les petits et moyens établissements ..... 51
  - 2.1. Une formalisation inégale des relations professionnelles ..... 53
  - 2.2. Représentation du personnel et conflictualité en petits et moyens établissements ..... 59
  - 2.3. Relations professionnelles et conflits dans le monde médico-social : un monde à part ?..... 67
  - 2.4. Conclusion : établissement, entreprise ou configuration socioproductive ? De la question des échelles d'analyse à la nécessité de dépasser l'effet taille ..... 76
3. Les contextes plus ou moins évolutifs de la conflictualité ordinaire : des configurations stables et une financiarisation inégale selon les segments socioproductifs..... 78
  - 3.1. Positionner l'analyse : configurations socioproductives et processus de financiarisation ..... 79
  - 3.2. Décrire des configurations socio-productives..... 83
  - 3.3. Un espace d'une remarquable stabilité entre 1999 et 2017 ..... 85
  - 3.4. Trois modèles socio-productifs, ou l'inégale emprise de la financiarisation ..... 97

**Partie 3. Expliquer les évolutions de la conflictualité en établissement ..... 109**

1. La financiarisation a-t-elle revivifié la lutte des classes en entreprise ? ..... 110
  - 1.1. Modèles et résultats ..... 112
  - 1.2. Persistance d'un âge de l'usine, plus que revitalisation des conflits liés à la financiarisation ..... 115
2. Expliquer la croissance et la décroissance des conflits avec arrêts de travail ..... 119
  - 2.1. Cadrage de l'analyse : entre morphologie et causalité..... 119
  - 2.2. Morphologie et illusion d'optique..... 121
3. Du côté des acteurs en charge des relations professionnelles sur les lieux de travail : profils, pratiques, interactions ..... 124
  - 3.1. Des acteurs aux profils sociaux toujours éloignés ? Une professionnalisation des directions en gestion des relations sociales avant celle des représentants du personnel qu'organise la réforme de 2017 ..... 125
  - 3.2. Des pratiques syndicales moins revendicatives ?..... 131
  - 3.3. Des interactions moins conflictuelles entre directions et représentants du personnel ? ..... 140
4. Les salariés, acteurs de la conflictualité. Entre segmentation et retrait, participation et mobilisation sur les lieux de travail..... 146
  - 4.1. Entre engagement revendicatif et exclusion de fait, formes et intensité de la participation des salariés en entreprise..... 149
  - 4.2. Les déterminants sociaux et économiques de la participation ..... 153
  - 4.3. Déclin tendanciel de la participation : la faute à l'auto-exclusion ?..... 161
  - 4.4. Conclusion ..... 164

**Partie 4. Un répertoire d'action : se parler et s'affronter par le droit, sinon la justice sur les lieux de travail ..... 168**

1. Les pratiques quotidiennes du droit : une juridicisation toujours plus poussée ? ..... 169
  - 1.1. Le droit, un registre omniprésent mais un outil inégalement maîtrisé et mobilisé ..... 169
  - 1.2. Le recours au droit et à ces acteurs dans les négociations collectives ..... 172
2. Du droit dans les conflits du travail aux usages de la justice..... 177
  - 2.1. Les sanctions comme recours répressif au droit par les directions ..... 178
  - 2.2. Les prud'hommes : en recul mais toujours structurant pour les relations professionnelles ..... 180
  - 2.3. Judiciariser les conflits collectifs, sinon les relations sociales ..... 184

<b>Partie 5. Conflits et négociations autour des temps de travail : les multiples faces d'un enjeu à nouveau très structurant .....</b>	<b>201</b>
1. Quelles évolutions de l'enjeu « temps de travail » en vingt-cinq ans ? .....	202
1.1. Négociations, accords et discussions sur le temps de travail (1993-2017) .....	203
1.2. Le temps de travail comme thème de conflits collectifs (1993-2017) .....	205
2. Changements organisationnels et ajustements des pratiques en matière de temps de travail, entre temps long et temps court .....	207
3. Négociations, conflits et régulations du temps de travail en 2014-2016 .....	212
3.1. Un thème classique et toujours bien présent .....	212
3.2. De quelques exemples des enjeux du temps de travail et des conflits collectifs qu'ils nourrissent .....	215
4. Le télétravail comme enjeu de satisfactions, de régulations et de conflits en 2017 .....	218
4.1. Qui et comment télé-travaille-t-on dans les petits et moyens établissements ? .....	219
4.2. Régulations du télétravail et conflictualités .....	221
5. Le travail du dimanche : un objet de régulations et de conflits, une pratique pas toujours compensée et inscrite dans des rapports de force .....	224
5.1. Éléments sur les établissements où l'on travaille le dimanche : quelles régulations et quelles conflictualités ? .....	225
5.2. L'absence de compensations pour le travail dominical des salariés : analyse des déterminants d'une pratique minoritaire mais discriminante .....	229
5.3. Conclusion : du temps de travail aux salaires, deux enjeux centraux de la conflictualité et des relations professionnelles .....	271
<b>Partie 6. Négocier (ou pas) et entrer en conflit sur les salaires : se mobiliser paie-t-il ? .....</b>	<b>274</b>
1. Qui, où, comment, pourquoi ... ou pas négocier ? .....	276
1.1. L'enjeu des salaires dans les entreprises : un thème central de négociations et de conflit qui ne va pas de soi .....	277
1.2. Que négocie-t-on en matière de salaire ? .....	279
1.3. Dans quelles entreprises négocie-t-on sur les salaires... ou pas ? .....	280
1.4. Pourquoi ne négocie-t-on pas sur les salaires ? .....	281
2. L'issue des négociations salariales : se mobiliser paie-t-il ? .....	286
2.1. Description des variables retenues pour modéliser l'issue des négociations .....	288
2.2. Résultats de la modélisation concernant l'issue des négociations : mobilisation et syndicalisation .....	291
3. Conclusion .....	293
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>296</b>
<b>Epilogue : Relations professionnelles, CSE et Covid19 : de la crise comme révélateur à sa gestion par les acteurs des relations professionnelles .....</b>	<b>305</b>
1. Méthodologie et conditions d'enquête .....	306
2. La mise en place des CSE dans les entreprises de la post-enquête .....	307
2.1. Les enjeux de la mise en place du CSE .....	308
2.2. Composition et commissions des CSE : peu d'écarts au minimum légal .....	312
2.3. Le profil des élus : renouveau ou reclassement ? .....	315
2.4. Le CSE un bouleversement du dialogue social partout ? .....	315
3. La crise sanitaire dans les entreprises de la post-enquête .....	318
3.1. Une nouvelle organisation du travail subite et subie .....	321
3.2. La crise sanitaire comme exacerbation des rapports sociaux préexistants ? .....	326
4. Conclusion .....	333
<b>ANNEXES .....</b>	<b>336</b>
1) Partie 1 : Analyse des principales explications des variations de l'intensité conflictuelle avec arrêts de travail (2005, 2011, 2017) .....	337
1.1. Évolution de l'intensité des conflits avec arrêts due à la morphologie des établissements .....	337
1.2. Évolution de l'intensité des conflits avec arrêts due aux liens causaux entre structure des organisations et conflictualité .....	338
2) Partie 3 : Analyse concernant les pratiques de participation des salariés (vote, grève, conflits sans arrêts de travail) .....	339
Non-participation à un scrutin et à une grève selon les caractéristiques des salariés et des établissements confrontés à ces pratiques (une régression sur la base Salariés 2017) .....	339
3) Partie 5 : Analyses relatives aux horaires de nuit et du dimanche .....	341

3.1. Niveau de satisfaction des salariés quant à leurs horaires de travail en fonction du travail de nuit	341
3.2. Modèle de régression logistique binomiale sur le niveau de satisfaction des salariés au sujet des horaires de travail (avec la variable sur la régularité du travail dominical)	341
3.3. L'existence de négociations collectives et de délégués du personnel dans les établissements de moins 50 salariés en fonction de la présence de compensations pour le travail dominical	343
3.4. L'application d'un accord collectif sur le temps de travail en fonction de la présence des compensations pour le travail dominical	344
4) Epilogue (2) : Les conflits sociaux dans la presse quotidienne durant le premier confinement en France (15 mars – 31 mai 2020), un aperçu	344
1. Méthodologie	345
2. Une couverture hétérogène des conflits sociaux ?	347
3. Des conflits sociaux résolument liés à la crise sanitaire	348
4. Formes et acteurs des conflits sociaux : entre actions collectives et poids du droit de retrait, une prédominance médiatique incontestée de la CGT	350
5. Conclusion	351

## Introduction : conflits, tensions et régulations du travail, entre enquêtes statistiques et monographies

Le projet REGTRAV se centre sur les tensions et les conflits qui s'expriment dans les relations professionnelles en France. Il aborde la conflictualité au travail, en s'intéressant aux conflits ouverts et latents, collectifs et individuels, avec et sans arrêts de travail. Le projet étudie comment la conflictualité inhérente aux relations de travail se manifeste, évolue et s'explique par la prise en compte de facteurs, d'acteurs et d'institutions, d'échelles et d'enjeux, de contextes et de processus que cette recherche entend étudier. Il s'intéresse aussi aux discussions et aux négociations, aux arrangements et aux accords – et pas uniquement aux conflits – qui participent aux activités de régulation (ie de production et de jeux autour des règles qui structurent les relations de travail), le conflit étant considéré comme l'une de ses modalités de régulation, bien plus que comme une forme de nature fondamentalement différente de la négociation.

Imaginé autour d'une analyse des dynamiques locales des conflits du travail telles qu'on peut les observer au niveau des établissements, d'une part, et des différentes échelles sur lesquelles se déploient et qui structurent ces conflits (du niveau des salariés à celui des contextes et types d'établissements et d'entreprise), ce projet a été conçu sur une base inductive, à l'opposé d'une démarche principalement déductive. Structuré néanmoins par des hypothèses sur les transformations des contextes et des acteurs, les évolutions des enjeux, les renouvellements des répertoires d'action, il est marqué par une forme de dissonance cognitive. En effet, il a débuté dans un contexte marqué par un mouvement social inédit (le mouvement dit des Gilets Jaunes qui a débuté en novembre 2018) prenant des formes d'occupations de rond-point, de manifestations de masse et de violence (contre mais aussi de la part des forces de l'ordre). Il s'est poursuivi en 2019 et 2020 – deux années qui ont vu à la fois un important conflit national sur les retraites fin 2019 puis une crise sanitaire, économique et sociale sans précédent en raison d'une pandémie mondiale dans lequel nous sommes toujours plongés début 2021 -, après avoir été précédé par une année électorale en 2017 où ont été fortement médiatisés des conflits sociaux (notamment le conflit Whirlpool), comme cela avait été le cas lors des élections présidentielles de 2012 (Florange) et 2007 (Thomé Génot, PSA, etc.).

Le projet a dû *a contrario* affronter un constat empirique surprenant : celui d'une baisse significative de la conflictualité collective, notamment avec arrêts de travail, entre 2014 et 2016 dans les établissements du secteur marchand enquêtés dans l'enquête REPONSE réalisée au premier semestre 2017. Ce constat empirique est, pour une part, inattendu. Pour une part seulement car les enquêtes ACEMO ont montré, depuis 2011, une baisse de la conflictualité sous forme de grèves, inversée en 2016 (Higounenc, 2018) mais repartie à la baisse depuis (Higounenc, 2019). Mais la baisse constatée dans REPONSE entre 2014 et 2016 reste inattendue par son ampleur, notamment pour les conflits avec arrêts de travail car elle intègre l'année 2016 (il s'agit même de la dernière année incluse dans les trois années concernées dans les questions, et on connaît ici les effets mémoire potentiels qui peuvent jouer pour les répondants). Ce qui frappe, c'est aussi sinon davantage la systématisme de ce recul, puisque quasiment toutes les thèmes et toutes les formes, surtout collectives mais aussi, pour une part, individuelles, déclarés par les RD comme par les RP (et plus encore selon ces derniers) ont diminué entre 2008-2010 et 2014-2016. Ce constat d'une « nette diminution », évoqué dès avril 2018 dans le *DARES Analyse* rédigé par F. Romans, s'est confirmé dans nos premières exploitations de l'enquête et nous est apparu comme surprenant et en dissonance avec ce que nous, chercheurs, vivions en même temps que nous analysions ces données.

Il n'a donc pas été aisé en 2018 et 2019 de traiter des données quantitatives discordantes avec ce que les chercheurs vivaient (une société marquée par les conflits sociaux) et de réaliser des monographies cherchant à décrire, comprendre sinon expliquer une baisse de la conflictualité, notamment collective et impliquant des arrêts de travail. Pour autant, une partie de ces discordances peut s'expliquer, en introduisant à côté de la question du temps et des évolutions constatées (entre 2014-2016, période sur laquelle sont interrogés les répondants au questionnaire, et 2018-2020, temps des enquêtes monographiques), la dimension de l'espace, des lieux et des arènes où se déploient ces conflictualités du travail. Au-delà du phénomène Gilets jaunes, largement extérieur aux entreprises (des rond points ont été occupés mais aucune ou peu d'entreprises ont été bloquées), ou des formes qu'ont pris ces conflits nationaux (des manifestations... là aussi extérieures aux espaces de travail sur lequel se penchent REPONSE et nos monographies), cette question des espaces et des arènes, des lieux et des types de secteur, d'entreprise, d'organisation du travail où se déploient ces formes de conflictualité apparaît cruciale pour interpréter ces évolutions et ces interrogations. Rupture conjoncturelle ou inversion de tendance de la conflictualité des relations de travail ? Transformations des formes de conflits ou recul ? Mutations des équilibres entre les dimensions intrinsèquement conflictuelles et coopératives des relations de travail ? Remplacement des conflits collectifs organisés par des représentants du personnel et des syndicalistes par des formes d'oppositions au travail plus individualisées ou moins collectivement organisées, telles que les étudient C. Thuderoz et J. Bélanger (2010), ou qui concernent d'autres acteurs (l'Etat plus que les employeurs), d'autres lieux (l'espace public plutôt que celui, privé, de l'entreprise), d'autres répertoires d'action (la manifestation, les réseaux sociaux plus que la grève), d'autres causes (le Code du travail, les taxes, les retraites plutôt que les salaires, le temps de travail ou l'emploi) ?

Inattendu par son ampleur et sa systématisme, ce constat et ces questions ont reconfiguré pour une part notre projet, initialement plus ouvert aux questions de régulation que centré sur leur seule dimension conflictuelle, tout en ouvrant une problématisation nouvelle qui s'appuie sur les diverses dimensions qui en structuraient la formulation première. Cherchant à comprendre cette baisse de la conflictualité, qu'il s'agit de constater, de décrire mais aussi, on le verra, de nuancer, nous proposons d'examiner les dynamiques et les échelles, les enjeux et les répertoires d'action imaginés initialement dans notre projet comme autant d'entrées possibles visant à comprendre ces évolutions de la conflictualité. Celle-ci n'est en effet pas uniforme ni explicable de manière mono causale. Se demander comment des enjeux, comme le temps de travail ou les salaires, sont gérés dans les établissements constituent ainsi des pistes pour comprendre les formes, modalités, raisons d'une baisse de la conflictualité, notamment sur ces thèmes. Étudier de près comment se transforment des répertoires d'action, comme les conflits avec ou sans arrêts de travail, les recours au droit et/ou à la justice, les tensions et l'absentéisme ou les manières dont les salariés individuels se mobilisent (ou pas) dans des conflits collectifs, sont d'autres manières de chercher à décrire, expliquer et comprendre ces évolutions de la conflictualité sur les lieux de travail.

Ces analyses nuanceront et complexifieront les constats initiaux. Surtout, elles devront différencier ces évolutions selon les mondes du travail concernés. En effet, ces enjeux et répertoires d'actions sont à situer au sein de l'espace socio-productif. Or ce dernier se décline au pluriel et c'est la notion d'entreprise qu'on interrogera ici. On le fera moins à la manière des chercheurs réunis autour des Bernardins qui constatent son inexistence juridique (au profit de la notion de société) et sa « grande déformation » (Favreau, 2014), pour mieux proposer de la fonder normativement (voir par exemple Roger, 2012), ou à la manière dont des sociologues des organisations et des économistes ont montré ses transformations sous formes de réseaux, de relations de sous-traitance, de positions de donneur (ou preneurs) d'ordre et de relations

juridiques, économiques et sociales enchevêtrées, qu'en prenant acte de la pluralité des mondes et des milieux d'activité que recouvre la notion d'entreprise lorsqu'il s'agit d'analyser la diversité des relations professionnelles sur les lieux de travail. Avant l'examen des répertoires d'action et des enjeux évoqués, on explorera donc ces « mondes des relations professionnelles » en cherchant à décrire les transformations des configurations socio-productives dans lesquels ces mondes s'insèrent pour tenter de comprendre - et mieux d'expliquer - ces variations de la conflictualité, en particulier collective et avec arrêt de travail. On y verra que ce qui se joue en matière de conflits et de régulations des relations de travail est, en dépit de reculs de la conflictualité qui touchent toutes ces configurations, bien différents selon les mondes d'entreprise et de relations professionnelles qui se distinguent en termes de taille (petits et moyens vs grands établissements en particulier) mais aussi bien d'autres dimensions et processus, telle la financiarisation des entreprises qui ne touche qu'un segment de ces mondes. On montrera en particulier que les transformations institutionnelles récentes dans la manière dont les acteurs acquièrent et endossent leur rôle de représentants de collectif (du personnel mais aussi de la direction des entreprises) et l'influence de ces changements initiés en 2008, et à nouveau et autrement bouleversés en 2017, constituent une dimension à prendre en compte pour comprendre ces évolutions, qui ne résultent pas uniquement – même si elles pèsent – des évolutions morphologiques du tissu socioproductif et des transformations du travail depuis une quinzaine d'années.

Notre analyse s'appuiera sur l'enquête REPONSE sans la réduire à celle produite en 2017. Selon les sujets et les possibilités techniques (liées aux questions qui changent, apparaissent ou disparaissent), nous remontrons à 2011, souvent aussi à 2005 et même jusqu'en 1993, date de la première enquête REPONSE sur certaines dimensions. Nous exploiterons les trois questionnaires qui fondent l'enquête : auprès des directions, auprès des représentants du personnel et auprès des salariés, dont nous proposerons notamment une exploitation inédite, en parallèle à d'autres qui se font plus régulières et plus approfondies concernant ces acteurs, souvent oubliés dans les exploitations précédentes de l'enquête. Descriptifs, nous le serons en présentant des résultats issus des nombreuses questions que comporte REPONSE, dont nous présenterons des réponses « à plat » et qui, en évolution ou en niveau, donnent à voir les relations professionnelles. Nous croiserons aussi des réponses et des variables pour faire apparaître des liens et des corrélations. Nous décrirons des espaces – ceux des établissements du champ de l'enquête, ceux des conflits aussi – et nous nous appuierons sur de nombreux modèles cherchant à identifier l'effet propre de telles ou telles variables sur ce que nous chercherons à expliquer, que ce soit la baisse des conflits avec arrêts de travail, la participation et la mobilisation des salariés ou l'issue des négociations salariales.

L'analyse ne s'appuie pas, toutefois, uniquement sur les chiffres tirés des enquêtes REPONSE. Attentif comme nous l'avons toujours été depuis que nous travaillons sur et autour de cette enquête, nous exploiterons plusieurs des questions ouvertes que comporte l'enquête. Qu'ils s'agissent des autres formes ou thèmes de conflit, des autres motifs de prud'hommes qu'affrontent les employeurs ou dont parlent les représentants du personnel ou des raisons pour lesquelles des négociations salariales n'ont pas été ouvertes en 2016, nous n'en resterons pas aux réponses pré-codées du questionnaire, même si ces dernières sont essentielles pour stabiliser des résultats, identifier des régularités, faciliter les comparaisons, les croisements et les mises en relation. Surtout, nous nous appuierons sur les post-enquêtes monographiques que nous avons menées. Réalisant 18 monographies d'établissements ou d'entreprises de secteurs, de taille, de nature juridique, de localisation variées, nous tenterons de faire dialoguer ces deux grandes sources de données, celles issues des questionnaires et celles issues des entretiens (et des sources écrites) que nous avons pu produire. Les va et vient n'ont rien d'évident tant les « totalités » que l'on construit et tente d'analyser relèvent de registres épistémologiques pour

une part différents, comme l'a si bien analysé A. Desrosières (1989) en opposant monographies et statistiques, sans pour autant empêcher la possibilité de compromis possibles dans les pratiques autant que les outils de recherche.

Ces monographies se répartissent en quatre ensembles que l'on peut rapidement présenter à partir du tableau suivant, qui distingue des petits établissements (au nombre de 4, entre 27 et 32 salariés), des établissements du secteur médico-social (au nombre de 3), des établissements de taille moyenne (entre 80 et 200 salariés, au nombre de 4) et des grands établissements (de 360 salariés à 1300, au nombre de 7). Les secteurs sont variés, les localisations également, ainsi que les modalités de représentation du personnel, tous présents (il s'agissait d'une condition pour choisir les monographies que nous nous sommes fixée) mais inégalement dotés en délégués syndicaux, Comité d'entreprise (puis CSE) ou délégués du personnel. Réalisées principalement fin 2018 et dans le premier semestre 2019, la plupart des établissements étudiés – sauf exception – n'avaient pas encore mis en place le CSE. Y ont été rencontrés systématiquement un représentant de la direction (et parfois plusieurs) et au moins un représentant des salariés (le plus souvent plusieurs) et, dans quelque cas – notamment les petits établissements – des salariés<sup>1</sup>. Les enquêteurs ont été des étudiants et étudiantes de Sciences Po pour 8 petits et moyens établissements, un étudiant de Lyon 2 pour un établissement médico-social (IM2), ainsi que les membres de l'équipe réalisant chacun (à l'exception de Pierre François, concentré sur le travail statistique) entre une et trois monographies. Toutes ont donné lieu à des compte rendus détaillés allant de 5 à 45 pages. Une grille d'entretien commune – adaptée néanmoins à chaque établissement et chaque acteur – a été élaborée, ainsi qu'un plan type des monographies qui a permis de faciliter les comparaisons.

**Tableau 1 : synthèse des 18 monographies réalisées**

N°	Nom	taille	secteur et lieu	IRP	Nature de l'entreprise	thème principal	nbre pages
1	<b>Instmedical</b>	27	vente d'instruments , Val de Marne	DP non syndiqué	filiale entreprise japonaise	petit établissement	5
2	<b>Scenographix</b>	27	bâtiment (scénographie d'équipement), Rhône	DP non syndiqué	SCOP	petit établissement	8
3	<b>Chaudux</b>	28	vente, installation et SAV de brûleurs industriels, Seine St Denis	DP non syndiqué	filiale groupe allemand	petit établissement	10
4	<b>Spadux</b>	32	informatique (progiciel gestion pour entreprises), Paris	DP non syndiqué	indépendant	petit établissement	9
5	<b>IMESud</b>	50	social (Institut médico-éducatif), Gard	CSE non syndiqué (même si SUD)	association	relations sociales dans le médico-social	39
6	<b>IMEAlpes</b>	60	social (Institut médico-éducatif), Isère	CSE non syndiqué (même si CFDT)	association	relations sociales dans le médico-social	42

<sup>1</sup> L'ensemble de l'équipe remercie tous les acteurs rencontrés, certains longuement et qui ont trouvé la disponibilité de recevoir les enquêteurs. Sans eux, seule la sécheresse des chiffres alimenterait cette recherche, qui ne rend pas pour autant justice à l'ensemble des propos tenus, y compris dans les monographies réalisées.

7	<b>ProtecEnfance</b>	209	social (protection de l'enfance), Centre	CGT ; FO ; SUD	association dans fédération nationale	relations sociales dans le médico-social	23
8	<b>Nautique</b>	80	sport (complexe sportif: piscine, patinoire...), Centre	CGT, FO, CFDT	entreprise dans UES (9 autres étab)	moyen établissement	19
9	<b>Attractivix</b>	82	soutien aux entreprises, Paris	CFDT	association dépendante Région IdF	moyen établissement	9
10	<b>AutoVeritas</b>	200	presse (cotation de véhicules d'occasion), Paris	DP et CE non syndiqués	indépendant	moyen établissement	22
11	<b>Textilogistik</b>	211	entrepôt logistique (textile), Centre	CFDT ; CFTC	entreprise dans un groupe	rationalisation organisationnelle ; emploi	13
12	<b>Assursanté</b>	360	assurance (protection sociale complémentaire), Paris et Centre	FO puis CFDT (en 2019)	indépendant	paternalisme, gestion d'une croissance des effectifs ; temps de travail	34
13	<b>Soustraitelec</b>	450	fabrication électronique, Mayenne et Dordogne	CFDT ; CGT ; FO	indépendant	temps de travail (mesure, horaires) ; usages du droit	29
14	<b>Steelonia</b>	500	sidérurgie, Moselle	CGT ; CFE-CGC ; CFDT	entreprise dans un groupe	temps de travail ; emploi (licenciements)	32
15	<b>Assistplus</b>	640	assistance par téléphone, Hauts de Seine	CFDT ; CFTC ; FO ; CFE-CGC	entreprise dans un groupe	usages du droit (tribunal, inspection du travail) et temps de travail	23
16	<b>Véto</b>	1150	fabrication et vente médicaments vétérinaires, Cote d'Azur	CFDT ; CGT	entreprise dans un groupe	usages du droit ; inspection du travail ; temps de travail	18
17	<b>Musée</b>	1100	culture, Paris	CFTC ; CFDT ; Sud ; CGT puis UNSA (en 2019)	Epic	usages du droit (tribunal)	non rédigée (4p)
18	<b>Eau</b>	1300	traitement de l'eau, Hauts de Seine	CGT ; FO ; CFDT, CFE-CGC	entreprise dans un groupe	temps de travail (astreintes, dimanche, modulation) ; emploi	11

La recherche a été rythmée par 16 réunions de l'ensemble de l'équipe des chercheurs permanents entre novembre 2018 et janvier 2021. Discutant des orientations de l'enquête, des questions que soulevaient l'exploitation des données et les monographies et des résultats intermédiaires auxquels elles donnaient lieu, les échanges ont été riches, entrecoupés de présentations et de discussions avec la DARES et les autres équipes lors de 3 réunions du comité de suivi des enquêtes.

Le rapport s'organise en 6 parties auxquelles s'ajoutent une conclusion qui propose à la fois une synthèse et un épilogue centré sur la crise sanitaire qui a bouleversé la réalité que nous observons<sup>2</sup>. **Une première partie** entend faire le constat de la diminution de la conflictualité collective évoquée dans cette introduction : il s'agit d'en faire état mais aussi de décrire ces évolutions de la conflictualité en exploitant les questionnaires RD et RP de l'enquête REPONSE, sans se limiter à la conflictualité collective, avec ou sans arrêt mais, plus que dans des exploitations antérieures, en s'intéressant aussi aux formes individuelles de la conflictualité (tensions entre salariés et leurs supérieurs et tensions entre eux ; absentéisme considéré comme un problème ; arrêts maladie « répétés »). **Une deuxième partie** décrit ces évolutions en tenant compte des lieux, espaces et organisations où ils ont lieu. Dans un premier temps, sont distingués établissements de petite, moyenne et plus grandes tailles – ces distinctions n'invalidant pas les évolutions constatées mais rappelant à quel point la conflictualité (en réalité avant tout collective et avec arrêt de travail) est rare dans certains univers et plus présente, sinon quotidienne dans d'autres. Un focus sur les petits et moyens établissements est alors proposé en la matière, au sein duquel se distinguent notamment les trois établissements du secteur médico-social que nous avons investigués par des monographies. Cette singularité des petits établissements et de ceux relevant du secteur médico-social est aussi identifiée dans l'analyse statistique qui est alors menée dans un troisième temps dans la lignée des travaux de T. Coutot et T. Amossé (2008), qui avaient étudié à partir de l'enquête de 1999 et 2005, les configurations socioproductives structurant l'espace des établissements français. Sans reproduire strictement leurs analyses mais en cherchant à y intégrer davantage la question de la propriété des entreprises (actionnariales, familiales, etc.) d'une part, et les effets de la financiarisation d'autre part, cet espace structurant constitue le contexte dans lequel se déploient les évolutions de la conflictualité décrites précédemment. **Une troisième partie** cherche alors à *expliquer* ces évolutions – et en particulier la baisse des conflits avec arrêts de travail et de leur intensité. L'analyse statistique montre, sur ce plan, un effet des transformations de la morphologie des établissements mais aussi des variations dans les coefficients d'association entre certaines variables et l'intensité conflictuelle. La partie se poursuit en étudiant les transformations des acteurs des relations professionnelles et de leurs pratiques, du côté des représentants du personnel et de ceux de direction comme du côté des salariés. Alternant éléments statistiques descriptifs et constats issus des monographies, cette partie est suivie par l'examen d'un répertoire d'action (les recours au droit et à la justice,) menée dans **une quatrième partie**. Deux enjeux centraux des relations professionnelles sont alors abordés, en s'intéressant aux conflits et négociations auxquels ils donnent lieu : le temps de travail – et en particulier le travail du dimanche et les compensations auxquels il donne lieu ou pas (**partie 5**) – puis les salaires (**partie 6**). On s'y centre sur les négociations et conflits auquel ce thème donne lieu, en analysant plus précisément où on négocie et où on ne négocie pas (même si le droit l'impose tous les ans, dès lors qu'un délégué syndical est présent normalement) puis, lorsque ces négociations ont lieu, si le fait que les salariés se mobilisent avant ou pendant ces négociations influencent les décisions des directions en matière d'augmentation salariale. Analysant donc si se mobiliser paye, le rapport se conclut par **un épilogue**, dont les conditions de réalisation sont rapidement précisées dans l'encadré suivant.

**Encadré 1 : Des effets de la crise sanitaire sur le terrain et la recherche : empêchements mais aussi nouvelles opportunités**

---

<sup>2</sup> Un second épilogue, réalisé par Sébastien Couhert, stagiaire et étudiant de Sciences Po en troisième année à l'automne 2020, s'articule avec ce premier épilogue. Il est mis en annexe dans la mesure où il s'éloigne du projet de postenquête REPONSE. Il porte en effet sur le traitement par une partie de la presse quotidienne des conflits sociaux entre le 15 mars et le 31 mai 2020.

En effet, bien que remplissant le cahier des charges initialement prévu en termes de nombre de monographies, la recherche a réalisé deux monographies de plus parmi les petits et moyens établissements et deux de moins parmi les grands établissements (notamment monographies approfondies visant à analyser plusieurs sites et plusieurs acteurs de grandes entreprises). Les difficultés d'accès aux données CASD, en début de recherche comme en 2020 avec le confinement, n'ont pas permis non plus de mener entièrement toutes les exploitations statistiques imaginées (notamment du côté des caractéristiques des répondants au nom des directions).

Néanmoins, nous avons pu réaliser l'essentiel du projet prévu et pu ajouter, à l'été et l'automne 2020, deux traitements nouveaux : l'un a consisté à rappeler des interlocuteurs des établissements ou entreprises étudiées pour savoir à la fois comment avait été mis en place le CSE et comment avait été géré le confinement qui a eu lieu entre le 15 mars et le 11 mai 2020. Une étudiante de master a ainsi réussi à recontacter dix entreprises (huit ne répondant pas malgré nos relances), parfois seulement côté direction (trois cas), parfois uniquement côté représentants du personnel (quatre cas), trois d'entre elles occasionnant deux à trois entretiens pour chacune. Onze des treize entretiens ont eu lieu à distance, deux d'entre eux se déroulant en présentiel, constituant un ensemble riche de données permettant en quelque sorte d'actualiser les monographies en contexte pandémique.

L'autre ajout au projet initial mené en lien avec la crise sanitaire a été réalisé par un stagiaire de Sciences Po à l'automne 2020. Ce dernier a étudié la couverture presse des conflits du travail qui ont eu lieu entre le 15 mars et le 30 mai par une dizaine de titres nationaux et régionaux. Ce second ajout, qui présente quelques résultats intéressants, a été placé en annexe à ce rapport.

## Partie 1. Une conflictualité générale en diminution : premiers constats et descriptions

Conflit contre la Loi Travail tout au long de l'année 2016 ou presque (13 manifestations nationales entre février et septembre) ; campagne présidentielle en 2017 et, comme c'est le cas depuis dix ans, son cortège de conflits du travail particulièrement médiatisés donnant l'occasion aux candidats de porter des propositions, sinon de mettre en scène leurs affrontements (au printemps 2017, c'est le conflit Whirlpool qui agite les médias) ; mouvement des Gilets jaunes qui démarre en novembre 2018 et là aussi s'étale jusqu'au printemps sinon davantage, dont les liens avec les questions de pouvoir d'achat, d'emploi, de conditions de travail, de reconnaissance au travail apparaissent rapidement structurants, même s'il occasionne des interrogations sur ses cibles (l'Etat et non les employeurs) et ses alliances (qui tiennent à distance, en particulier initialement, les syndicalistes, ceux-ci étant eux-mêmes très circonspects vis-à-vis du mouvement) ; conflit sur les retraites enfin qui démarre le 5 décembre 2019 et implique là aussi de nombreux salariés, des manifestations, grèves et blocages qui ne s'effilochent qu'en février, avec la crise de la Covid19 qui éteint définitivement une contestation qui restait vivace... et qui, en 2020, n'est pas non plus sans persister, dans les entreprises, autour des questions de sécurité, de santé, de temps de travail et bientôt d'emploi. Ces quatre moments, dont les deux premiers s'inscrivent dans la temporalité de l'enquête REPONSE – elle est menée durant le printemps 2017, et porte sur les années 2014, 2015 et 2016 –, alors que les deux autres ont lieu après, lors de la post-enquête, contrastent fortement avec les données que révèlent cette enquête en matière de conflictualité. **Sur tous les indicateurs de conflictualité, en effet, l'évolution est à la baisse** et c'est ce que cette première partie entend décrire, en s'appuyant sur ces données. Celles-ci seront replacées dans l'histoire des vingt dernières années, et pas seulement décrites sur la dernière période, et on verra aussi comment s'incarnent qualitativement ces évolutions à travers les monographies réalisées en 2018 et 2019 et les manières dont elles révèlent comment les conflits existent, s'expriment, se transforment, diminuent en intensité, s'étouffent, mais ne disparaissent pas non plus en cette seconde moitié des années 2010.

Travailler sur une diminution de la conflictualité en entreprise en même temps que se déroulaient ces conflits, certains totalement inédits et bousculant bien des acquis de la recherche, comme le mouvement des Gilets jaunes, d'autres annoncés mais dans l'ampleur et la puissance n'avaient pas forcément été anticipé non plus (le conflit sur les retraites fin 2019), n'est pas sans interroger ni créer une situation paradoxale chez les chercheurs. C'est pourquoi il ne s'agit pas seulement de décrire et comprendre un recul de la conflictualité mais aussi d'analyser ses recompositions, ses dimensions latentes ou ses renouvellements en termes de formes, de thèmes, de modalités, d'acteurs et de secteurs impliqués pour, sans adopter de point de vue téléologique pour autant, comprendre les explosions sociales singulières qui suivent ces années 2014, 2015 et 2016. C'est aussi en tenant compte des niveaux et des lieux, des espaces et des configurations où ces conflits apparaissent, s'expriment et se structurent que le contraste sinon la dissociation temporelle peuvent être gérés, sinon surmontés. Entre l'établissement et l'entreprise du secteur marchand – entrée sinon centre d'intérêt exclusif de REPONSE, du moins en termes quantitatifs -, et la pétition recueillant plus d'un million de signatures en quelques semaines contre la loi Travail, les manifestations répétées dans les centres ville, les occupations de rond-point et le blocage de raffinerie, ou la grève massive dans les transports de l'hiver 2019, les articulations ne vont pas de soi : non seulement temporellement en raison du décalage entre le temps de REPONSE et les moments où se déroulent ces conflits, mais aussi du côté des acteurs, qui ne sont pas forcément les mêmes, ou du côté des enjeux (règles et pratiques en entreprise en matière de salaire, emploi, temps de travail, etc. entre 2014 et 2016 dans un cas ; Code du travail en 2016, pouvoir d'achat face à une nouvelle taxe en 2018, retraite

fin 2019, ou règles sanitaires et moyens donnés pour les respecter ou gestion de leurs conséquences depuis le printemps 2020, de l'autre). Les niveaux et les modalités d'action ne sont pas les mêmes non plus : elles peuvent différer du tout au tout, entre une manifestation nationale contre un projet de réforme du Code du travail ou de l'ensemble du système de retraite un jour de semaine ou un samedi ; et des actions en lien avec l'entreprise menées en réaction à une décision de la direction ou pour soutenir une revendication locale.

Au vu de cette dissonance observée entre la vive conflictualité qui marque l'actualité sociale du pays d'un côté et la diminution des conflits collectifs mesurés par REPONSE, nous pouvons enfin faire l'hypothèse qu'une partie croissante des conflits échappe à l'enquête. D'abord certains conflits collectifs, comme les manifestations le samedi dans le mouvement des Gilets jaunes l'ont illustré, sortent du cadre de l'entreprise et donc de l'enquête. Ensuite, une partie importante des conflits ces dernières années ont eu lieu dans le secteur public ou parapublic. Les cheminots en particulier ont mené, seuls ou avec d'autres secteurs, quatre mouvements de grève reconductible de plusieurs semaines en seulement six ans (2014, 2016, 2018 et 2019-2020). Dans une moindre mesure, le personnel hospitalier et les enseignants ont été également à l'initiative de divers conflits contre les suppressions de postes dans leurs secteurs respectifs, sans parler des enseignants-chercheurs également massivement mobilisés contre la loi de programmation sur la recherche fin 2019. Ces mobilisations participent à un climat conflictuel national mais échappent entièrement à REPONSE. Que révèle malgré tout REPONSE en matière de conflictualité durant la dernière période mais aussi les vingt premières années du 21<sup>ème</sup> siècle ?

### **1. Cycle et rupture de tendance de la conflictualité collective sur les lieux de travail**

*La lutte continue ?*, publié en 2008 et issu de l'exploitation des enquêtes portant sur 1996-1998 et 2002-2004, montrait une diffusion significative de la conflictualité dans les établissements marchands de plus de 20 salariés. De deux établissements sur dix dans lequel le représentant de la direction (RD) déclarait au moins une forme de conflits, on passait en quelques années à près de trois sur dix, toutes les formes se diffusant sauf les grèves de plus de deux jours. Entre 2008 et 2010 – période traversée en son cœur par une crise financière et économique mondiale, profonde et brusquement déclenchée -, la tendance se stabilisait de manière paradoxale : les conflits avec arrêts de travail restaient aussi présents, avec une tendance qui se polarisait (les établissements conflictuels semblaient l'être davantage, ceux qui l'étaient très peu ou pas l'étant encore moins), les débrayages et grèves courtes augmentant même un peu, alors que les grèves de plus de deux jours diminuaient encore ; tandis que les conflits sans arrêts de travail (pétition, manifestation, refus d'heures supplémentaires), qui s'étaient précédemment beaucoup diffusés diminuaient sensiblement. Ces deux tendances conduisaient à un maintien à un peu moins de trois établissements sur dix de plus de 20 salariés ayant rencontré au moins un conflit collectif à la fin de la décennie 2000.

Entre 2014 et 2016, la tendance s'inverse : les conflits collectifs sont moins présents, reculant de près de dix points, moins de 20% des établissements déclarant, selon les directions, au moins un conflit. La baisse touche toutes les formes de conflits collectifs et s'étend aussi aux formes individuelles de conflictualité, quelque soient les indicateurs ou presque (incidents répétés, problèmes qualité, arrêts maladie répétés, absentéisme constituant un problème pour la direction, etc.). Inattendue, cette baisse doit être décrite finement comme le permet l'enquête REPONSE pour en cerner la réalité, les modalités et quels établissements elle concerne<sup>3</sup>.

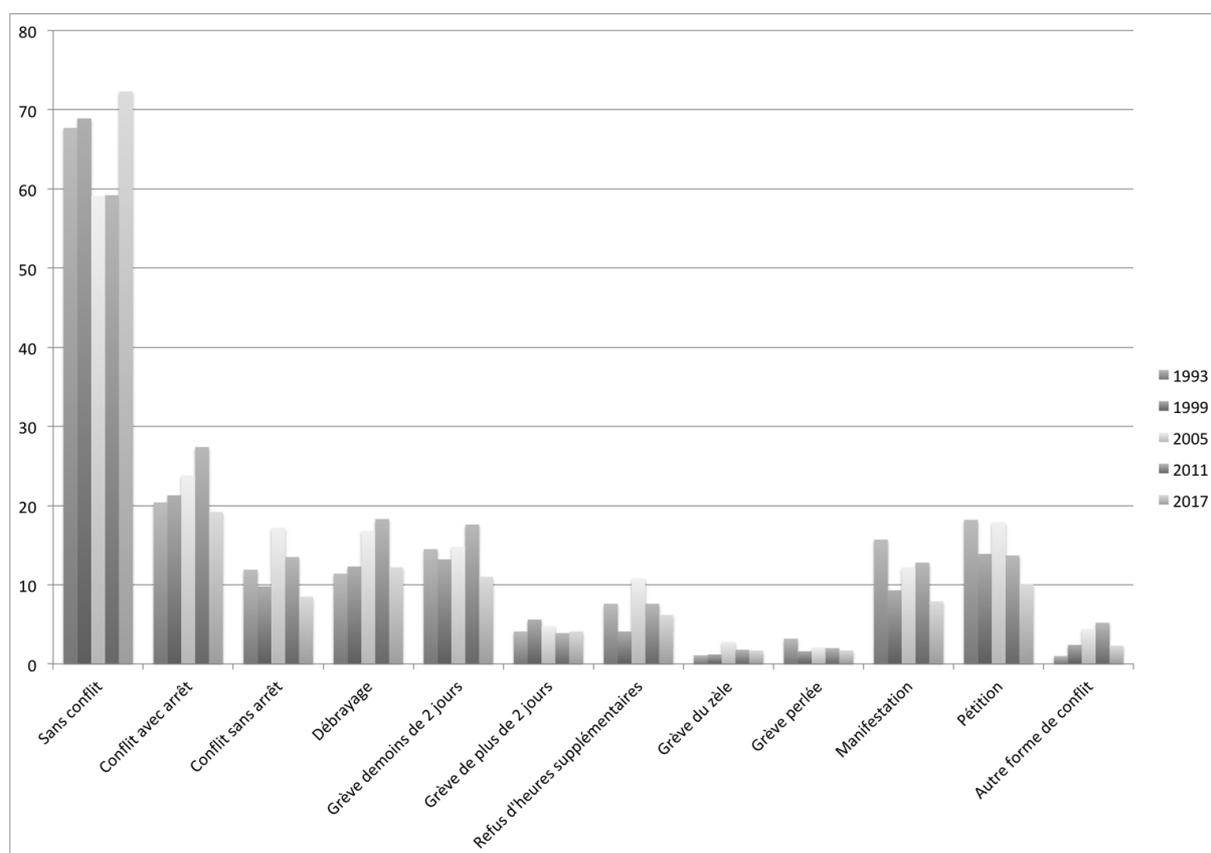
---

<sup>3</sup> Cette partie s'appuie sur des traitements statistiques menés par Pierre Blavier pour l'essentiel, ainsi que Amandine Michelon et Théo Voltaire en complément.

## 1.1. Une rupture de tendance dans les années 2010 ?

Les données de REPONSE permettent de dresser un tableau sur moyenne durée concernant l'évolution des formes et de la fréquence des conflits collectifs touchant les établissements du secteur marchand. Remontant jusqu'aux années 1990-1992 et en se limitant aux établissements de plus de 50 salariés (ceux de taille inférieure n'étant alors pas enquêtés), c'est un cycle de conflictualité qu'on peut identifier dans le graphique ci-dessous. S'y distinguent clairement les années 1990 – avec un peu plus de 3 établissements de plus de 50 salariés sur 10 qui rencontrent au moins une forme de conflit – et les années 2000, où ce pourcentage passe à plus de 4 sur 10... mais aussi les années 2010 nettement moins conflictuelles : entre 2014 et 2016, seuls 28% des directions de ces établissements déclarent l'occurrence d'une forme de conflit ou plus.

**Graphique 1 : Evolution de la fréquence des formes de conflits collectifs au cours des trois dernières années entre 1993 et 2017**



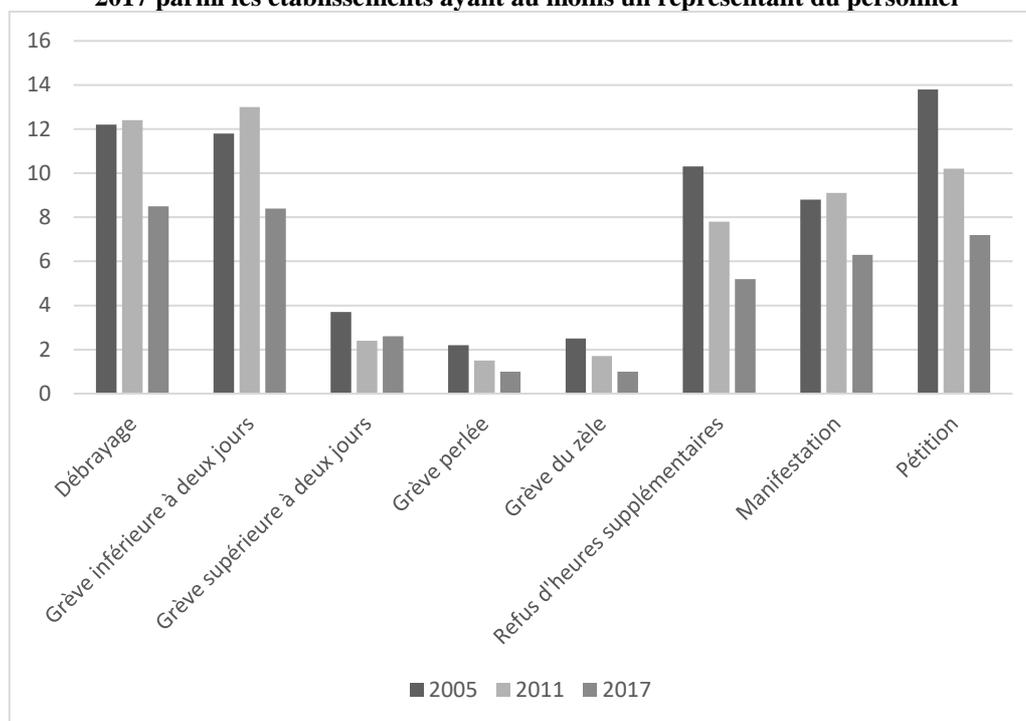
Source : enquêtes REPONSE, 1993-1999-2005-2011-2017, volet RD, pondération établissement  
Champ : Ensemble des établissements de 50 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

Le cycle est visible quelles que soient les formes de conflit, qu'on les agrège (conflits avec et sans arrêts) ou qu'on garde les formes détaillées que renseigne REPONSE. Après une hausse significative des proportions d'établissements conflictuels entre 1996-1998 et 2008-2010, la diminution est nette entre 2014-2016. Elle est surtout systématique<sup>4</sup>, ce qui laisse penser à une rupture de tendance plus qu'à une évolution conjoncturelle, et n'est pas sans interroger. En se restreignant aux établissements ayant au moins un représentant du personnel et même si on

<sup>4</sup> Seules les grèves longues, forme plutôt rare, se stabilisent alors qu'elles avaient, à l'inverse, diminué systématiquement durant toutes ces années depuis 1996-1998.

élargit aux plus de 20 salariés, le constat reste le même : la dernière enquête montre une singulière et systématique diminution de la conflictualité dans les années 2010, qui touche plus particulièrement les formes avec arrêts de travail (débrayage, grève), les formes sans arrêts ayant connu des évolutions plus irrégulières dans les enquêtes précédentes (forte hausse entre 1996-1998 et 2002-2004 mais diminution depuis de la plupart d'entre elles).

**Graphique 2 : Evolution des formes de conflits collectifs au cours des trois dernières années entre 2005 et 2017 parmi les établissements ayant au moins un représentant du personnel**



Source : enquête REPONSE, 2005-2011-2017, volet RD, pondération établissement

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus ayant au moins un représentant du personnel

La diminution visible des conflits avec arrêt de travail a poussé à imaginer un nouvel indicateur pour saisir cette évolution, qui n'en reste pas à un constat binaire (conflit avec arrêt ou pas) mais cherche à mesurer l'intensité de ces conflits avec arrêts.

### 1.2. Les évolutions d'un nouvel indicateur

Traditionnellement, ce sont les JINT (journées individuelles non travaillées pour fait de grève) qui sont mesurés pour évaluer l'intensité des pratiques grévistes. Après plus de vingt années de critique de cet indicateur – construit alors à partir des remontées des fiches de conflit que remplissaient (plus ou moins) les inspecteurs du travail – et grâce en partie à l'enquête REPONSE qui a permis d'objectiver une sous-déclaration massive mais aussi grandissante (Carlier, 2008), le Ministère du travail a modifié la manière de calculer cet indicateur au milieu des années 2000. Ou plutôt a confié à la statistique et aux enquêtes depuis 2005 (en l'occurrence ACEMO) – c'est-à-dire aux directions d'entreprise plus qu'aux inspecteurs du travail – le soin de construire ce chiffre qui a pendant longtemps été le seul indicateur de la conflictualité.

Un indicateur synthétique a également été introduit dans l'enquête REPONSE de 2011 : il s'agit du nombre de conflits que les répondants déclarent sur les trois dernières années, au cas où ils ont signalé au moins une forme de conflit à la question précédente. En la matière, parmi les

établissements de l'ensemble du champ (donc de plus de 11 salariés), les directions déclarent entre 1 et 50 conflits au cours des trois dernières années en 2011 (52 en 2017). Plus intéressant, la moyenne, parmi les établissements ayant connu au moins un conflit collectif, s'élève : elle passe de 2,8 conflits à 3,1, même si la médiane passe de 2 à 1 entre les deux enquêtes et si l'écart type, comme la variance s'accroissent significativement, passant respectivement de 3,7 à 5 et de 14 à 25. Autrement dit, parmi les établissements de plus de 11 salariés qui ont connu au moins un conflit, l'hétérogénéité de leur intensité (saisie ici par le nombre de conflits déclarés au cours des trois dernières années) s'accroît significativement, le nombre de conflits moyens ne diminuant pas alors même que, en parallèle, la proportion d'établissements concernés par aucun conflit augmente de manière nette.

L'innovation initiale de REPONSE est toutefois ailleurs : dès 1993 et en préservant quasi intacte la question, REPONSE a en effet permis d'explorer une palette de répertoires d'action bien plus large que la seule grève ou la déclaration d'un nombre de conflits. La série est quasi sans changement, un seul, notable, étant à relever en 1999, puisque les modalités s'y résument alors à un oui / non. A part cette année-là, la question prévoyant huit formes de conflits n'a pas changé, ni la déclaration de fréquences (plus de 5 fois ; entre 3 et 5 fois ; entre 1 et 2 fois ; jamais au cours des trois dernières années). Cette précision a été peu exploitée jusqu'ici – même si nous avons remarqué qu'entre 2005 et 2011, une certaine polarisation pouvait être constatée, entre des établissements conflictuels qui l'étaient semble-t-il davantage (plus d'établissements déclaraient plus de 5 fois les formes avec arrêt en particulier) et des établissements qui déclaraient peu ou jamais de forme qui semblaient aussi augmenter (Giraud et alii, 2014)<sup>5</sup>.

Constatant la baisse significative de la proportion d'établissements déclarant au moins un conflit collectif avec arrêt de travail en 2017, nous avons décidé d'élaborer un nouvel indicateur, afin d'étudier de plus près ce constat avec une nouvelle métrique<sup>6</sup>. Celle-ci vise à calculer le nombre minimal de demi ou journées d'arrêt de travail survenus au cours des trois dernières années pour cause de conflit<sup>7</sup>. En nous intéressant aux questions qui concernent les débrayages, les grèves de moins de deux jours et les grèves de deux jours et plus, ainsi que les grèves perlées, nous codons les variables telles que, pour chacune,  $X = 0$  pour la réponse « Jamais »,  $X = 1$  pour la réponse « 1 à 2 fois »,  $X = 3$  pour la réponse « 3 à 5 fois » et  $X = 6$  pour la réponse « Plus de 5 fois ». Cette étape effectuée, nous réalisons une somme pondérée des quatre variables en une variable de comptage « Conflit », en supposant le fait suivant : un débrayage constaté correspond au moins à une demi-journée d'arrêt de travail, une grève de moins de deux jours à une journée d'arrêt de travail, une grève de deux jours et plus à deux

---

<sup>5</sup> Sur une suggestion de Théo, on peut émettre ici une hypothèse qui n'a jamais été imaginée auparavant mais qu'il faudrait explorer : celle d'un effet questionnaire en 2005 qui pourrait expliquer, pour une part, l'augmentation significative de la conflictualité entre 1999 et 2005 : en 1999, seule la présence ou l'absence de chacune des formes de conflit était demandé ; en 2005, des fréquences assez détaillées le sont. Comme l'a remarqué Gollac (1997) à propos de l'enquête Conditions de travail, un effet questionnaire ne pourrait-il expliquer une part des déclarations plus fréquentes des directions en la matière ? Cette remarque n'invalide pas la hausse de 2005 – confirmée d'ailleurs en 2011 en matière de conflits avec arrêts de travail – mais est une piste possible pour nuancer l'importance de la hausse entre 1996-1998 et 2002-2004 (les données d'ACEMO montrant surtout une hausse de la conflictualité au moment des passages aux 35h, entre 2000 et 2002, deux années non couvertes par REPONSE).

<sup>6</sup> Merci à Amandine et à Théo qui ont eu parallèlement l'idée de manière quasi similaire de ce nouvel indicateur (la première en termes de journées de travail, le second de demi-journées).

<sup>7</sup> En effet, le questionnaire donne comme réponses possibles, pour chaque type de conflit : 0, 1 ou 2, 3 ou 4, 5 et plus. Plutôt que de prendre comme point de référence la moitié de chacun de ces intervalles, nous avons préféré un indicateur du minimum de demi-journées de conflit. Le fait de prendre le minimum dans une estimation, en statistique inférentielle, implique un biais ; mais nous avons préféré avoir un biais dont la taille reste limitée pour préserver la facilité d'interprétation de l'indicateur. Le fait de prendre la moitié des intervalles aurait été aussi arbitraire, et aurait supposé une distribution uniforme, ce que l'observation de l'indicateur ainsi formé ne suggère pas.

jours d'arrêt de travail, et une grève perlée à deux jours cumulés d'arrêt de travail (pour ce dernier cas, nous avons pris une option haute, en considérant qu'organiser une grève perlée présupposait à la fois une capacité d'organisation collective et un engagement élevés dans le conflit – les coûts possibles d'une telle action pouvant être aussi importants en raison de son illégalité et de potentiels licenciements pour faute qu'elle ouvre – et une certaine durée pour qu'elle puisse être effective)<sup>8</sup>.

Cette variable synthétique de comptage correspond à une compréhension intuitive de la durée de l'arrêt de travail (« combien de temps avez-vous été en arrêt de travail ? »), elle permet par ailleurs de proposer une mesure plus précise de l'intensité conflictuelle qu'une appréhension dichotomisée. Elle permet, en particulier, d'éviter l'objection consistant à avancer que si la mesure moyenne de conflictualité diminue alors que, sur le terrain, les chercheurs et les acteurs constatent une hausse de la conflictualité, c'est que les conflits sont peut-être moins nombreux mais qu'ils sont plus longs, donc plus intenses – et dès lors ressentis comme tels par ceux qui les vivent ou les observent. En se donnant un outil quantifié de description, bien qu'imparfait et reposant sur des conventions de mesure (comme tout indicateur), on se donne au final la possibilité de décrire tous les moments de la distribution des conflits, et non plus simplement la dichotomie entre présence et absence de conflit qui a jusqu'ici été privilégiée dans l'analyse de la conflictualité (Béroud et alii, 2008 ; Giraud et alii, 2008 ; Romans, 2018). La conflictualité peut alors se saisir, comme dans le tableau ci-dessous fondé sur les réponses des directions, à l'aide de trois indicateurs, dont les orientations à la hausse et à la baisse, d'une cohorte à l'autre, sont cohérentes entre elles – mais l'ampleur de ces variations, selon que l'on retient l'un ou l'autre de ces indicateurs, est très inégale. La variable « classique » mesure la proportion d'établissements ayant connu un arrêt de travail. Une première variable de durée mesure le nombre moyen de demi-journées d'arrêt dans l'ensemble des établissements, tandis qu'une dernière variable mesure le nombre moyen de demi-journées d'arrêt dans les seuls établissements où est survenu un conflit avec arrêts de travail.

**Tableau 2 : Evolution du nombre minimal de demi-journées d'arrêt de travail au cours des trois dernières années déclarées par les RD**

	2005	2011	2017
<b>Proportion de RD déclarant au moins un conflit avec arrêt de travail au cours des trois dernières années (%)</b>	14,9	16,2	10,6
<b>Moyenne de demi-journées minimum d'arrêt de travail déclarées</b>	2,88	3,07	2,23
<b>Moyenne de demi-journées minimum d'arrêt de travail déclarées, parmi les établissements avec un conflit au moins</b>	9,01	10,14	8,24

Source : enquêtes REPONSE, 2005-2011-2017, volet RD, pondération Salariés<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Pour un exemple qualitatif de grève perlée rencontré dans une monographie, voir le cas de Cocoluxe exploré dans le rapport portant sur l'enquête de 2005 (Béroud et alii, 2008). Quantitativement, cette forte valorisation de la grève perlée dans notre indicateur n'implique pas de biais potentiellement important en raison de la faible diffusion de cette forme de conflit, selon les représentants des directions, comme du personnel. Nous avons effectué des tests en enlevant cette forme de l'indicateur, cela ne change pas les résultats et si l'indicateur est un plus composite en y intégrant les grèves perlées, nous préférons ce choix d'une forme d'exhaustivité des situations de blocage, total ou partiel, court ou long, de la production plutôt que laisser de côté cette forme d'action et la positionner parmi les formes sans arrêts de travail. Au final, pour des précisions récentes concernant la notion de grève perlée, suite au conflit SNCF de 2018 où elle a été souvent mobilisée à tort, voir <https://www.village-justice.com/articles/non-mouvement-des-cheminots-est-pas-une-grève-perlée,28418.html>.

<sup>9</sup> Tous les traitements ont été réalisés avec la pondération établissement et avec la pondération Salariés. Les résultats sont tous quasiment identiques mais nous avons choisi pour cette analyse la pondération Salariés pour

*Champ* : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

Les trois indicateurs connaissent une évolution parallèle : entre 2005 et 2011, la conflictualité avec arrêt de travail augmente légèrement : la proportion d'établissements où survient au moins un conflit avec arrêt de travail passe de 14,9% à 16,2% (+8,7%), tandis que la moyenne de demi-journées d'arrêt de travail déclarée pour un salarié passe de 2,88 à 3,07 (+6,6%) pour l'ensemble des établissements. Dans les seuls établissements qui ont connu au moins un arrêt de travail, cette durée moyenne des conflits passe de 9,01 à 10,14 demi-journées (soit +12%). De même, entre 2011 à 2017, la baisse de conflictualité est également très nette : la proportion d'établissements ayant connu un conflit avec arrêt de travail passe de 16,2% à 10,6% (-35%), tandis que la moyenne de demi-journées d'arrêt dans l'ensemble des établissements passe de 3,07 à 2,23 (-27%) et que la durée moyenne des conflits dans les seuls établissements où au moins un arrêt de travail a été déclaré passe, elle, de 10,1 à 8,2 demi-journées (-19%). De 2011 à 2017, autrement dit, non seulement la propension à entrer dans un conflit diminue, mais ce conflit, par ailleurs, dure en moyenne moins longtemps.

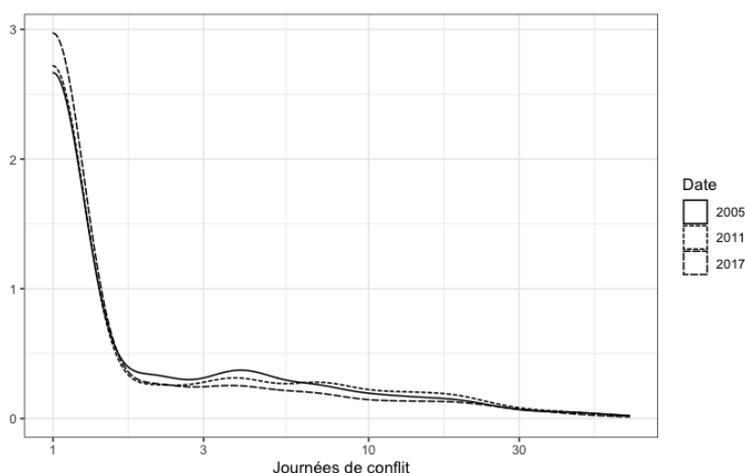
Mesurer la durée des conflits avec arrêts de travail permet d'avoir une compréhension plus fine de la dynamique qui les engendre. Mathématiquement, la distribution de la durée des conflits avec arrêts de travail qui se sont déroulés dans un établissement au cours des trois années concernées par l'enquête (éventuellement en plusieurs arrêts) n'est pas une distribution gaussienne, mais s'apparente à une distribution exponentielle, parce que le processus qui produit l'arrêt de travail s'apparente à un *processus en cascade*. Lorsqu'une première grève a déjà été déclarée dans un établissement, la probabilité qu'une grève s'y déclenche à nouveau est beaucoup plus élevée que si l'établissement n'avait pas connu de conflit avec arrêt de travail. Par ailleurs, lorsqu'un mouvement social se prolonge et que les salariés l'interrompent, la probabilité que survienne un nouvel arrêt de travail se réduit : la grève est coûteuse, l'interrompre traduit la rigidité des contraintes qui pèsent sur ceux qui y sont engagés – ce qui rend plus improbable le déclenchement de nouvelles grèves à moyen terme. Ainsi, lorsque qu'une longue phase de grèves s'arrête, la probabilité qu'une nouvelle grève se déclenche devient plus faible. Ces deux mécanismes, à la hausse ou à la baisse, sont susceptibles d'expliquer la forme qu'épouse la distribution de la durée des conflits mesurés dans REPONSE.

**Graphique 3 : Densité de la variable de comptage des conflits avec arrêt de travail, pour les cohortes 2005, 2011 et 2017<sup>10</sup>**

---

deux raisons principales. En effet, nous essayons de comprendre une transformation longitudinale d'un point de vue sociologique. La pondération établissements prend comme atome de base l'établissement. La pondération Salariés, même si le questionnaire est à l'échelle des établissements, permet d'interpréter ces phénomènes à partir de l'individu, prenant en compte moins l'atomisation des établissements que la concentration (ou la dispersion) des salariés dans des grands (ou des petits) établissements. Par ailleurs, d'un point de vue pratique, la pondération Salariés clarifie largement les résultats statistiques sur l'évolution du tissu socioproductif. Par exemple, la diminution de la production industrielle s'observe beaucoup mieux quand on regarde la proportion des salariés travaillant dans des établissements industriels qu'en regardant le nombre d'établissements industriels, même pondéré. Cela se répercute sur les traitements qui, même s'ils ne passent pas de significatifs à non significatifs (ou inversement), sont plus clairs à la lecture.

<sup>10</sup> Afin de faciliter la lecture, l'échelle de l'axe des abscisses adoptée est logarithmique, et les courbes de densité ont été lissées.



Source : enquêtes REPONSE, 2005-2011-2017, volet RD, pondération salariés

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

Ces deux mécanismes peuvent s'illustrer dans le tableau ci-dessous, qui décrit la probabilité, pour un salarié d'être dans un établissement qui va traverser un conflit avec arrêt de travail, et la probabilité *conditionnelle* que cet arrêt de travail dépasse une certaine durée d'arrêt. Chaque colonne correspond à une cohorte. Le chiffre grisé se lit ainsi : « En 2005, sachant qu'un salarié se trouve dans un établissement où se déroule un conflit qui a déjà duré 5 demi-journées, la probabilité conditionnelle que ce conflit se prolonge jusqu'à 10 demi-journées est de 59% ».

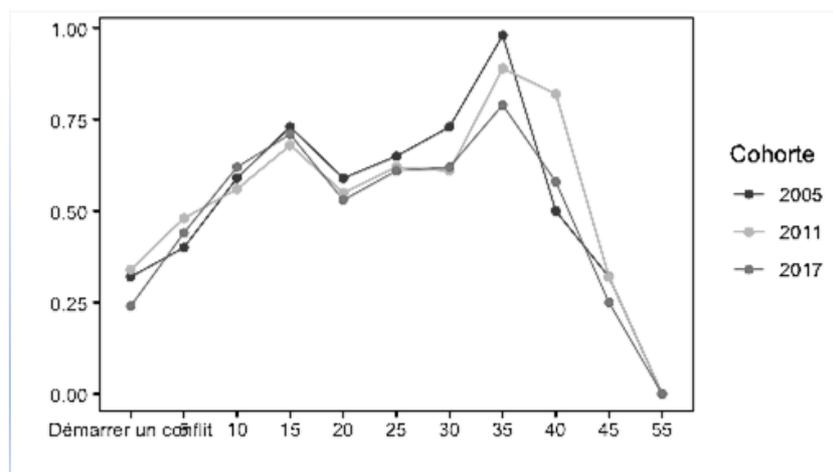
**Tableau 3 :** Probabilité conditionnelle de démarrer un conflit avec arrêt de travail et de dépasser une certaine durée de conflit au cours des trois dernières années.

Probabilité de ...	2005	2011	2017
Démarrer un conflit	0.32	0.34	0.24
Dépasser 5 demi-journées sachant qu'un conflit a été déclenché	0.40	0.48	0.44
Dépasser 10 demi-journées sachant que 5 demi-journées d'arrêt ont déjà été déclarées	0.59	0.56	0.62
Dépasser 15 demi-journées sachant que 10 demi-journées d'arrêt ont déjà été déclarées	0.73	0.68	0.71
Dépasser 20 demi-journées sachant que 15 demi-journées d'arrêt ont déjà été déclarées	0.59	0.55	0.53
Dépasser 25 demi-journées sachant que 20 demi-journées d'arrêt ont déjà été déclarées	0.65	0.62	0.61
Dépasser 30 demi-journées sachant que 25 demi-journées d'arrêt ont déjà été déclarées	0.73	0.61	0.62
Dépasser 35 demi-journées sachant que 30 demi-journées d'arrêt ont déjà été déclarées	0.98	0.89	0.79
Dépasser 40 demi-journées sachant que 35 demi-journées d'arrêt ont déjà été déclarées	0.50	0.82	0.58
Dépasser 45 demi-journées sachant que 40 demi-journées d'arrêt ont déjà été déclarées	0.32	0.32	0.25
Dépasser 55 demi-journées sachant que 45 demi-journées d'arrêt ont déjà été déclarées	0.00	0.00	0.00

Le graphique 4 décrit ces mêmes probabilités graphiquement. On constate d'abord que la probabilité d'entrer dans un conflit avec arrêt de travail s'accroît légèrement entre 2005 et 2011, et diminue très sensiblement de 2011 à 2017 – ce que nous avons déjà souligné plus haut. Par ailleurs, *lorsqu'une grève est déclenchée* et jusqu'à un certain point, la probabilité de déclarer une première grève est plus faible que la probabilité de prolonger un conflit : elle passe de près

de 25% à plus de 50% à partir de 10 demi-journées de conflit. Après 35 demi-journées de conflit environ, la probabilité de prolonger l'arrêt de travail s'écroule complètement, de 75% à 0%. Nous observons donc bien une forme de radicalisation des conflits, avec une logique « jusqu'au-boutiste », jusqu'à un point d'inflexion où les conflits ont tendance à se stopper plus largement.

**Graphique 4 : Graphique de la probabilité conditionnelle de démarrer un conflit avec arrêt de travail et de dépasser une certaine durée de conflit au cours des trois dernières années**



Source : enquêtes REPOSE, 2005-2011-2017, volet RD, pondération salariés

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

La durée moyenne des conflits avec arrêt de travail, dont nous venons de présenter les principales caractéristiques, constituera une variable dépendante lorsque nous chercherons à expliquer ces variations. La forme particulière de sa distribution a des incidences sur la nature du modèle que nous pourrions utiliser pour tenter d'en rendre compte. Parce qu'il ne s'agit pas d'une distribution normale, les modèles linéaires simples ne se montreront pas appropriés. Nous mobiliserons donc un modèle de régression généralisé de comptage de la famille exponentielle<sup>11</sup> : plus précisément parce que la distribution affiche une forte hétérogénéité (elle affiche ce qui est techniquement désigné comme un problème de « sur-dispersion »), nous n'utiliserons pas le modèle de cette famille le plus simple et le plus couramment utilisé, le modèle de Poisson, mais un modèle dit de « quasi-Poisson » qui permet de gérer plus efficacement ces propriétés de la distribution. Avant de nous engager dans ce travail qui visera à tenter d'identifier une partie des causes de la baisse de la conflictualité collective avec arrêts de travail (voir partie 3), on peut poursuivre la description des évolutions de la conflictualité collective puis individuelle dans les années 2010.

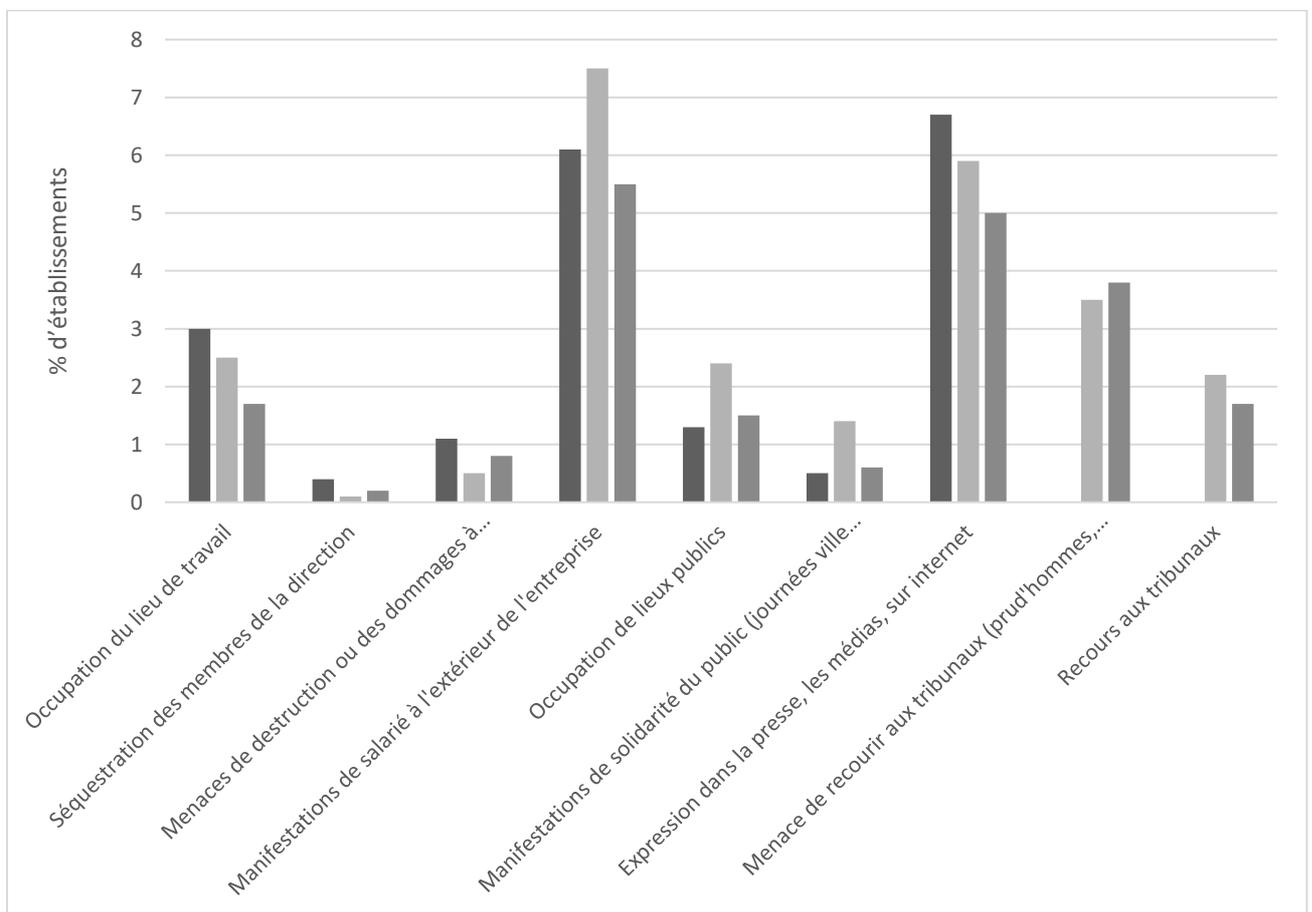
### ***1.3. Poursuivre la description des évolutions de la conflictualité collective***

D'autres indicateurs permettent en effet de saisir la diminution de la conflictualité collective dans les années 2010. Comme on peut le voir dans le graphique 5 qui porte sur d'autres formes de conflits collectifs, introduites en 2005, enrichies en 2011 et à nouveau interrogées en 2017,

<sup>11</sup> Afin de vérifier la pertinence de ce choix, nous avons mis en place deux familles de modèles avec un nombre limité de variables (Secteur d'activité, Taille, Taux de syndicalisation) et constaté un différentiel drastique de pouvoir explicatif. Le modèle linéaire plafonne, selon les configurations, à 25% de variance expliquée ; là où les modèles de famille exponentielle atteignent, selon les mesures de Pseudo-R<sup>2</sup>, 30% à 55% de variance expliquée.

l'évolution est là aussi à la baisse de manière systématique. Les deux seules modes d'action radicaux qui augmentent (séquestration de membres de la direction et menaces de destruction ou de dommages à l'environnement) se situent à des niveaux très marginaux (moins de 1%), rendant impossible de véritables constats quant à leurs évolutions. La seule forme de conflictualité qui augmente finalement de manière possible – l'évolution étant faible, il faudrait mieux parler de stabilité – est celle concernant les menaces de recours aux tribunaux qui sera explorée ultérieurement. Certes, la plupart des baisses constatées sont relativement faibles – un point au maximum sauf les manifestations qui baissent de 2 points – et là aussi on devrait peut-être parler de stabilité plutôt que de diminution. Mais le caractère systématique de ces évolutions (sauf une exception possible, qui concerne en outre une forme de conflit « soft », passant par l'expression d'une menace) conforte vraiment l'idée, avec les baisses constatées sur les formes classiques de conflits explorées précédemment, qu'on assiste à une rupture de tendance et un recul significatif de la conflictualité collective dans les établissements du secteur marchand de plus de 20 salariés.

**Graphique 5 : Formes particulières de conflits collectifs au cours des trois dernières années**



Source : enquêtes REPONSE 2005, 2011 et 2017, volet RD, pondération établissement

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

Tous les autres indicateurs convergent dans le même sens. Ainsi du climat social – terme large et flou mais structurant lorsqu'il est énoncé comme tendu ou plutôt tendu par les directions (Coutrot, 1996 ; Furjot, 1996 ; Blavier et Péliasse, 2019) – qui là aussi fait l'objet de déclarations allant dans le sens d'un apaisement des tensions collectives et d'un recul de la proportion d'établissements conflictuel.

**Tableau 4 : Evolution des déclarations des RD au sujet du climat social dans leur établissement**

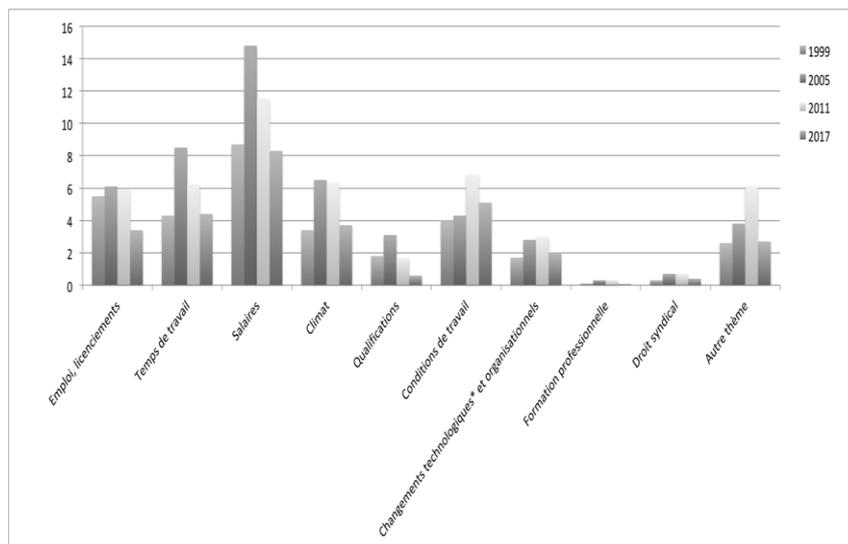
	1999	2005	2011	2017
Climat social tendu ou plutôt tendu	10,6	10	8,9	8,4

*Source* : enquêtes REPONSE, 1999-2005-2011-2017, volet RD, pondération établissement

*Champ* : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

Outre les indicateurs tels que les formes de conflits ou le climat social, REPONSE permet aussi de saisir les thèmes de ces tensions. Et là aussi, les représentants des employeurs déclarent systématiquement que chacun des thèmes enquêtés fait moins l'objet de conflit entre 2014 et 2016 par rapport aux précédentes enquêtes.

**Graphique 6 : Évolution des thèmes de conflit au cours des vagues d'enquête pour les établissements de plus de 20 salariés (selon les représentants des directions)**



Source : enquêtes REPONSE, 1999-2005-2011-2017, volet RD, pondération établissement  
 Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

Constatant ces évolutions des thèmes de conflictualité, et en nous décalant de l'étude de Béthoux et al. (2015) menée sur l'enquête de 2011 et centrée sur les thèmes de l'emploi et des conditions de travail, nous avons investigué plus particulièrement les questions de temps de travail d'une part (comme le prévoyait le projet initial), et de salaire d'autre part (non prévu mais que nous avons travaillé), comme on le verra dans les parties 5 et 6 du rapport.

Au final, la baisse de la conflictualité apparaît avérée et les représentants du personnel la signalent aussi. Ce constat a été établi dès la première publication de la DARES exploitant l'enquête de 2017, comme on le voit clairement dans le tableau ci-dessous, tiré du *DARES Analyse* écrit par F. Romans (2018) et portant sur quatre items, cette fois sur les établissements de plus de 11 salariés dans leur ensemble mais aussi ceux disposant de représentants du personnel, en incluant également les réponses de ces derniers lorsqu'ils sont présents.

Tableau 4

## Indicateurs de climat social et de conflictualité

En %

		Ensemble des établissements	Établissements sans représentant du personnel présent	Établissements avec représentant du personnel présent	
				Réponses du représentant de la direction	Réponses du représentant du personnel
Climat social tendu ou plutôt tendu	2011.....	8	5	10	42
	2017.....	7	5	9	37
Au moins un arrêt de travail sur la période (débrayage, grève...)	2008-2010.....	11	3	17	22
	2014-2016.....	8	2	13	16
Au moins une autre forme de conflit collectif (grève du zèle, refus d'heures supplémentaires, manifestation, pétition...)	2008-2010.....	18	9	23	37
	2014-2016.....	12	6	15	27
Au moins un recours aux Prud'hommes sur la période	2008-2010.....	28	18	35	36
	2014-2016.....	26	19	32	35

Lecture : en 2011, dans les établissements où un représentant du personnel était présent, 10 % des représentants de direction et 42 % des représentants du personnel déclaraient un climat tendu ou plutôt tendu.

Champ : établissements de 11 salariés ou plus des secteurs marchand et associatif (hors agriculture) ; France métropolitaine.

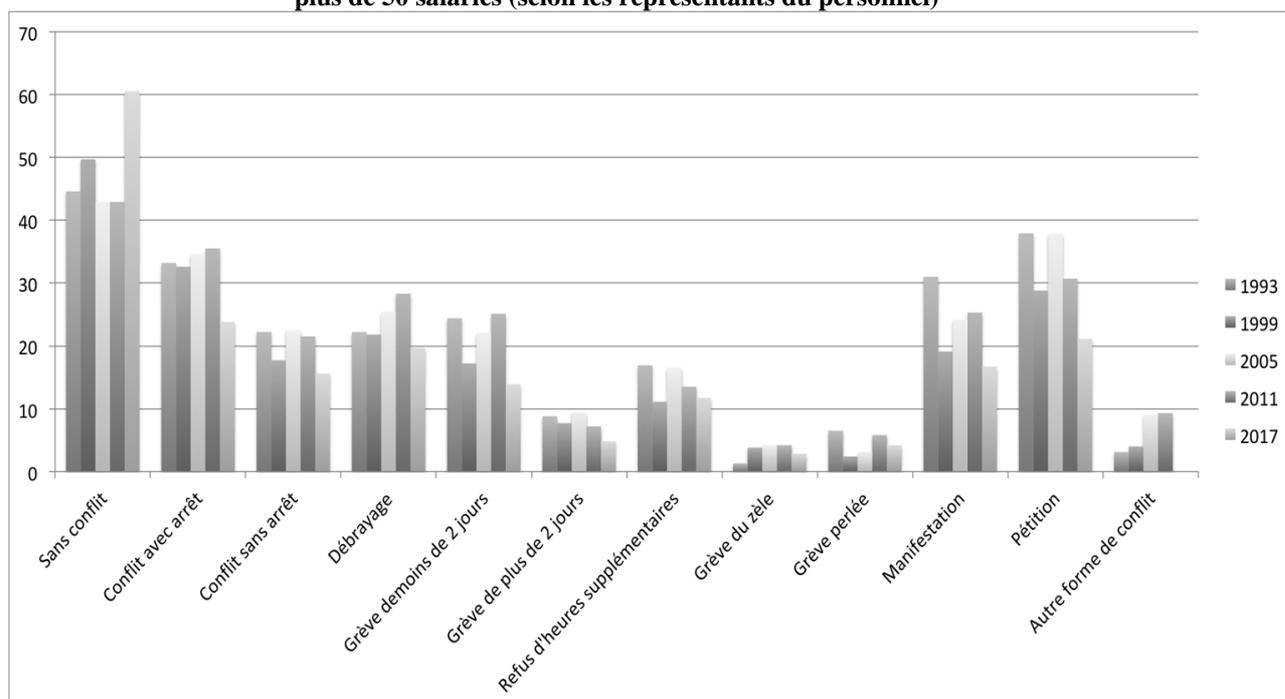
Source : Dares, enquêtes Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPOSNE) 2011 et 2017, volet « représentants de la direction » et « représentants du personnel ».

On y constate là aussi, sur ces 4 indicateurs (climat social tendu ou plutôt tendu ; au moins un conflit avec arrêt de travail ; une autre forme de conflit collectif ; au moins un recours au prud'homme), une diminution entre 2011 et 2017, parfois minime, parfois importante (sur les conflits sans arrêt de travail notamment) mais systématique. Détailler ces résultats en s'intéressant aux déclarations un peu plus précises des représentants du personnel permet dans cette perspective d'affiner ce résultat – ces acteurs déclarant en réalité une baisse plus significative encore que les directions sur de nombreux items.

#### 1.4. Une diminution que déclarent aussi les représentants du personnel

Les déclarations des représentants du personnel convergent en effet pour caractériser des années 2010 collectivement moins conflictuelles : pour ceux d'établissements de plus de 50 salariés, la diminution est particulièrement nette, puisque selon eux si 58% des établissements ont rencontré au moins un conflit collectif en 2008-2010 et 2002-2004, ils sont à peine 40% entre 2014 et 2016. Le détail de ces évolutions, par formes avec ou sans arrêts de travail, qu'on peut voir ci-dessous est éloquent à cet égard.

**Graphique 7 : Évolution des formes de conflit au cours des vagues d'enquête pour les établissements de plus de 50 salariés (selon les représentants du personnel)**

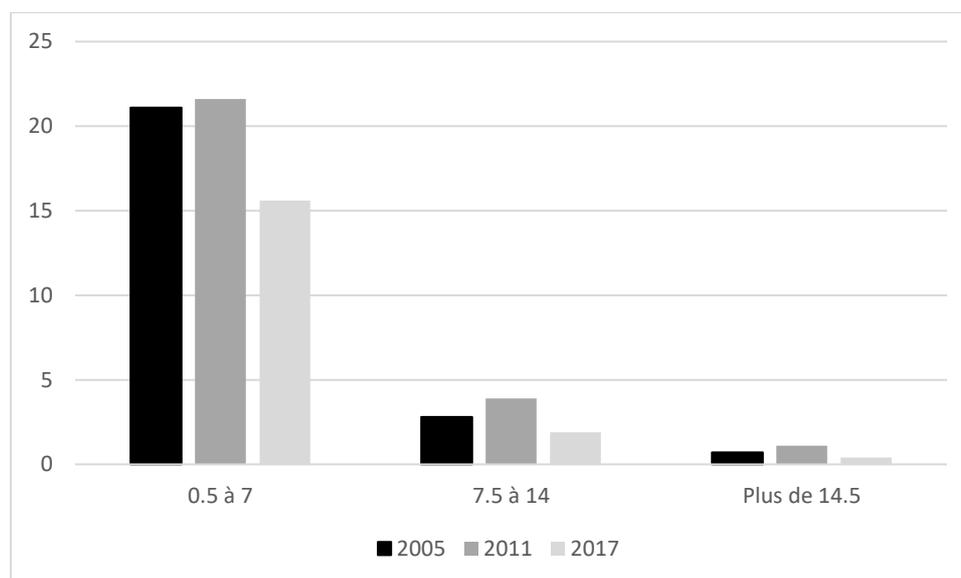


Source : enquête REPONSE, 1993-1999-2005-2011-2017, volet RP, pondération établissements

Champ : Ensemble des établissements de 50 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

De même, si on repart du même indicateur que celui construit précédemment en termes de demi- journées d'arrêt de travail, les représentants du personnel déclarent aussi une baisse marquée entre 2011 et 2017 : s'ils sont 24,7% à déclarer au moins un conflit avec arrêt de travail entre 2005 et 26,5% en 2011, ils ne sont plus que 17,8% à le faire en 2017 (en partant de la manière dont cet indicateur a été construit, voir supra). Et cette diminution touche notamment les conflits avec arrêts qui durent moins de 3,5 jours mais aussi les conflits plus longs, qui durent jusqu'à une semaine, comme on peut le voir dans le graphique suivant :

**Graphique 8 : Pourcentage d'établissements selon le nombre de journées en arrêt de travail déclarées par les représentants du personnel**



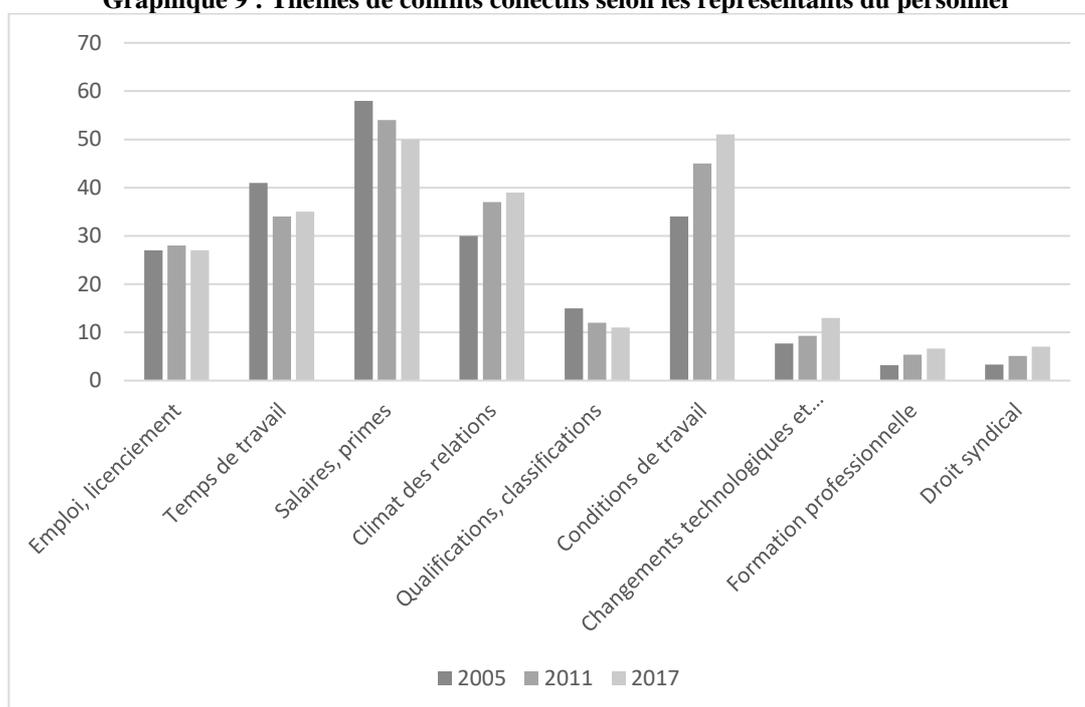
Source : enquêtes REPONSE 2005-2011-2017, volet RP, pondération établissements

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) ayant au moins un représentant du personnel

Autre indicateur : le climat social est aussi moins souvent déclaré tendu ou plutôt tendu par les représentants du personnel, passant de 38,4% en 2005 à 42% en 2011 avant de revenir à 38% en 2017.

A contrario, les évolutions sont plus contrastées du côté des thèmes de conflits : en effet, si les salaires et primes apparaissent moins fréquemment faire l'objet de conflits, d'autres thèmes augmentent comme les conditions de travail, le climat des relations de travail ou même, légèrement, le temps de travail – le thème de l'emploi restant très stable.

**Graphique 9 : Thèmes de conflits collectifs selon les représentants du personnel**



Source : enquêtes REPONSE 2005-2011-2017, volet RP, pondération établissements

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) ayant au moins un représentant du personnel

### ***1.5. Plus qualitativement, une conflictualité en baisse mais toujours présente***

Il n'est pas aisé d'examiner les évolutions de la conflictualité à partir des questions ouvertes de l'enquête REPONSE (la mise en série temporelle y est moins évidente) ou à partir des monographies puisqu'une partie des entreprises a été justement choisie parce qu'y étaient signalés des conflits collectifs. Pour autant, la dimension sociohistorique que nous essayons toujours d'avoir pour comprendre la nature des relations sociales montre que la conflictualité pourrait avoir tendance à reculer dans les dernières années. Si la palette des conflits (débrayage, manifestations, recours aux tribunaux, à la presse) est plutôt utilisée habituellement à Soustraitélec par exemple dans les années 2000 et début 2010, la déléguée syndicale CGT qui constitue une figure centrale des relations sociales dans cette entreprise indique qu'il est moins évident aujourd'hui (en 2019) de « faire sortir les salariés » et d'organiser une grève

qu'auparavant : la cession d'un site à Cherbourg en 2016 et celle d'un petit site qui s'annonce à Montpellier lors de notre dernier échange à l'été 2020 ne provoquent aucune forme de solidarité avec les autres sites et la déléguée syndicale n'envisage pas du tout la possibilité d'une action collective concernant ces ventes de site et licenciements de collègues. Dans deux autres entreprises rompues à des relations formalisées où les répertoires d'action protestataires constituaient une modalité toujours possible de relations entre (représentants des) salariés et directions (Steelonia et Musée), là aussi, la conflictualité apparaît plus rentrée et moins ouverte dans les dernières années de la décennie 2010, contrairement à quelques années plus tôt, où les conflits avaient pu être très directs, amples sinon violents. Une conflictualité plus sous-jacente – parfois plus personnalisée également dans les relations entre directions et représentants du personnel - peut aussi être analysée dans d'autres entreprises, comme Véto, Eau ou Assistplus ; mais elle ne s'exprime guère par les formes renseignées dans REPONSE, de la même manière qu'échappent assez largement les tensions qui peuvent traverser, parfois, le monde de la dizaine de petits et moyens établissements que nous avons explorés en 2018 et 2019, comme on le verra.

Les monographies montrent donc que la conflictualité n'a pas disparue, loin de là. De fait, les données statistiques le confirment aussi : la baisse est certes systématique mais pas toujours de grande ampleur et pour plusieurs dimensions, c'est une stabilité qui peut être constatée plus qu'une chute, même si, sur d'autres indicateurs (et notamment les conflits avec arrêts – débrayage, grèves courtes), elle est significative et même forte selon les représentants du personnel répondants aux questionnaires de REPONSE.

Exploiter l'analyse des autres formes de conflit, telles qu'exprimées par les directions et les représentants du personnel, et même en restant en 2017 uniquement, est une autre manière qualitative de montrer la permanence de certaines formes de conflits, malgré la baisse constatée, qui touche aussi cette catégorie. Ainsi, dans la poursuite d'une attention portée aux réponses ouvertes que peuvent formuler les acteurs en la matière – attention que nous maintenons depuis l'enquête de 2005 -, Amandine Michelin et Thomas Bailly, dans le cadre d'un stage étudiant mené à Sciences Po en 2019, se sont saisis des 213 réponses des RP et des 123 réponses des RD (ainsi que des 265 réponses côté RD et 200 réponses côté RP ouvertes à la question des autres thèmes de conflit). Les deux étudiants ont élaboré des catégories et repéré leur fréquence parmi les réponses formulées. Les principaux résultats peuvent être représentés à partir du tableau suivant, après quelques précautions d'usages énoncées dans l'encadré ci-dessous.

#### **Encadré 2 : Catégoriser les réponses ouvertes aux questions sur les autres formes et thèmes de conflits collectifs**

Le travail de recodage et catégorisation a été minutieusement mené, permettant de recoder parmi les réponses des RP 14 réponses correspondant à des formes préexistantes (grève et surtout manifestation) et 23 correspondant à des thèmes – et non des formes – de conflit (dont un tiers renvoie au thème du climat des relations de travail). Parmi les 176 réponses restantes, 20 ont été exclues (incompréhensibles ou désignant des acteurs plutôt que des formes ou des thèmes) et 8 catégories ont été créées pour tenter de rendre compte des 146 réponses restantes. Ce travail a été fait simultanément côté RD où 106 réponses ont été exploitées à partir des 8 mêmes nouvelles catégories construites. Il en a été de même du côté des thèmes de conflits collectifs, 7 réponses (pour les RD) et 23 réponses (pour les RP) à la question sur les formes ayant été reclassées dans les autres thèmes de conflits. A l'inverse des formes, les RD déclarent toutefois plus que les RP d'autres thèmes de conflit, d'où une analyse portant sur 258 réponses chez les RD (dont 59 réponses replacées dans les thèmes déjà identifiés dans l'enquête) et 177 chez les RP (dont 72 rebasculées dans les thèmes proposés dans l'enquête aux répondants). C'est ici le conflit sur la loi Travail en 2016 qui ressort nettement, en particulier du côté des employeurs.

Les résultats montrent des manières différentes de qualifier ces autres formes de conflit, retrouvant un résultat de la démarche engagée par Blavier et Péliasse (2019) à partir d'un

croisement systématique des RD et des RP sur ces questions de conflit, même si nous en restons ici à une comparaison des réponses agrégées énoncées par les uns et les autres sans analyser les désaccords en tant que tels en croisant les points de vue au sein de chaque établissement. Il reste qu'on constate à nouveau combien les deux acteurs ont manifestement des définitions différentes de quand un conflit commence et ce qu'il recouvre, lorsqu'ils précisent une autre catégorie que celles proposées dans le questionnaire.

**Tableau 5 : Répartition des réponses ouvertes aux autres formes de conflits**

Catégories	Selon les RD % parmi l'ensemble des réponses après reclassement (106 réponses)	Selon les RP % parmi l'ensemble des réponses après reclassement (176 réponses)
Poursuite de négociations et de discussions	9,4	19,9
Absentéisme	3,8	5,7
Communication, publicisation du conflit	27,4	18,2
Recours aux autorités	27,4	18,7
-internes (CE, CHSCT, IRP...)	14,1	6,8
-externes (TGI, inspecteur, médecin...)	12,3	11,9
Boycotts	11,3	9,7
-des instances ou moments de négociations	5,7	4
-des œuvres sociales, politiques de la direction	5,7	5,7
Blocages et envahissements	15,1	9,7
Formes violentes, sortant de la légalité	5,7	4
<i>Total</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Source : bases RP et RD, REPONSE 2017

Champ : enquêtés ayant répondu au moins une autre forme de conflit parmi les établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) ayant au moins un représentant du personnel (hors recodage en formes ou thèmes proposés par REPONSE)

La conflictualité quotidienne est davantage déclarée par les représentants du personnel : tant que l'on reste dans le cadre d'une discussion, de négociations plus ou moins formalisées, les RD ne vont pas parler de conflit, ou alors principalement en indiquant comme autre forme de conflit, des « problèmes de communication » (27,4% des autres formes recodées côté RD et 18,2% côté RP). Les RP vont sans doute davantage dans ces moments là parler de conflits prenant la forme de demande de poursuite de négociations (19,9% vs 9,4% côté RD), ce qui renvoie à des constats faits dans les monographies : c'est en effet souvent pour que s'ouvrent ou se poursuivent des négociations que des conflits s'engagent, selon les RP. A l'inverse et comme en 2011, les RD déclarent plus de blocages, d'occupations et d'envahissements que les RP, les définitions n'étant ici pas neutres quant aux termes utilisés (Pénissat, 2008 ; Giraud et alii, 2014). Enfin, il est intéressant de noter la présence non négligeable comme autres formes de conflits du « recours à des autorités » (internes : appel au CE, CHSCT ou externes : TGI, Prud'hommes, inspecteur ou médecin du travail), plus présent chez les RD que chez les RP

(même si les deux acteurs signalent une proportion similaire de recours à des autorités externes), et à l'inverse la relative faible place (mais tout de même repérable) de formes « violentes, sortant de la légalité » selon les répondants.

Du côté des thèmes de conflit, le codage des autres thèmes fait apparaître de son côté le poids du conflit sur la loi Travail de 2016 : si 59 réponses de RD ont été reclassés parmi les thèmes de l'enquête (principalement en climat des relations de travail et temps de travail), les 184 réponses qui ont fait l'objet de nouvelles catégories l'ont été, à plus de 75%, en référence à la loi Travail, un pourcentage inférieur mais là aussi majoritaire chez les RP (53% parmi les 100 réponses s'insérant dans ces nouvelles catégories<sup>12</sup>).

## **2. Une conflictualité individuelle en diminution moins nette, de mieux en mieux documentée**

On assiste donc à un décrochage dans la diffusion et l'intensité de la conflictualité collective sur les lieux de travail. Si sa dimension durable ou ponctuelle reste ouverte (décrochage ponctuel ou inversion de tendance ?), moins d'établissements déclarent à partir du milieu des années 2010 des conflits collectifs. Qu'en est-il du côté des multiples formes que peuvent prendre des conflits plus individuels, que les entreprises doivent tout autant gérer et qui peuvent poser quotidiennement problèmes aux managers, directeurs de site ou de service ou DRH ? On peut sur ce plan documenter des évolutions qui vont globalement dans le même sens (plutôt une diminution de la conflictualité) même si c'est de manière moins nette ou aussi systématique (1), avant d'approfondir certains des indicateurs en matière de conflictualité individuelle dans la dernière enquête, pour tenter d'en cerner notamment les interactions avec les formes de conflit collectif (2). L'un des apports de ce rapport est en effet, grâce notamment aux travaux de plusieurs étudiantes du master de sociologie de Sciences Po, d'approfondir plus que cela n'a été fait jusqu'ici la description – sinon l'analyse des chances d'occurrence – des formes de conflictualité individuelle.

### ***2.1. Les évolutions plus contrastées de la conflictualité individuelle***

De ce point de vue, les évolutions sont bien moins sensibles, les diminutions n'étant que de quelques points, et c'est la stabilité plus qu'une diminution qu'il faut constater dans plusieurs cas, comme dans le cas de l'absentéisme posant problème aux directions qui passe de 34,9 à 35,2% des établissements de plus de 20 salariés. De fait, ce qui interpelle constitue moins l'évolution de chacun de ces indicateurs de conflictualité individuelle, souvent faible, que la dimension là aussi systématique de la tendance : sauf l'exception mentionnée dans le tableau 6, **tous les indicateurs diminuent** en effet, même de très peu, après avoir globalement plutôt augmenté entre 1999 et 2005 et s'être maintenus entre 2005 et 2011.

**Tableau 6 : Évolution de différents indicateurs de conflictualité individuelle, 1999-2017**

<i>Proportion d'établissements rencontrant...</i>	1999	2005	2011	2017
... au moins une sanction	63,6	66,2	64,2	61,2

<sup>12</sup> Outre la catégorie de thème « conflit lié à la contestation de la loi travail », les autres catégories élaborées à partir des réponses ouvertes regroupent des « avantages » (liés aux œuvres sociales, tickets restaurant, places de parking, etc.) ; des questions de mutations géographiques ou de déménagement ; de fusion-acquisition et de périmètres de structure ; ou d'inquiétudes concernant les stratégies d'entreprise.

Taux moyen de recours aux sanctions	3,9	4,7	4,9	4,2
Taux moyen de recours aux sanctions dans les établissements avec au moins une sanction	6,1	7	7,8	6,9
... au moins un prudhomme	36,4	42	35,9	33,6
Taux moyen de recours aux prud'hommes	Non-Disponible	1,8	1,6	1,3
Taux moyen de recours aux prud'hommes dans les établissements avec au moins un prudhomme	Non-Disponible	4,4	4,7	4
... l'absentéisme comme un problème (selon le RD)	Non-Disponible**	Non-Disponible**	34,9	35,2*

Source : enquêtes REPOSE, 1999-2005-2010-2017, volet RD, pondération établissement

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

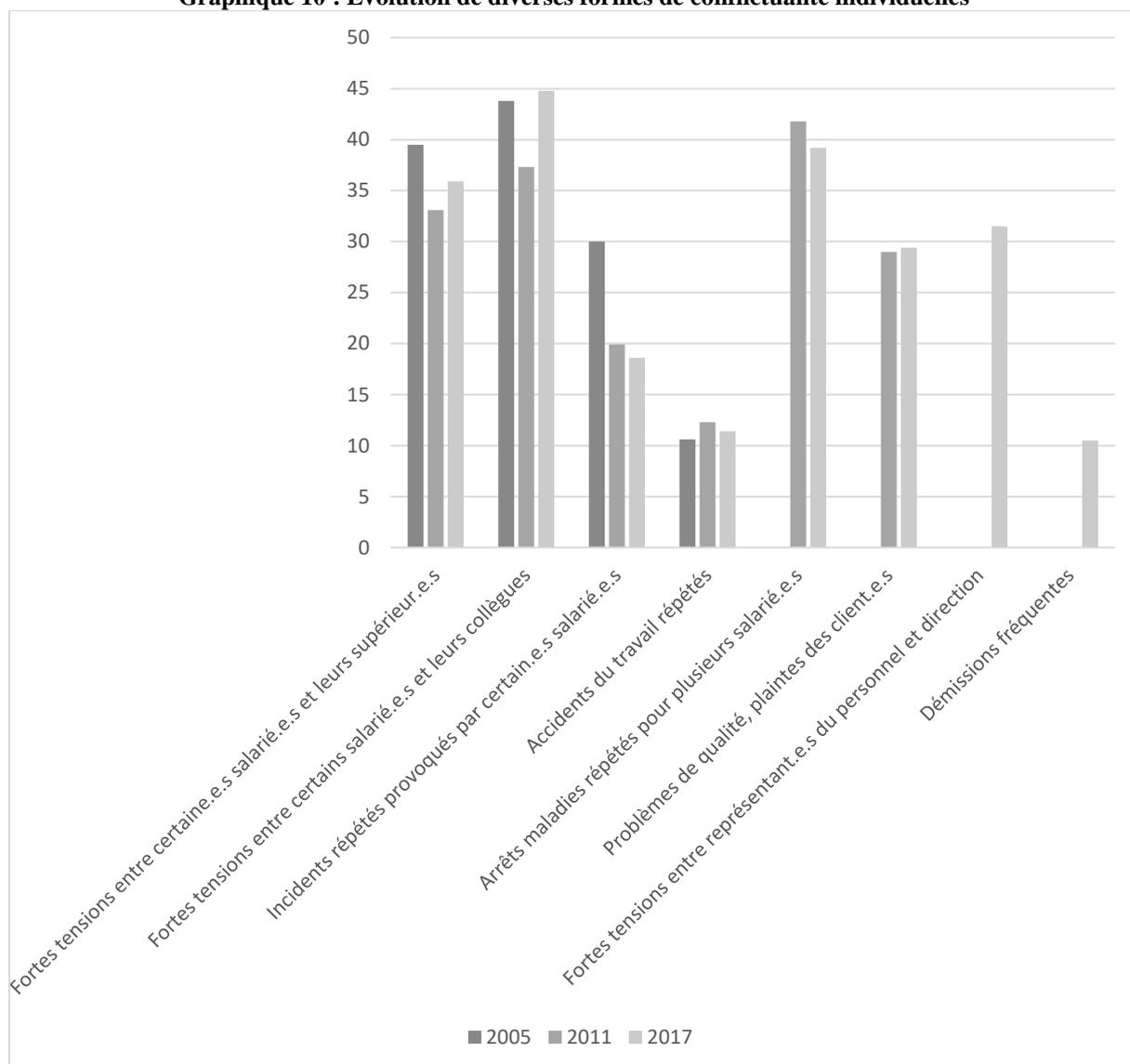
Lecture : En 2017, 61,2% des RD indiquent avoir sanctionné au moins un salarié en 2016. \*En 2017, quatre modalités de réponse, dont deux regroupées (absentéisme « très important » et « assez important »). \*\*Rupture de série : variable synthétique sur l'absentéisme en général sur tout l'établissement non-disponible car avant 2005 inclus, elle était sous-divisée selon les catégories de salariés (cadres / non cadres).

Les pratiques de sanctions par les directions, qui renvoient à des indices possibles de formes de conflictualité individuelle, apparaissent en baisse, à la fois en termes de proportion d'établissements qui sanctionnent au moins un salarié l'année précédant l'enquête (- 3 points) et en termes d'intensité (taux de sanction qui tient compte du nombre de salariés sanctionnés et des effectifs, que ce soit en général ou dans les seuls établissements où au moins une sanction a été prononcée). Néanmoins, les diverses formes de sanction connaissent une baisse là encore faible et bien davantage une forme de stabilité (voir infra). Du côté des recours aux prud'hommes, la baisse est aussi systématique bien que pas forcément importante, la proportion d'établissements rencontrant au moins un prud'hommes ne reculant que de deux points et demi, tandis que les taux moyens de recours aux prud'hommes (dans l'ensemble des établissements ou seulement dans ceux en ayant connu au moins un) reculent faiblement. Cette tendance s'inscrit en outre dans une plus longue durée – la baisse du nombre procédures prud'homales a démarré dès le milieu des années 1990 (Munoz Perez et Serverin, 2008) - et en lien avec les réformes qui ont eu lieu depuis 2008 (rupture conventionnelle) et depuis, notamment autour du plafonnement des indemnités prud'homales, en débat en 2015 et 2016 et acté en 2017 avec les réformes Macron (voir partie 4 concernant ces recours à la justice).

Sur une durée raccourcie à 2005-2017 et en s'appuyant sur d'autres indicateurs, les évolutions sont moins claires (voir graphique suivant) : les diminutions sont faibles et certaines formes sont plus stables, voire augmentent un peu. Selon les directions d'établissements de plus de 20 salariés, c'est le cas des fortes tensions entre certains salariés et leurs collègues (en particulier) ou avec leurs supérieurs. Celles-ci augmentent en effet entre 2011 et 2017, alors que les problèmes de qualité et de plainte des clients ne reculent pas. En élargissant la palette des indicateurs susceptibles d'être mobilisés pour cerner cette conflictualité individuelle, l'évolution est donc moins évidente, certains de ces indicateurs n'étant d'ailleurs pas sans poser des problèmes d'interprétation. C'est par exemple le cas des accidents du travail répétés, qu'on évoque ici car ils sont posés dans le même bloc de questions, bien qu'on puisse s'interroger sur

leur signification comme des formes individuelles de conflictualité. De fait, plutôt que la notion de conflit individuel, c'est celle de problèmes que rencontrent les directions dans la gestion de la main d'œuvre que captent pour une part ces indicateurs. C'est d'ailleurs dans cet esprit qu'ont été ajoutées depuis 2011 des questions sur « les arrêts maladie répétés » (voir infra) et « les problèmes de qualité et de plainte des clients » (tous deux assez stables entre 2011 et 2017), et en 2017, deux questions sur les « fortes tensions entre les représentants du personnel et la direction » et l'existence de « démissions fréquentes ». Sur ce plan, leur niveau est intéressant à noter : loin d'être nul – même si les démissions fréquentes ne sont déclarées que par 10% des directions d'établissements de plus de 20 salariés -, ces problèmes que doivent gérer les directions en matière de relations sociales apparaissent même assez fréquents, concernant 31% des établissements pour les fortes tensions entre représentants des salariés et direction d'autre part (voir *infra*).

**Graphique 10 : Evolution de diverses formes de conflictualité individuelles**



Source : enquêtes REPONSE 2005-2011-2017, volet RD, pondération établissement

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

Au final, les variations apparaissent moins marquées du côté des conflits individuels : elles sont plus différenciées selon les indicateurs (les fortes tensions augmentant même un peu) et

montrent plutôt une persistance de formes variées de conflictualité individuelle, qui sont aussi apparues dans les monographies, notamment dans les petits et moyens établissements qui sont, plus que les grands, davantage concernés par ces formes individuelles de conflictualité. Un article récent de C. Dumoulin (2020), fondé sur les données de REPONSE 2011 étudiées dans ce type d'établissements et d'entreprise le montrent bien, comme on le verra aussi sur les données de 2017 exploitées ultérieurement concernant cet univers des petites et moyennes entreprises.

## ***2.2. Combinaison ou substitution des formes individuelles et collectives de conflictualité ?***

Creusant l'analyse de formes de conflictualité moins étudiées que la grève ou les conflits collectifs, qui le seront à nouveaux frais ultérieurement dans ce rapport, trois formes d'expressions individuelles de la conflictualité que sont les tensions entre salariés ou avec leur hiérarchie, les arrêts maladie répétés et l'absentéisme, sont plus particulièrement étudiées. Ces trois formes sont différentes mais se complètent. L'une interroge le RD sur le fait que l'absentéisme pose problème (de manière très importante, assez importante, assez peu importante et pas très importante), tandis qu'une autre question demande aux RD s'ils ont constaté au cours des trois dernières années des « arrêts maladie répétés ». Si interpréter ces arrêts maladie répétés comme l'expression d'un problème par les salariés ne va pas de soi<sup>13</sup>, a contrario, il s'agit bien de faits qui posent problème aux directions dans leur gestion de la main d'œuvre et de la production ou des services que développent les entreprises. Une troisième question, qui porte sur les tensions (entre salariés ou entre salariés et direction), est exploitée car elle peut également être interprétée comme le signe d'une conflictualité individuelle.

### 2.2.1. Les tensions dans l'espace de la conflictualité

Les tensions interindividuelles au travail sont un phénomène difficile à saisir : elles renvoient à une réalité floue, perçue par les acteurs mais difficilement objectivable<sup>14</sup>. Dans le prolongement des pistes ouvertes depuis l'exploitation de l'enquête de 2005 (Béroud et alii, 2008 ; Giraud et alii, 2014), on peut s'interroger sur les liens et les correspondances qui peuvent exister entre la présence dans un établissement de tensions et d'"incidents" individuels qui pourraient être la manifestation de conflictualités latentes, et l'occurrence de conflits collectifs.

Un premier résultat consiste à montrer que les tensions sont et restent fréquentes dans les établissements, y compris en 2014-2016 (il s'agit même de la seule forme ayant augmenté par rapport à 2011), que ce soit comme thème de conflit collectif ou comme événements qualifiés de « forts » par les directions des établissements ou les représentants du personnel. 3,8% des RD d'établissements de plus de 11 salariés déclarent l'existence d'un ou plusieurs conflits collectifs ayant eu pour thème « le climat des relations de travail (brimades, disciplines...) » – il s'agit du quatrième thème le plus fréquent derrière les salaires, les conditions de travail et le temps de travail. Mais surtout, un sur deux signale avoir eu des discussions sur ce thème (c'est cette fois le second thème de discussion, derrière le thème durée-horaires-calendriers...). Enfin

---

<sup>13</sup> La notion de répétition vise à saisir une perception courante « d'abus possible » selon des managers ou des membres de direction. On la saisit comme une catégorie de perception patronale de possibles mise à distance du travail, sinon expression d'une conflictualité individuelle par les salariés en « arrêt maladie répétés ». La position de la question, incluse dans une liste d'autres items interrogeant le RD sur les problèmes de qualité, les incidents, les tensions entre salariés et avec leurs supérieurs incitent le répondant à comprendre ainsi la question.

<sup>14</sup> Cette sous-partie s'appuie sur un travail d'Audrey Chamboredon, en master recherche de sociologie en 2018-2019.

et surtout, 42% des RD déclarent avoir rencontré de fortes tensions entre salariés au cours des 3 dernières années, et 33% des fortes tensions entre certains salariés et leurs supérieurs. Ils sont aussi 19% à déclarer avoir rencontré des tensions avec un ou deux représentants du personnel (tout établissement confondu de 11 salariés ou plus). Comme le montre le tableau ci-dessous, la conflictualité individuelle, telle que saisie à travers de multiples dimensions (à droite), apparaît ainsi bien plus fréquente que la conflictualité collective (à gauche).

**Tableau 7 : Déclarations par les RD de diverses formes de conflictualités collectives (à gauche) et individuelles (à droite) survenue entre 2014 et 2016**

Formes de conflits collectifs		Diverses manifestations de conflits individuels	
Débrayage	5 %	Fortes tensions entre les salariés et les supérieurs	33,2%
Grève de moins de deux jours	4,7%	Fortes tensions entre certains salariés et leurs collègues	42,1%
Grève de plus de trois jours	1,4%	Fortes tensions entre les représentants du personnel et la direction	19,4%
Grève perlée	0,7%	Problèmes de qualités	25,9%
Grève du zèle	0,9%	Démissions fréquentes	9,3%
Refus d'heures supplémentaires	4,5%	Incidents répétés provoqués par certains salariés	19,1%
Manifestations ou rassemblements	3,8%	Arrêts maladie répétés	33,3%
Pétition	4,6%	Accidents du travail répétés	9,4%

Source : REPONSE 2017, base RD, pondération établissement

Champ : Ensemble des établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

Second résultat : ces tensions, entre salariés ou avec la hiérarchie, apparaissent liées avec l'occurrence de conflits collectifs, de manière intéressante en l'étant plus avec les conflits uniquement sans arrêt de travail qu'avec ceux avec arrêt de travail, que ce soit pour les tensions entre salariés (64,3% vs 55,9%) ou celles entre certains salariés et leur supérieur (62,8% vs 53%, voir tableau ci-dessous). Ces résultats qui retrouvent des énoncés fait à partir des données de 2005 montrent que conflits collectifs (sans arrêt de travail) et conflits individuels peuvent s'associer, sinon s'associent de plus en plus – ces liens, qui s'étaient accrus notablement entre 1998 et 2005 (Carlier, 2007 ; Bérourd et al., 2008 ; Péliisse, 2009), persistant donc dix ans après.

**Tableau 8 : Liens entre conflictualité collective (avec ou sans arrêt de travail) et tensions**

	Tensions entre salariés	Tensions entre certains salariés et leurs supérieurs
Pas de conflit collectif	38,9%	28,6%
Conflits sans arrêts de travail	64,3%	62,8%
Conflits avec arrêts de travail	55,9%	53 %
<b>Total</b>	<b>42,1%</b>	<b>33,2%</b>

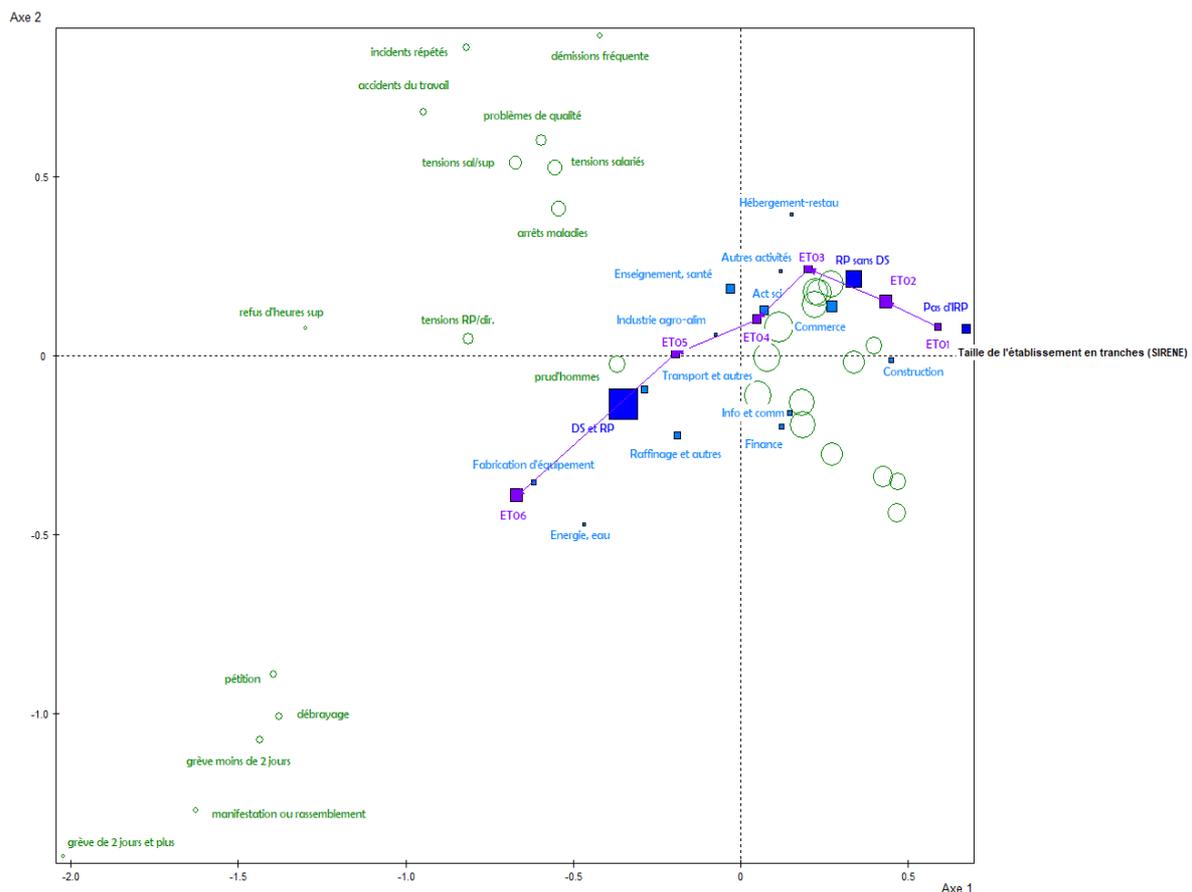
Source : REPONSE 2017, base RD, pondération établissement

Champ : Ensemble des établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)  
Lecture : 38,9% des établissements où des tensions entre salariés ont été déclarées par le RD n'ont pas connu de conflit collectif.

Troisième résultat : après une série de tris croisés, une analyse factorielle permet de situer ces différences de conflictualité individuelle et collective dans l'espace de la conflictualité, et de

montrer comment l'espace des conflictualités oppose fortement les établissements selon, notamment, leur taille (voir infra). Les variables actives sont ici les différentes formes désagrégées de conflictualité collective (débrayages, grèves courtes, pétitions, etc.) et individuelle (tensions, incidents et accidents répétés, etc.), tandis que la taille, le secteur et la nature des IRP sont des variables illustratives. Un premier axe oppose ainsi classiquement les établissements ne rencontrant aucune forme de conflits (à droite) à ceux en rencontrant. Les plus petits établissements (ET01 – 11 à 19 salariés ; ET02, 20 à 49 salariés ; etc.), ceux de la construction ou de l'hébergement-restauration, voire de l'information-communication et sans IRP s'opposent, de manière tout à fait attendue, aux établissements les plus grands (ET05 – 200 à 499 salariés et ET06 – plus de 500 salariés), avec délégués syndicaux, de l'industrie. Le second axe (12,8% de la variance expliquée, contre 22% pour le premier) est tout aussi intéressant car il oppose justement ces formes collectives (en bas à gauche), toutes regroupées cette fois (les établissements ne connaissant que des formes sans arrêts n'étant pas distingués ici), aux formes individuelles de conflictualité (en haut à gauche). Comme si les établissements qui connaissent avant tout des formes collectives n'étaient pas les mêmes que ceux marqués d'abord par des formes individuelles. De ce point de vue, il est intéressant que trois formes en quelque sorte intermédiaires se distinguent ici, entre le collectif (en bas) et l'individuel (en haut), regroupant au centre les refus d'heures supplémentaires, les prud'hommes et les tensions entre représentants du personnel et directions.

**Graphique 11 : L'espace de la conflictualité collective et individuelle entre 2014 et 2016 (axes 1 et 2)**



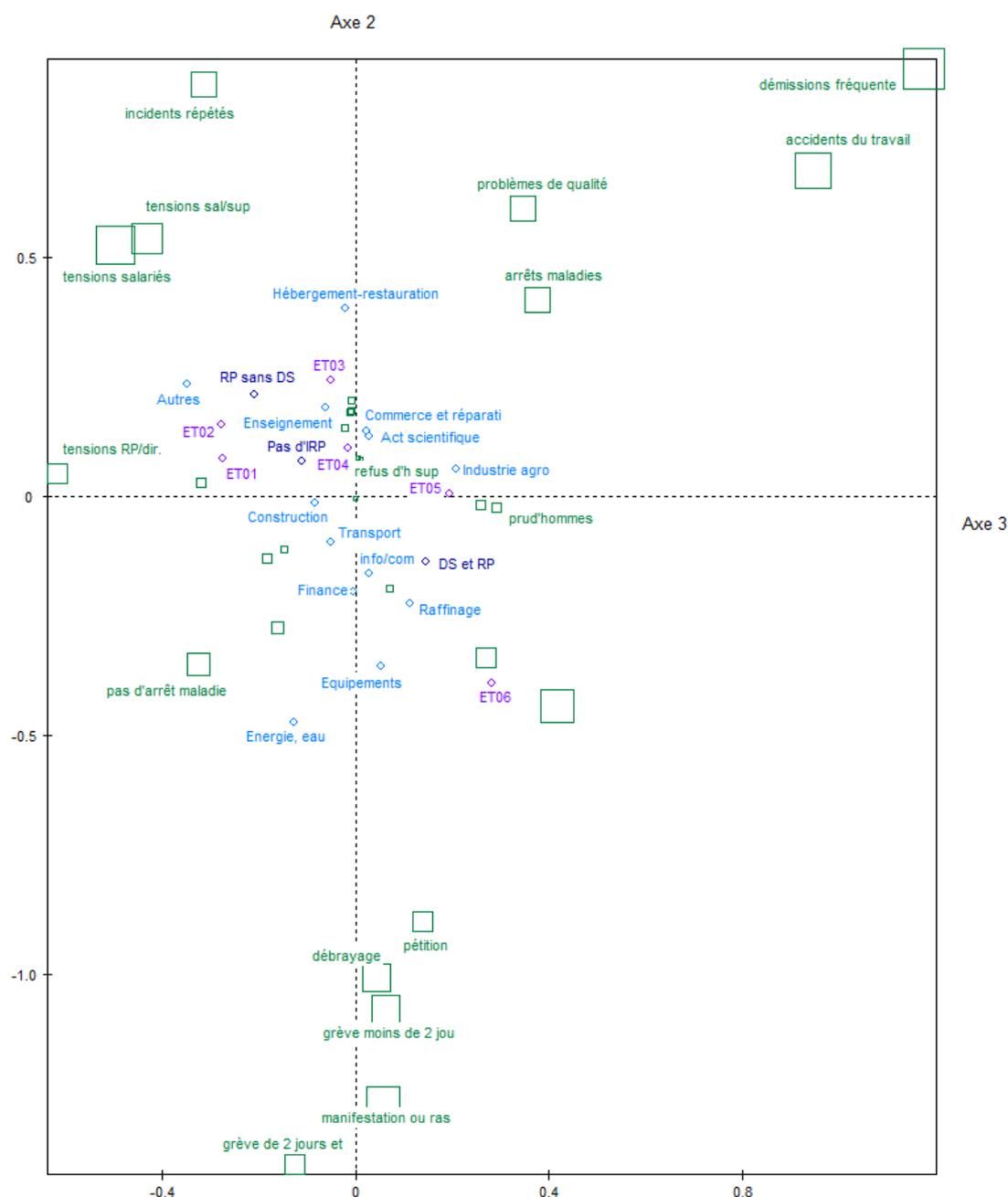
Source : Enquête REPONSE RD 2017, sans pondération.

Champ : Ensemble des établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

Les modalités en vert sont les variables actives (tensions, incidents répétés, formes de conflits collectifs...), celles non indiquées étant leurs opposés (pas de tensions, d'incidents répétés, etc.). Les variables illustratives sont en bleu clair (secteurs), bleu foncé (IRP) et violet (taille, de E01 – 11-19 salariés – à E06, + de 500 salariés).

Analyser le troisième axe (qui explique 7,5% de la variance) permet alors de distinguer, parmi chacun de ces deux ensembles de formes individuelles et collectives, des associations et des oppositions plus fines, comme on peut le voir sur le graphique suivant. Car si les formes collectives se distinguent peu sur ce troisième axe (elles sont toutes au milieu en bas), les formes individuelles se distinguent de leur côté entre elles, montrant des associations entre incidents répétés et tensions (entre salariés ou avec leur hiérarchie, et entre RP et directions) – à gauche – et démissions fréquentes, accidents du travail, problèmes qualité, arrêts maladie répétés (à droite).

**Graphique 12 : L'espace de la conflictualité collective et individuelle entre 2014 et 2016 (axes 2 et 3)**



Source : Enquête REPONSE RD 2017, sans pondération.

Champ : Ensemble des établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

Les variables en vert sont les variables actives (tensions, conflits...), les variables illustratives sont en bleu et violet (secteurs, taille, IRP)

Cet axe 3 permet ainsi de réfléchir davantage encore aux associations et oppositions entre formes de conflictualité. Dans notre hypothèse de départ, suivant le regroupement de ces items dans la même série de questions, nous supposions que toutes ces modalités pouvaient être la manifestation de tensions ou de désaccords latents. En réalité, cette interprétation est sans doute trop simple. Les accidents du travail fréquents, les arrêts maladie répétés ou les problèmes de qualité déclarés par les directions – ainsi, de manière intéressante, que les démissions fréquentes – ne sont manifestement pas reliés, sinon s’opposent ou sont catégorisés autrement que les incidents répétés et les tensions vécues et identifiées comme telles sur les lieux de travail par les directions. Ces dernières formes de conflictualité apparaissent d’ailleurs associées surtout aux petits établissements plutôt qu’aux grands qui semblent davantage y échapper. Elles s’associent aussi à la présence de représentants du personnel - mais sans délégués syndicaux – plus encore qu’à l’absence d’IRP, comme si elles signalaient des modes plus collectivisés de tensions (selon les directions) et moins des formes complètement individualisés, exprimant moins des conflits en quelque sorte que des problèmes, comme pourraient l’être les problèmes de qualité dans le travail, ou des formes d’exit ou de distanciation vis-à-vis du travail (arrêts maladies répétés, accidents du travail, jusqu’aux démissions fréquentes et aux prud’hommes qui concernent majoritairement des contestations de rupture du contrat de travail et dont la modalité est également à droite sur le graphique). En somme, typiques de l’univers des petits établissements ayant des représentants du personnel (mais sans syndiqués), les tensions pourraient être la marque de ces « collectifs flottants », ni véritablement autonomes mais pas non plus uniquement subordonnés, pour reprendre une notion avancée par Péliasse (2009). Les tensions entre salariés ou entre salariés et supérieurs et les incidents répétés tout comme les tensions entre représentants et directions caractériseraient ces lieux de travail où existerait une conflictualité latente, que les directions caractérisent et signalent comme tels, et qu’elles ont à gérer, sans pour autant que n’éclatent de conflits collectifs ou que se multiplient les formes d’exit comme les démissions et les arrêts maladie fréquents.

Rappelons néanmoins que l’espace de la conflictualité est d’abord structuré par le premier axe qui oppose là où il y a des conflits (collectifs et individuels) et là où il n’y a ni conflictualité collective ni conflictualité individuelle ; même si la présence de conflits collectifs, qui va de pair avec la présence de délégués syndicaux, semble diminuer, pour une part, l’expression ou la reconnaissance par les RD de conflits latents ou individuels. Comme si l’existence de collectifs autonomes, au sens défini par T. Coutrot (1996) et D. Brochard (2005), c’est-à-dire en capacité de défendre ses intérêts de manière frontale vis-à-vis des directions par le biais de conflits collectifs, notamment avec arrêts de travail, contribuaient à faire disparaître ou reculer, dans les perceptions des directions, l’existence de conflits ou de tensions individuels plus ou moins ouverts.

### 2.2.2. Absentéisme, arrêts maladie répétés et conflits collectifs

L’absentéisme constitue une autre forme de conflit individuel qui a été étudié plus spécifiquement à partir de l’enquête REPONSE 2017<sup>15</sup>. Plus encore que les tensions, l’absentéisme et les arrêts maladie qui en prennent souvent (mais pas exclusivement) la forme constituent un objet d’étude multidimensionnel complexe pouvant renvoyer à une diversité de

---

<sup>15</sup> Cette sous-partie s’appuie sur le travail de Rebecca Levy-Guillain, étudiante en master recherche de sociologie en 2018-2019.

réalités sociales, déterminé par des « mécanismes socio-économiques et socio-culturels qui conditionnent la décision d'arrêts de travail » (Goldberg et Leclerc, 1983). En particulier, les liens entre état de santé, conditions de travail délétères et absentéisme (ou présentéisme) ne sont pas si évidents à démêler. Les travaux abordant l'absentéisme au prisme des déterminants individuels abondent dans le sens de l'individualisation des pratiques. Ils examinent les situations de travail individuelles (indemnisation des arrêts de travail, horaires irréguliers, conciliation vie professionnelle/vie personnelle...) qui sont susceptibles de conduire les salarié.e.s à se mettre en arrêt maladie (Afsa et Givord, 2009 ; Chaupain-Guillot et Guillot, 2007). Dans cette grille d'analyse, l'absentéisme est perçu comme une pratique individuelle visant à résoudre des difficultés vécues comme individuelles. Pourtant, des dimensions collectives existent et sont identifiées, en particulier lorsque sont pris en compte des facteurs comme les relations entre collègues ou la hiérarchie ou le fait que les collectifs de travail soient divisés ou non (par exemple Inan, 2020 qui étudie un phénomène en quelque sorte inverse, le présentéisme, ie la présence au travail alors qu'on est malade). Surtout, on peut considérer l'absentéisme comme attestant de « tensions relatives aux conditions de travail et à la gestion du personnel » (Bérout et al, 2008, p.75), et ainsi l'inscrire comme l'indice de conflits individuels posant problème aux directions, positionnant l'absentéisme dans un continuum de pratiques contestataires.

Nous proposons donc de poursuivre l'analyse menée dans les précédentes vagues de l'enquête REPONSE afin d'examiner si l'association entre formes de conflit collectif et formes de conflit individuel (ici le fait que l'absentéisme pose un problème important ou très important aux directions) s'intensifie ou se relâche dans le volet 2017. L'analyse cherche ensuite à affiner les enjeux qui entourent la question de l'absentéisme uniquement effleurés jusqu'à maintenant. Cet enrichissement est rendu possible par deux innovations. D'une part, une nouvelle variable a été introduite en 2011 dans le questionnaire destiné aux représentants de la direction (RD) : tandis qu'auparavant l'absentéisme ne pouvait être évalué qu'à partir d'une question consistant à demander si l'absentéisme avait représenté un problème plus ou moins important au cours des trois dernières années, il peut désormais aussi être estimé à partir d'une question portant sur la présence ou l'absence « d'arrêts maladie répétés pour plusieurs salariés » au sein de l'établissement. D'autre part, de nouvelles méthodes statistiques sont mobilisées pour appréhender la question : on propose de compléter les tris croisés par une analyse en composantes multiples ainsi que par des régressions logistiques.

**Tableaux 9 et 10 : Déclarations des représentants de la direction au sujet des arrêts maladie et de l'absentéisme dans leur établissement**

<b>En 2016, il y a eu des arrêts maladies répétés pour plusieurs salariés dans l'établissement (%)</b>	
Présence d'arrêts maladie répétés	33
Absence d'arrêts maladies répétés	67
Total	100

<b>L'absentéisme est un problème...<sup>16</sup></b>	
Important ou très important	41
Pas très important	50
Pas important	9
Total	100

Source : Enquête REPONSE 2017, volet RD, pondération établissement.

Champ : Ensemble des établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

<sup>16</sup> Nous avons recodé la variable absentéisme en trois modalités pour simplifier l'analyse : l'objectif étant d'une part d'examiner la régularité du phénomène de l'absentéisme et d'autre part de vérifier que les deux variables (arrêts maladie répétés et absentéisme posant problème) sont liées et recouvrent bien la même réalité

Le croisement entre les deux variables est, de ce point de vue, instructif :

**Tableau 11 : Tri croisé entre les réponses des RD sur l'absentéisme et les arrêts maladie dans leur établissement**

	L'absentéisme est un <i>problème important</i>	L'absentéisme est un <i>problème pas très important</i>	L'absentéisme n'est pas un <i>problème important</i>	Total
Présence d'arrêts maladie répétés	63	35	2	100
Absence d'arrêts maladie répétés	21	64	15	100
Total	41	50	9	100

Source : Enquête REPONSE 2017, volet RD, pondération établissement.

Champ : Ensemble des établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

Ainsi, 63% des RD, qui déclarent la présence d'arrêts maladie répétés, déclarent que l'absentéisme représente un problème important, tandis qu'ils ne sont que 2% à déclarer l'absentéisme comme un problème pas important. Au contraire, 64% des RD qui ne mentionnent pas l'occurrence d'arrêts maladie répétés, déclarent que l'absentéisme représente un problème peu important pour l'établissement. Les deux variables sont donc bien fortement liées<sup>17</sup>.

Suite à la construction d'un espace de la conflictualité (non représenté ici, largement similaire à celui proposé plus haut en y introduisant les deux variables étudiées ici d'absentéisme et d'arrêts maladie répétés), on observe que la présence de ces deux modalités lorsqu'elles sont déclarées comme importantes par le RD ont tendance à être associées à l'existence de conflits collectifs. C'est ici la question de la substitution ou de la combinaison entre conflits collectifs et conflits individuels qui s'ouvre, déjà abordée en 2005. On y concluait à l'existence de relations variables selon les configurations d'établissements : parfois substitution (comme à Luminaires en 2006 par exemple) mais globalement plutôt combinaison, comme le montrait l'existence de liens statistiques incluant les différentes formes de conflits collectifs et individuels (tensions, sanctions, absentéisme posant d'importants problèmes, occurrences de prud'hommes), également visibles à partir d'autres monographies (Cocoluxe en 2006 ou Bus en 2014). Munie de la nouvelle variable sur les arrêts maladie répétés, l'analyse peut être remise sur le métier. De ce point de vue, un premier tri montre un lien net entre conflictualité collective et arrêts maladie répétés en 2017 :

**Tableau 12 : Formes de conflictualité collective dans les établissements avec arrêts maladie répétés**

Conflit collectif (%)	Arrêts maladie répétés (%)
Absence de conflit collectif	29
Conflit collectif sans arrêt de travail	56
Conflit collectif avec arrêt de travail	54
<i>Total</i>	33

Source : Enquête REPONSE 2017, volet RD, pondération établissement.

Champ : Ensemble des établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

<sup>17</sup> Les deux variables ont un V de Cramer élevé (0,447), ce qui indique une liaison globale forte.

Moins d'un tiers des établissements sans conflit collectif déclarent des arrêts maladie répétés (29%) contre plus de la moitié dans le cas où l'établissement se caractérise par la présence de conflits collectifs (avec et sans arrêt de travail). En contrôlant par la taille, le secteur, la catégorie majoritaire dans l'établissement, la présence d'un service RH, la dimension multi ou mono-établissement et la présence d'intérimaire, dans le cadre d'une régression logistique non reproduite ici, trois résultats peuvent alors être mis en évidence. Dans les établissements français de plus de 11 salariés,

- la présence de conflits collectifs entretient un lien positif avec la probabilité que ces derniers connaissent des arrêts maladie répétés, sans qu'il soit pour autant possible de parler de causalité ;

- la présence de conflits collectifs *sans* arrêt de travail a un effet positif plus important que la présence de conflits collectifs avec arrêt de travail collectif sur la probabilité que ces établissements connaissent des arrêts maladie répétés ;

- l'effet positif de la présence de conflits collectifs dans les établissements sur la probabilité que ces derniers connaissent des arrêts maladie répétés n'est pas en partie expliqué par l'effet de la présence et de la forme des instances de représentation du personnel.

Si le premier résultat confirme plutôt les analyses faites sur les données de 2005 (Bérout et ali, 2008) – en se restreignant à la seule forme de conflit individuel que peuvent signaler des arrêts maladie répétés -, les deux suivants sont plus nouveaux et intéressants. Ils permettent de toucher du doigt une forme de conflictualité en partie indépendante de la présence de représentants du personnel (ou de leurs modalités, uniquement élus ou incluant des délégués syndicaux), que l'on a tendance à retrouver aussi du côté des formes sans arrêts de travail (pétitions et manifestations, ainsi que refus d'heures – formes typiquement à cheval entre le collectif et l'individuel comme nous l'avions exploré précédemment). Le second résultat confirme cette hypothèse puisque les arrêts maladie répétés apparaissent même plus fortement corrélés avec ces formes sans arrêts de travail qu'avec les formes avec arrêts de travail.

Autrement dit, ce que nous aident à comprendre ces analyses, c'est à quel point ce sont les conflits avec arrêts de travail qui distinguent les établissements et les régimes de relations professionnelles, trois groupes se détachant au final : les établissements sans tensions ni conflits collectifs ; ceux, à l'opposé, où existent des conflits avec arrêts de travail, éventuellement mais pas forcément associés à des formes sans arrêt et des conflits individuels ; et des établissements où existe une conflictualité, collective et individuelle, mais plus diffuse et n'impliquant pas de confrontation directe avec l'employeur comme le traduit l'existence de conflits avec arrêts de travail. Cette tripartition, déjà identifiée dans l'enquête de 2005 – et à l'époque, c'est ce troisième espace qui semblait s'être développé par rapport à 1999 – perdure en 2017, sous une forme semble-t-il plus tranchée et polarisée. L'évolution de la fin des années 2000 avait témoigné d'un durcissement des oppositions (les établissements déjà marqués par des conflits avec arrêts de travail semblant l'être encore davantage, a contrario de ceux qui n'en connaissent peu ou pas, qui, eux aussi augmentaient en proportion). Les transformations du milieu des années 2010 montrent, semble-t-il, un maintien de ces oppositions dans un contexte de baisse systématique de toutes les formes de conflit, en particulier collectives, sans mais aussi, notablement, avec arrêt de travail.

Pour conclure cette première approche des transformations de la conflictualité sur les lieux de travail, un constat empirique peut donc s'énoncer : celui d'une baisse marquée et pour une part inattendue et discordante en matière de conflictualité collective. C'est en décrivant la structure de ces conflits et en particulier en présupposant qu'ils s'insèrent et n'ont pas forcément le même poids, la même expression, la même signification selon les univers socioprofessionnels où ils

sont constatés (ou absents) qu'on entend poursuivre l'exploration des tensions et conflits structurant les relations professionnelles en entreprise dans la dernière décennie. Autrement dit, c'est en travaillant cette hypothèse des mondes professionnelles éclatées (mais pas émiettés, car structurées par un ensemble de dimensions qui font de ces mondes, des ensembles cohérents en nombre limité) que se poursuit ce rapport. Ou encore : derrière les évolutions globales et moyennes, incluant tous les établissements, les évolutions de la conflictualité collective et individuelle sont-elles diverses et plurielles ? Il apparaît nécessaire de les explorer en distinguant ces mondes de relations professionnelles qui font qu'entre un établissement de 11 à 20 salariés des services opérant sur un marché local et possédé par un actionnaire familial et un autre de 300 ou de plus de 1000 salariés de l'industrie inscrit sur un marché internationalisé et possédé par une holding cotée en bourse, on ne parle (vraiment) pas de la même chose quand on étudie les relations professionnelles et les conflits au travail.

#### Références :

- Afsa, Cédric, et Pauline Givord. « Le rôle des conditions de travail dans les absences pour maladie : le cas des horaires irréguliers ». *Économie & prévision* 187, n° 1 (2009): 83-103.
- Bélanger, Jacques, and Christian Thuderoz. "Le répertoire de l'opposition au travail." *Revue française de sociologie* 51.3 (2010): 427-460.
- Béroud, Sophie, Jean-Michel Denis, Guillaume Desage, Baptiste Giraud, et Jérôme Péliasse. *La lutte continue? les conflits du travail dans la France contemporaine*. Bellecombe-en-Bauges: Editions du Croquant, 2008.
- Béthoux, Élodie, Arnaud Mias, et al. « Dialoguer plus, mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail en temps de crise » *La Revue de l'Ires* n° 84, n° 1 (2015): 91-123.
- Blavier, Pierre, et Jérôme Péliasse. « Voir toujours midi à sa porte ? Divergences et désaccords entre acteurs des relations professionnelles en entreprises pendant les années 2000 ». *Sociologie* 10, n° 2 (2019): 113-129.
- Brochard, Delphine, « Conflits du travail : une analyse statistique », in Jean-Michel Denis (dir.), *Le conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, Paris, La Dispute, pp. 97-120
- Chaupain-Guillot, Sabine et Olivier Guillot. « Les absences au travail : une analyse à partir des données françaises du Panel européen des ménages ». *Economie & statistique* 408-409 (2007) : 45-80.
- Coutrot, Thomas. *Contrôle, conflit et coopération dans l'entreprise : les régimes de mobilisation de la force de travail*. Thèse de doctorat en Sciences Economiques. Paris 1, 1996.
- Denis J.M., *Le conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, Paris, La Dispute.
- Denis, Jean-Michel. « " Dans le nettoyage, on ne fait pas du syndicalisme comme chez Renault ! ". Implantation et stratégies syndicales dans le secteur du nettoyage industriel », *Politix*, 85 (1), 2009, p. 105-126.
- Desrosières, Alain. « L'opposition entre deux formes d'enquête : monographie et statistique » in Boltanski L., Thévenot L., Justesse et justice dans le travail, Cahiers du CEE n°33,
- Dumoulin, Céline. « Quand les syndicats s'invitent dans les petites entreprises. Les relations sociales dans les établissements de 11 à 49 salariés. » *La nouvelle revue du travail* 15, 2019.
- Favereau, Olivier. *Entreprises la grande déformation*. Paris: Parole et silence : Collège des Bernardins, 2014.
- Furjot, Daniel, « Climat social : nette amélioration des instruments de mesure », *Travail et emploi*, n° 66, 1996.
- Giraud, B., J. Péliasse et E. Pénissat. *Gérer, négocier, résister: Une approche dynamique des politiques patronales, des négociations et conflits au travail*. [Rapport de recherche pour la DARES. 2014.
- Goldberg, Marcel, and Annette Leclerc. "Une approche épidémiologique de l'absentéisme pour raison de santé est-elle dénuée de tout fondement ?" *Sciences Sociales et Santé* 1.2 (1983): 25-29.
- Gollac, Michel. "Des chiffres insensés ? Pourquoi et comment on donne un sens aux données statistiques." *Revue française de sociologie* (1997): 5-36.
- Higounenc, Cécile. "Les grèves en 2016 : Plus intenses, un peu plus fréquentes et portées par des mots d'ordre interprofessionnels." *Dares Résultats* (2018).
- Higounenc, Cécile. "Les grèves en 2017 : Une intensité moindre après le pic de conflictualité de 2016." *Dares Résultats* (2019).
- Inan, Ceren. "Quel lien entre les conditions de travail et le présentisme des salariés en cas de maladie ?" *Dares Analyses* n°24 (2020).
- Munoz-Perez, B. & Serverin E., *Le droit du travail en perspective contentieuse, 1993-2004*, La Documentation française, 2005.
- Péliasse, Jérôme. « Une grève froide inversée ? Eléments sur les mutations des relations professionnelles dans l'entreprise en France (1968-2018) ». *Négociations* n° 31, n° 1 (2019): 61.
- Roger, Baudoin, ed. *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*. Collège des Bernardins, 2012.
- Romans, Fabrice. "Les relations professionnelles en 2017: un panorama contrasté du dialogue social dans les établissements?" *Dares Analyses* n°15 (2018).

## Partie 2. Des mondes socio-productifs et de relations professionnelles en tensions

Un critère central de différenciation des mondes socioproductifs et plus encore des mondes de relations professionnelles est en effet celui de la taille. D. Furjot l'énonçait ainsi en 2000 :

*« En fait, sous son apparente simplicité, cette variable (de taille) est un indicateur synthétique : par-delà la question des effectifs, elle renvoie à de fortes différenciations quant à la nature de l'activité, aux positions sur le marché, à la définition des objectifs, impliquant à leur tour un type de gestion, un style de management, un mode de régulation sociale, un rapport au capital, une relation à l'environnement institutionnel chaque fois spécifiques » (Furjot, 2000, p. 7).*

Cet auteur, s'appuyant sur REPONSE pour, dans cette publication, décrire et expliquer la présence inégale des délégués syndicaux dans les entreprises, ajoutait que *« la taille n'est toutefois pas un continuum : certains seuils marquent des ruptures. Ces changements de nature correspondent à des différences de configuration entre types d'entreprise dont les caractéristiques d'ensemble et les modes de gouvernance permettent précisément de distinguer la TPE – non représentée dans cette enquête – de la PME, et la PME de la grande entreprise »* (ibid). Ces constats renvoient aux difficultés à développer une sociologie des petites entreprises, à nouveau récemment exprimés par Nivet et Trouvé (2021).

Nous proposons dans cette deuxième partie de reprendre notre examen des évolutions de la conflictualité en tenant compte de ces questions d'espaces et de mondes des relations professionnelles en deux temps. D'abord en parcourant et en décrivant ces évolutions dans différents univers socioproductifs tels qu'on peut les appréhender à travers cette variable synthétique qu'est la taille (1). Puis, constatant l'insuffisance de cette seule caractérisation, même synthétique, on articulera cette dimension avec d'autres – structures capitalistiques, nature des activités et des secteurs, modalités d'organisation du travail, nature des instances de représentation du personnel et taux de syndicalisation -, dans une démarche inscrite en partie dans les travaux menés dans cette veine par T. Coutrot, T. Amossé et L. Wolff (3). Il s'agira d'aller plus loin que ces seules différenciations par taille pour proposer une analyse des dynamiques socioproductives du tissu d'établissements du secteur marchand métropolitain afin de préparer l'explication des évolutions de la conflictualité depuis quinze ans qui seront proposées dans la troisième partie. Auparavant toutefois, et comme prévu dans notre projet initial, on se focalisera sur l'univers des petits et moyens établissements en s'appuyant largement sur les monographies et les enseignements qu'on peut en tirer (2). On y identifiera les singularités d'un de ces mondes professionnels qui structurent les relations sociales dans le secteur médico-social, une identification menée à partir de nos monographies et que confirmera l'analyse statistique des configurations socioproductives menée ensuite.

### 1. *La taille, un facteur majeur de différenciation des mondes des relations professionnelles ?*

Se demander systématiquement ce qu'il en est en matière de conflictualité en prenant en compte la taille est en effet nécessaire, tant ce critère synthétise bon nombre des différences susceptibles de peser dans la nature des relations sociales (et notamment leurs dimensions conflictuelles). L'analyse systématique que nous avons menée et dont nous proposerons ici les principaux résultats permet de tester et de montrer d'une première manière l'hétérogénéité qui existe derrière la notion homogénéisante d'entreprise ou même d'établissement. Car, comme on le verra, derrière la taille, c'est une autre caractéristique des relations professionnelles qu'on peut travailler avec la notion de *formalisation* plus ou moins grande, développée et instrumentée, qui structure les types et mondes de relations professionnelles hétérogènes que REPONSE permet de décrire, et en particulier leur dimension conflictuelle.

### 1.1. Une conflictualité différenciée mais des évolutions similaires quelle que soit la taille

Un premier constat s'impose quant à la structure par taille des établissements, tels que les enquêtes REPONSE les étudie depuis 1999. Globalement, les deux tiers des établissements de plus de 20 établissements emploient entre 20 et 50 salariés, autour de 20% entre 50 et 99 salariés, 10% entre 100 et 199 salariés, 5% entre 200 et 499 salariés et 1% plus de 500 salariés. Ces taux varient peu d'une enquête à l'autre, sauf en 2005 où la proportion de petits établissements est un peu moindre. On a là une autre piste à prendre en compte pour expliquer la hausse de la conflictualité collective constatée lors de cette enquête, outre les changements dans la question portant sur les formes de conflits évoqués *supra* ; a contrario, avec l'augmentation de 6 points de la proportion de petits établissements en 2011, on peut interpréter, derrière la stabilité de la conflictualité constatée en 2011, une augmentation relative de son intensité comme le montre d'ailleurs l'indicateur construit en la matière pour les conflits avec arrêts de travail (voir *supra*). Sinon, c'est une grande stabilité de la structure par taille du monde socioproductif qui peut être signalé ici, et que renseigne REPONSE.

**Tableau 1 : Évolution des tailles d'établissement 1993-2017 (versant RD)**

Nombre de salariés	1999	2005	2011	2017
20-50	64	57	63	62
50-100	20	21	22	22
100-200	10	11	9	10
200-500	5	7	5	5
>500	2	3	1	1
<i>Total</i>	100	100	100	100

*Source* : Enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, pondération établissement.

*Champ* : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

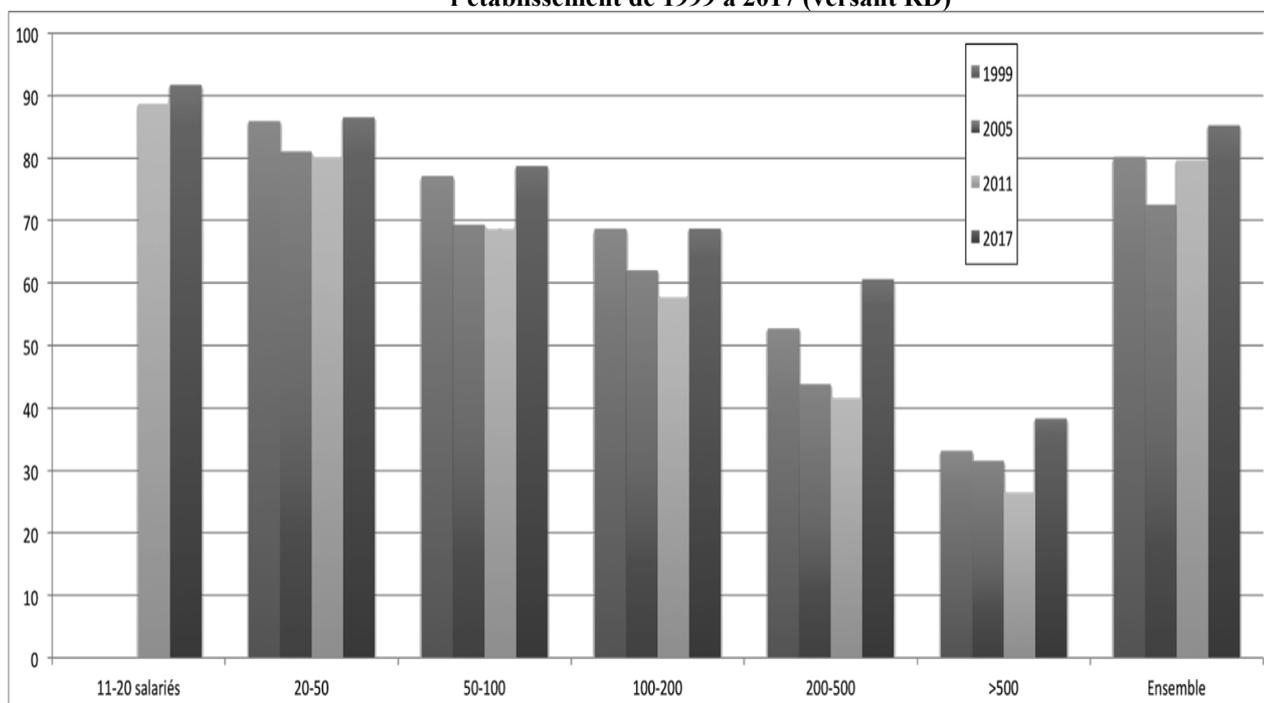
En 2011 et 2017, l'élargissement de l'enquête aux plus de 11 salariés transforme pour une part la structure du champ puisqu'en 2017, 76% des établissements du secteur marchand de plus de 11 salariés emploient entre 11 et 50 salariés, 13% entre 50 et 100 salariés, 6% entre 100 et 200 et 4% au-delà.

Mettre ensemble des établissements de tailles aussi différentes, lorsqu'on évoque des proportions d'établissements ayant connu une grève, une pétition ou des tensions entre salariés et supérieurs ou représentants du personnel et direction apparaît problématique à bien des égards. Les monographies le montrent (voir ci-dessous) mais les données statistiques aussi, tant, selon les tailles d'établissements, les niveaux des indicateurs peuvent varier. C'est ce qu'on peut montrer dans un objectif de description de la conflictualité dans chacun des mondes de relations professionnelles que délimitent ces tailles, et leurs seuils, fixés plus ou moins arbitrairement et hors des seuils légaux qui distinguent principalement – jusqu'à la réforme Macron de septembre 2017 - les plus de 11 salariés (obligation de DP), de 50 salariés (obligation de CE et CHSCT) et de 300 salariés (obligation de GPEC, possibilité de délégation unique du personnel en deçà mais plus au-dessus, etc.)<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, tous les établissements distincts de plus de 11 salariés ont l'obligation de mettre en place un CSE, l'enjeu du périmètre des établissements *distincts* apparaissant crucial pour déterminer le nombre de

De fait, en partant de l'indicateur très simple de la présence ou absence de conflits collectifs, on voit rapidement que la taille constitue un indicateur important pour saisir ces niveaux d'une part et ces évolutions, d'autre part, de la conflictualité. Le graphique ci-dessous montre à quel point les conflits collectifs dans les trois dernières années sont des événements rares dans les petits établissements (autour de 10% des établissements de 11 à 19 salariés), mais aussi à quel point ils sont bien plus banals dans ceux de plus de 200 salariés (autour de 70% des établissements de plus de 500 salariés en rencontrent et 50 à 60% pour ceux de 200 à 499 salariés selon les périodes). On y voit aussi à nouveau combien 2014-2016 constitue un décrochage général après une décennie 2000 marquée une hausse maintenue de la proportion d'établissements rencontrant au moins un conflit dans les trois années précédant les enquêtes. Enfin, cette diminution généralisée en fin de période est plus marquée dans certaines tranches de taille que d'autres (les 200-500 salariés ; et globalement les plus de 50 salariés plutôt que les plus petites, la conflictualité étant même quasi stable parmi les 11-19 salariés dans les années 2010).

**Tableau 2 : Évolution de l'absence de tout conflit collectif au cours des vagues d'enquête selon la taille de l'établissement de 1999 à 2017 (versant RD)**



Source : Enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD, pondération établissement.

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

En réduisant ces seuils de taille à trois (de 20 à 49 salariés ; de 50 à 199 ; plus de 200 salariés), on peut alors décrire ces évolutions par types d'établissements<sup>19</sup>. Il ne s'agit pas, néanmoins,

CSE à mettre en place au sein de chaque entreprise. En la matière, les directions de ces dernières peuvent, sauf cas particulier, assez facilement ne pas distinguer d'établissements distincts, quel que soit sa taille, le nombre ou la localisation des sites, la définition des établissements distincts s'appuyant sur des critères d'autonomie de gestion qu'examine régulièrement la jurisprudence dans un sens ne favorisant pas la nécessité de multiplier leur reconnaissance.

<sup>19</sup> Le seuil de 50 salariés est apparu évident pour distinguer les petits établissements des autres. Le seuil de 200 salariés a été plus discuté au sein de l'équipe, différents tests ont été menés sur le seuil de 100 d'une part, et de 300, voire 500 salariés d'autre part. Nous avons retenu celui de 200 comme un compromis possible d'une part, et également car nous avons réalisé deux monographies d'établissements de 200 salariés environ qui nous semblaient

de passer en revue tous les indicateurs déjà examinés dans la partie précédente selon ces trois types de taille d'établissements, bien que nous ayons réalisé ces tris systématiquement. Mais de souligner quelques enseignements que permet la prise en compte de ces univers différents que sont les petits, les moyens et les grands établissements, dont les évolutions, en termes de conflictualité peuvent être – ou non (et ce sera alors un enseignement intéressant) - divergentes.

Ainsi, en matière de climat social : pour les établissements de plus de 200 salariés, selon les directions, c'est entre 2011 et 2017 que se pacifie surtout ce dernier – la proportion d'établissements au climat social plutôt tendu diminuant significativement à ce moment-là (de 17,7 à 11,7%). *A contrario*, pour les établissements de 20 à 49 salariés, le climat social ne varie qu'entre calme et plutôt calme dans la période, surtout au profit de ce dernier, selon les directions, comme si d'une vision sans tensions aucune en matière de climat social, les directions de ces petits établissements nuançaient un peu leurs perceptions entre ces deux dates.

Du côté des formes et thèmes de conflit, le décrochage est net entre 2011 et 2017 quelle que soit la taille des établissements. Mais l'évolution est particulièrement visible dans les petits établissements en termes d'arrêts de travail, aussi par contraste avec la hausse de ces formes de conflit qui y avait été significative entre 2005 et 2011. Parmi les grands établissements, où cette hausse entre 2005 et 2011 n'a pas été déclarée – seul un maintien est constaté -, la conflictualité sans arrêt de travail (manifestation et pétition mais pas les refus d'heures supplémentaires qui eux restent stables) baisse de plus de 10 points entre 2011 et 2017, davantage que les débrayages et grèves courtes qui diminuent néanmoins aussi significativement. Quant aux thèmes de conflit, ils reculent tous entre 2005 et 2017, faiblement jusqu'en 2011 et de manière plus prononcée en 2017, et ce quel que soit la taille. Une seule exception en la matière : les salaires et primes, thème de conflit qui avaient significativement augmenté entre 2005 et 2011 dans les petits établissements (de 9 à 13,6% des directions déclaraient au moins un conflit sur ce thème) et plonge en 2017 (moins 8 points). Pour finir, l'intensité des conflits avec arrêts de travail, dont on a vu le caractère clivant précédemment et que l'on peut prendre en compte à partir de la variable présentée en première partie – en termes de demi-journées d'arrêt de travail – varie différemment selon les tailles des établissements concernés, en plus de niveaux guère comparables comme on peut le voir dans les tableaux suivants :

**Tableaux 3 et 4 : Nombre de journées d'arrêts de travail dans les établissements en 2005, 2011, 2017 selon la taille des établissements**

**Établissements de 20 à 49 salariés**

	2005	2011	2017
Aucun arrêt de travail	92,4	91,2	93,6
0.5 à 7	7,5	7,8	5,9
7.5 à 14	0,1	0,9	0,4
Plus de 14.5	0,0	0,1	0,0

**Établissements de 50 à 199 salariés**

	2005	2011	2017
Aucun arrêt de travail	81,9	77,7	83,9
0.5 à 7	16,2	20,5	14,7
7.5 à 14	1,4	1,5	1
Plus de 14.5	0,5	0,3	0,4

**Établissements de plus de 200 salariés**

	2005	2011	2017
Aucun arrêt de travail	54,0	52,3	63,8

pouvoir être rattachés (comme nous l'a suggéré la DARES au moment du conventionnement du projet) à l'univers des petits et moyens établissements plus qu'à celui des grands établissements, un choix toujours discutable.

0.5 à 7	39,0	39,8	29,6
7.5 à 14	4,1	6,3	4,9
Plus de 14.5	2,9	1,6	1,7

Source : Enquêtes REPONSE 2005, 2011 et 2017, volets RD, pondération établissement.

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

Ces trois tableaux sont intéressants à double titre : d'abord parce qu'on y voit des intensités conflictuelles, en matière d'arrêts de travail, de niveaux très différents : très rare dans les petits établissements, les arrêts de travail sont une réalité plus ordinaire dans les établissements de plus de 200 salariés – presque 30% d'entre eux, selon les directions, rencontrent des débrayages ou des grèves entre une demi-journée et trois jours et demi de grève entre 2014 et 2016. Ensuite, ces tableaux indiquent des évolutions à nouveau assez proches quelles que soit les tailles d'établissement, avec une augmentation systématique mais plutôt légère entre 2005 et 2011, et un décrochage net et visible quelles que soient les tailles d'établissements entre 2011 et 2017 (moins 10 points parmi les établissements de plus de 200 salariés des arrêts de travail entre une demi et trois jours et demi). En matière d'arrêts de travail tout au moins, l'évolution à la baisse de la conflictualité est donc transversale, touchant tous les établissements, quelle que soit leur taille.

Autrement dit, si la conflictualité avec arrêt de travail n'a pas la même amplitude, consistance, fréquence, intensité dans les petits et les plus grands établissements, sa diminution dans les années 2010 apparaît bien systématique, généralisée et visible (même si elle est moindre pour les petits établissements, lieux où elle est habituellement rare), ce qui renforce le constat agrégé déjà établi auparavant, qui aurait pu cacher des évolutions disparates selon les univers professionnels, du moins ceux qu'on peut distinguer par la taille. D'autant qu'elles sont largement confirmées par les représentants du personnel qui déclarent les mêmes évolutions, malgré des proportions un peu plus importantes à chaque fois des établissements concernés par ces formes, thèmes ou intensité conflictuels. La principale divergence qui a pu être repérée entre directions et représentants des salariés porte ici sur la nature des mots d'ordre en question lors des conflits en 2011 et 2017, les évolutions étant d'après les représentants du personnel de plus en plus des mots d'ordre propres aux entreprises (de 17-20% parmi les petits établissements à plus de 55% pour les plus grands, entre 2011 et 2017) et bien moins propres aux établissements (de 70 à 40-50% selon les tailles), alors que selon les directions, les conflits concernent toujours les mêmes niveaux – autour de 50% à propos de l'entreprise et 30% concernant l'établissement. Les deux enquêtes de 2011 et 2017 étaient par ailleurs précédés, un an avant, d'un important conflit interprofessionnel – sur les retraites en 2010 et sur la loi Travail en 2016, contribuant sans doute à une certaine stabilité des mots d'ordre identifiés comme interprofessionnels par les directions, autour de 6% des conflits quel que soit la taille et l'enquête (même si, pour les plus grands établissements, ils passent de 2,9 à 5,4% entre les deux enquêtes)<sup>20</sup>.

## 1.2. Premiers éléments monographiques sur les évolutions de la conflictualité

Si l'on considère maintenant les 18 monographies réalisées en postenquête, en les ordonnant par taille d'établissements – ce qui ne recouvre pas forcément les manières dont ont été choisis les établissements, deux d'entre eux, par exemple, s'inscrivant comme des petits établissements mais, ayant finalement un effectif de plus de 209 salariés pour le premier et 360 pour le second,

<sup>20</sup> *A contrario*, la proportion d'établissements concernés par un ou des conflits considérés comme sectoriels par les RD diminuent de moitié environ entre 2011 et 2017 et ce pour toutes les tailles d'établissement. On a là aussi un écart avec les déclarations des RP pour qui les mots d'ordre interprofessionnels et sectoriels restent plus marginaux mais aussi stables dans les années 2010, quelles que soient les tailles d'établissements.

ont été reconsidérées comme des établissements de taille moyenne pour l'un et grand pour l'autre -, l'analyse des conflits y est instructive, aussi bien en niveau qu'en évolution.

### 1.2.1. Des établissements de petite taille sans (jamais de) conflits collectifs ouverts

Ainsi, 8 établissements relèvent de cette catégorie de petits et moyens établissements : quatre emploient entre 25 et 35 salariés (Instmedical et Scénographix avec 27 salariés ; Chaudux avec 28 salariés et Spadux avec 32 salariés) et quatre entre 50 et 80 employés : les deux IME (instituts médico-éducatifs), avec 50 et 60 salariés, ainsi que Nautique et Attractivix, ayant chacun 80 salariés environ. Dans ces huit établissements, aucun conflit collectif ouvert n'a été signalé par les directions, comme par les représentants du personnel. Cela ne signifie pas que les tensions, arrêts maladie répétés, absentéisme posant problème, recours aux prud'hommes ou sanctions n'existent pas dans les déclarations des RD de ces établissements. Ni que les récriminations, critiques, constats de « mauvaise ambiance » ne sont pas formulés par des acteurs en entretiens, comme on le verra. Ni, enfin, que les collectifs de travail soient absents, même si ces derniers sont plus souvent subordonnés (ou « flottants ») qu'autonomes, organisés par l'organigramme et la division réelle du travail, plus que conscients d'eux-mêmes et en capacité d'exprimer des intérêts collectifs divergents de ceux des directions de ces établissements, en dehors, en tout cas, d'événements susceptibles de cristalliser ces intérêts et la nécessité, pour les salariés, de les exprimer ouvertement.

Pour autant, en termes d'évolution, si tant est que nous ayons pu remonter dans le temps suffisamment, rien ne semble avoir évolué dans ces univers : les conflits ouverts et collectifs, avec ou sans arrêt de travail, ne semblent jamais y avoir cours. Certes, à Nautique – qui fait exception avec la présence de trois délégués syndicaux dans cet espace sportif employant 80 salariés -, les salariés déploient manifestement la conscience d'intérêts distincts de la direction, intérêts toutefois assez particularisés tant ils s'expriment par corps de métier que chacun des délégués syndicaux représentent plus volontiers (employées de caisse ; équipe de maintenance et de nettoyage ; maître-nageurs en l'occurrence). De même, dans les deux IME, les tensions sont vives mais les salariés ne semblent pas considérer, d'après les représentants rencontrés, pouvoir agir sur leurs directions, tant les décisions sont prises ailleurs – au niveau des groupes ou réseaux auxquelles appartiennent ces deux structures médico-sociales, voire des ARS et de l'Etat dont dépendent leur budget.

L'appartenance à un groupe ou une entreprise plus grande ne semble d'ailleurs pas changer la donne. Parmi ces huit établissements, seuls deux sont en effet totalement indépendants (Spadux, dans l'informatique, et Scenographix, dans l'événementiel), les six autres appartenant à des structures plus grandes, filiales commerciales et de services après-vente de groupes étrangers comme Chaudux et Instmedical ; entreprise multisite comme Nautique ; associations régionales ou nationales comme les deux IME et ProtectEnfance, ou structure associative privée insérée dans un écosystème public (la région Ile de France pour Attractivix). Fait aussi à noter : la petite taille de ces établissements ne leur interdit pas une certaine – voire parfois une grande proximité – avec des organisations publiques, en l'occurrence des collectivités territoriales comme un conseil régional (Attractivix, qui en est le bras armé pour sa politique de développement économique et de soutien à l'innovation) ou une mairie (comme c'est le cas à Nautique, qui bénéficie d'un contrat de délégation de la mairie de la ville moyenne où l'établissement est implanté) mais aussi des conseils généraux (ProtectEnfance) et des agences comme les Agences Régionales de Santé (pour les deux IME), ce qui n'est pas dans jouer, paradoxalement, sur le fait qu'aucun rapport de force n'est considéré pouvoir être établi avec les directions locales, faiblement décisionnaires quant aux moyens en emploi ou en augmentation de salaire, tant elles dépendent de budgets et de choix décidés ailleurs (voir *infra* concernant le secteur médico-

social à ce sujet). La dimension publique ou plutôt parapublique (les administrations et fonctions publiques étant hors du champ de REPONSE), associée à une forte conflictualité avec arrêts de travail dans l'analyse des modèles socioproductifs proposés par Coutrot et Amossé (2008), ne semble ici pas jouer, ou plutôt si... mais dans un sens contraire lorsqu'on se situe dans ces établissements de petite taille, et non, comme c'est souvent le cas dans cette catégorie d'établissements parapublics, de grande taille (voir *infra* sur ce point).

### 1.2.2. Des établissements de taille moyenne où la conflictualité ouverte a reculé

Un deuxième univers enquêté, en termes de taille, regroupe trois établissements de 200 salariés environ, avec là aussi des statuts assez diversifiés en termes d'autonomie, de proximité avec le secteur public ou d'inscription dans des logiques marchandes (ou non) : ProtectEnfance (209 salariés) est ainsi une association départementale inscrite dans un réseau national qui, plus encore que les IME, développe des activités de service public (éducation et suivi de jeunes en difficultés sociales et familiales), alors que les deux autres établissements sont davantage soumis à une concurrence marchande. C'est le cas d'AutoVeritas (200 salariés) dans le secteur de la presse, intermédiaire d'un marché d'occasion important (celui de l'automobile), qui occupe une niche (les cotations de véhicules d'occasion) en voie de recomposition sous l'effet de la numérisation du secteur ; et plus encore de TextiLogistik (211 salariés), établissement logistique d'un groupe national de vente de vêtements établi sur un segment ultra concurrentiel. Dans deux établissements sur les trois, les syndicats sont présents, y compris sous forme concurrentielle (CGT, FO et Sud à ProtectEnfance ; CFDT et CFTC à TextiLogistik). Autoveritas se distingue en n'ayant aujourd'hui que des délégués du personnel et élus du CE non syndiqués, mais des représentants syndiqués (dont un délégué syndical CGT) étaient présents à la fin des années 2000.

Le thème de la conflictualité apparaît, dans ces établissements, nettement plus légitime sinon normal pour les représentants, sinon les directions : à TextiLogistik, un PSE en 2015 (72 licenciements, toute l'équipe de nuit) a été l'occasion d'un conflit important sur les conditions de licenciement, présent dans les mémoires et chaque année, au moment des NAO, des débrayages ont lieu à propos des augmentations de salaire. Même s'ils sont peu suivis (une quinzaine de salariés seulement selon la déléguée CFTC), ils donnent lieu parfois à des tentatives d'occupation de l'établissement, rapidement levées lorsque des huissiers viennent faire des constats, comme en 2015 et 2016. A ProtectEnfance, de multiples et fortes tensions existent, selon les acteurs, en particulier autour des questions d'emploi, d'absentéisme, d'horaires, de durées et de charges de travail mais aussi de relations entre jeunes et éducateurs, ou entre éducateurs, le travail étant soumis à une forte pression émotionnelle. Toutefois, malgré aussi des inquiétudes fortes exprimées sur les moyens et les ressources, le conflit collectif semble impossible, les délégués syndicaux estimant ne pas avoir de prise sur le responsable de ces moyens et de ces ressources (le Conseil général), considérant que la direction fait au mieux dans un climat apparent de consensus, même s'il existe de fortes tensions latentes. Enfin, à AutoVeritas, c'est là aussi un climat social plutôt dégradé que signalent les représentants, autour des questions de stratégie de l'entreprise (« *on voit pas où on va* ») et de management – « *le management est un vrai problème ici* », selon les deux représentants rencontrés séparément et qui utilisent ici les mêmes termes. Ces tensions se cristallisent sur les questions de rémunérations (pas d'augmentation générale, tout est « à la tête du client »), de congés (conflits sur les conditions de leur utilisation par les salariés) ou, en 2019, de télétravail (refusé par le management malgré des demandes insistantes de salariés et des représentants du personnel). Mais là aussi, comme à ProtectEnfance, le conflit collectif semble impossible aux RP : « *les gens partiront plus qu'ils ne feront grève* » selon l'un des représentants qui souligne la

multiplication de propos entendus concernant « un job alimentaire », la « résignation » des anciens et l'exit individuel (le turn over est important et a significativement augmenté dans les années 2010).

Ces constats – sauf peut-être à TextiLogistik où des débrayages ont encore eu lieu et signalés dans le questionnaire par la représentante du personnel – montrent que la situation lorsque nous enquêtons n'est pas si éloigné de celle des petits et moyens établissements, notamment des plus grands (les deux IME, ou Nautique notamment dont les effectifs sont supérieurs à 50 salariés). Une différence essentielle existe néanmoins et elle a à voir avec la question de l'évolution de la conflictualité. En effet, dans ces trois établissements, des conflits ouverts ont été systématiquement évoqués par les directions ou les représentants du personnel dans un passé plus ou moins récent de l'entreprise : une grève en 2008 à AutoVeritas, organisé par un syndicaliste CGT du Livre, présent à l'époque dans l'entreprise, même si elle n'a duré que 48h et a fait l'objet d'intimidations de la PDG, venue interroger individuellement chaque salarié (alors moins nombreux) pour confirmer qu'ils étaient bien en grève ; des manifestations devant le Conseil général à ProtectEnfance en 2009-2010 pour éviter des licenciements économiques qui résultaient alors du budget octroyé à l'association, et qui avait permis d'en réduire significativement le nombre ; un PSE à TextiLogistik en 2015, qui avait généré des débrayages et, là aussi, une amélioration des conditions de départ des 72 licenciés. Autrement dit, si la conflictualité ouverte et collective en 2018-2019, lors de nos enquêtes, est sinon impossible, en tout cas limitée et absente (à part une pétition concernant les augmentations de salaire envoyée au siège à TextiLogistik, qu'a signalée la RP en 2018), elle ne l'a pas toujours été. Or cette mémoire compte : les acteurs en parlent et s'y réfèrent, même si c'est pour énoncer qu'aujourd'hui ce type de conflit serait plus difficile, et que les tensions, toujours bien présentes, s'expriment sous des formes moins directes et moins collectives. Autrement dit, dans ce groupe d'établissements de taille intermédiaire, s'incarne pour une part l'évolution renseignée par les statistiques : un recul, sinon un décrochage en termes de conflictualité ouverte sur ces lieux de travail entre le début et la fin des années 2010.

### 1.2.3. Des établissements de grande taille toujours marqués par des formes collectives de conflictualité

Notre échantillon regroupe pour finir 7 entreprises de 360 à plus de 2000 salariés. Quatre établissements appartiennent à des groupes industriels (2 cas) ou de service (2 cas), ces groupes étant français (trois cas) ou étranger (dans un cas) ; deux autres entreprises sont indépendantes ; et une dernière structure – un musée au rayonnement national - est un EPIC, structure publique employant des salariés de droit privé mais aussi, en raison d'une fusion opérée en 2009 avec un autre musée, environ 200 fonctionnaires.

La taille, comme l'énonce D. Furjot, est ici une dimension synthétique qui incorpore de nombreuses autres caractéristiques marquant une formalisation instituée des relations sociales – le cas d'Assursanté, 360 salariés et la plus petite entreprise de ce groupe, apparaissant ici comme un révélateur en creux de ces caractéristiques (comme le fait TextiLogistik dans le groupe des établissements de taille moyenne). Au sein de ce groupe d'établissements de grande taille, la présence syndicale est en effet systématique et systématiquement plurielle (à l'exception d'Assursanté qui emploie 60 salariés, quasi exclusivement cadres, au siège à Paris et environ 300 employés sur un site dans la région Centre, représentées par une syndicaliste FO depuis 2012 puis CFDT à partir de fin 2019). La procéduralisation des relations est marquée, comme le montre la tenue mensuelle et respectée des réunions de délégués du personnel et de comités d'entreprise (ou de délégation unique à Assursanté). L'ouverture de négociations annuelles sur les salaires, le temps de travail et les conditions de travail est systématique, sauf,

encore une fois, à Assursanté où la DRH admet ne pas en avoir organisé en 2018 en raison d'autres chantiers prioritaires - embauches massives, acquisition de nouveaux locaux et réorganisation des activités. Des négociations sur d'autres thèmes sont aussi systématiquement évoquées par les acteurs (télétravail, emploi, égalité professionnelle, pénibilité, mutuelle, etc.). Enfin, toutes sont plus ou moins concernées par une conflictualité ouverte (sauf Assursanté à nouveau), dont on trouve traces et pratiques là aussi de manière bien plus fréquente que dans les établissements des deux autres groupes de petits et moyens établissements.

Ces conflits prennent la forme de débrayages et de grèves, mais aussi de pétitions ou, plus souvent encore, de climat social décrit comme tendu, d'ambiances de réunion soulignées comme dégradées et – dimension spécifique et là aussi assez fréquente alors qu'elle est absente des deux autres groupes – de recours au droit, à l'inspection du travail sinon à la justice. Dans notre échantillon, certes biaisé en la matière puisque trois entreprises ont été choisies justement pour étudier ces recours au droit (Assistplus, Véto et Musée), ces références et usages du droit et de la justice ont aussi été constatés à Soustraitélec (via notamment un recours victorieux aux prud'hommes pour les salariés concernant une question de temps d'habillage à compter ou non dans le temps de travail effectif) et à Steelonia et Eau (via des recours à l'inspection du travail et des références fréquentes au Code du travail ou aux règles des accords d'entreprise). Seule Assursanté (à nouveau) témoigne a contrario d'une plus grande distance des représentants du personnel vis-à-vis de ce registre et de ce répertoire d'action. Mais dans les six autres entreprises ou établissements les plus grands, le droit constitue un registre important sinon central, justifiant des revendications (ou les excluant si elles sont considérées comme illégales). Il constitue ainsi un registre de référence à l'aune duquel les décisions de la direction sont jugées et à partir duquel les situations de travail et les relations avec les salariés sont cadrées, notamment dans leur dimension conflictuelle, comme on le verra dans la partie 4.

Ce groupe d'établissements de plus grande taille illustre moins bien que le précédent les évolutions constatées dans les statistiques de REPONSE : les conflits y sont toujours présents entre 2014 et 2016, à l'exception d'Assursanté et de Eau, ce constat résultant des manières dont nous avons choisies ces entreprises, en l'occurrence en y adoptant comme critère l'existence de conflits sur les questions de temps de travail ou d'usages du droit. Il est par contre intéressant de noter que l'évolution à la fin des années 2010 (ie, après l'enquête de 2017 et constatée lors de la réalisation des monographies, en 2019 pour l'essentiel) s'accorde plutôt avec la tendance à un recul des conflits dans les entreprises et sur les lieux de travail. On constate ainsi, en 2018-2019, une relative pacification des relations sociales à Musée et Soustraitélec par rapport aux années antérieures, sous l'effet de changements d'acteurs (du côté des RH ou des syndicalistes) et de structure de relations (avec un engagement plus fort dans la recherche de compromis lors des négociations de la part de ces acteurs). Et si la conflictualité se maintient à Assistplus, voire se durcit un peu à Véto depuis 2018 sous l'effet d'une nouvelle section syndicale CFDT plus revendicatrice et d'une montée de plaintes concernant une certaine souffrance au travail – sans qu'aucun conflit collectif ouvert n'éclate pour autant -, elle ne se développe pas à Assursanté fin 2019 et en 2020, contrairement à ce que nous avons pu penser à l'issue de la première phase de notre enquête, au printemps 2019. Enfin, les points de vue sont toujours à situer dans leurs contextes, comme le montre le cas de Steelonia où une grève d'une semaine, début 2018, est considérée par la représentante de la direction comme ne rompant en rien des relations de dialogue et de discussion qui seraient la marque de l'établissement.

*« [Steelonia] est quand même toujours dans une vision de discussion avec les représentants du personnel et on n'a pas des grèves dures. Il y a des sujets de discussions, y a des sujets de désaccords, oui, mais on peut pas dire non plus qu'on est dans des grèves très dures et... si vous voulez, on a eu un mouvement de*

grève en janvier 2018 quand il a été annoncé que l'aciérie allait être fermée, et là les gens ont été inquiets pour leur aciérie, leur emploi, donc y a eu presque 3 jours et puis des petites touches après de débrayage, mais voilà, c'est lié quand même à quelque chose de particulier, c'est pas le fait d'un manager à qui la tête revient pas, ou c'est pas le fait de la direction... [...] C'est pas non plus parce qu'on a un climat social détestable. Moi je dissocie vraiment ça, de quand vous sentez que vous ne pouvez rien faire, jamais discuter, que tous les sujets sont fermés, qu'il faut tout le temps dégainer des droits d'opposition ou utiliser la grève, quand vous avez trop de contentieux, un taux d'absentéisme dingue, voilà, y a des indicateurs comme ça qui montrent que vous avez des sites compliqués. [...] Ici, ce n'est pas pareil. » (la représentante de la direction de Steelonia, 24 janvier 2019).

Les critères de sélection à partir duquel les monographies ont été choisies – visant à explorer les manières dont un enjeu (le temps de travail) et un répertoire d'action (le registre juridique et judiciaire) faisaient l'objet ou structuraient les tensions et les conflits sur les lieux de travail – explique en grande part ce décalage, pour ce groupe d'établissements en particulier, entre constat statistique (qui voit la conflictualité baisser plutôt au sein des grands établissements justement) et évolutions des conflits ouverts (maintenus en 2014-2016) dans les monographies explorées.

Avant, toutefois, de nous lancer dans une description de l'espace socio-productif plus complexe que celui qu'ordonne cette seule dimension qu'est la taille, les développements qui suivent chercheront à approfondir l'analyse qualitative de l'univers des petits établissements – comme le prévoyait le projet initial soumis à la DARES. Dans la poursuite d'une analyse statistique qui avait été menée dans le rapport de 2014, et qui a fait l'objet d'une publication récente (Dumoulin, 2020), mais ici de manière exclusivement monographique, quelle description des relations sociales dans les petits et moyens établissements peut-on proposer au regard des enjeux et formes de conflictualité, en s'appuyant sur onze des dix-huit monographies réalisées ?

## **2. Focus sur la conflictualité et les relations sociales dans les petits et moyens établissements**

Il avait été prévu initialement une série de monographies sur les établissements de moins de 50 salariés mais la DARES a suggéré d'élargir jusqu'à 200 salariés, ce que nous avons accepté et intégré avec intérêt. L'analyse s'appuie ici sur le travail réalisé par 6 étudiant.es du master 1 de sociologie, encadré.s par Jérôme Péliasse, qui ont pris à bras le corps cette partie du sujet entre septembre 2018 et juin 2019. Deux stagiaires de troisième année de Sciences Po (Amandine Michelin et Thomas Bailly) ont également réalisé une monographie début juillet 2019 (Nautique, 80 salariés). Pierre Blavier a de son côté enquêté à TextiLogistik (211 salariés) et deux monographies ont enfin été réalisées dans deux instituts médico-éducatifs d'une cinquantaine de salariés chacun, par Guillaume Gourgues d'une part, et Thomas Landry, un étudiant lyonnais de master encadré par Guillaume en 2019. Onze monographies ont ainsi été réalisées sur cet univers des petits et moyens établissements.

**Tableau 5 : synthèse des monographies dans les petits et moyens établissements**

<b>Pseudonyme de l'établissement</b>	<b>Activité et lieu</b>	<b>Nombre de salariés</b>	<b>Nature des représentants du personnel</b>	<b>Appartenance à un groupe</b>
<b>Scénographix</b>	Bâtiment (scénographie, équipement événementiel), banlieue de Lyon	20	Une DP non syndiquée	Non (SCOP)
<b>Instmédical</b>	Vente et SAV d'instruments médicaux	27	Un DP, non syndiqué	Oui, filiale d'un groupe japonais

<b>Chaudux</b>	Vente, installation et SAV de brûleurs industriels, Seine St Denis	28	Un DP, non syndiqué	Oui, filiale d'un groupe allemand
<b>Spadux</b>	Informatique (progiciel de gestion pour entreprises), Paris	32	Deux DP non syndiqués	Non
<b>Nautique</b>	Complexe sportif (patinoire, piscine, salles de fitness...), Centre	80	Délégués CGT, FO et CFDT, DP et élus CE	Filiale d'une entreprise organisée en UES
<b>Attractivix</b>	Soutien aux entreprises, Paris	82	Une déléguée syndicale CFDT, DP et élus CE	Non, mais rattaché à une collectivité territoriale
<b>AutoVeritas</b>	Presse (valorisation automobile), Paris	200	DP et élus CE	Non
<b>TextiLogistik</b>	Site logistique d'une entreprise de vêtement, Centre	211	Une déléguée syndicale CFDT, DP et élus CE	Oui, établissement dans un grand groupe financier
<b>ProtectEnfance</b>	<i>Association d'aide à l'enfance sur un département, Centre</i>	209	<i>Trois délégués syndicaux (CGT, FO et Sud), DP et élus CE</i>	<i>Non, mais inséré dans un réseau national</i>
<b>IMESud</b>	<i>Institut médico-éducatif, Gard</i>	50	<i>DP et élu CE non syndiqué (même si une syndiquée Sud)</i>	<i>Oui, inséré dans une structure régionale</i>
<b>IMEAlpes</b>	<i>Institut médico-éducatif, Isère</i>	60	<i>DP et élu CE non syndiqués</i>	<i>Oui, inséré dans une structure régionale</i>

En s'appuyant sur ce qui a déjà été évoqué précédemment concernant les niveaux et évolutions de la conflictualité par taille d'établissement, l'analyse s'élargit ici : il s'agit d'inscrire les constats esquissés précédemment dans des contextes et des systèmes de relations professionnelles locaux, en particulier en insistant sur la question de la formalisation et de l'existence, la nature et les pratiques des représentants du personnel et des collectifs de travail contribuant (ou non) à cette formalisation. Autrement dit, il s'agit de proposer des explications et des éléments de compréhension du constat fait précédemment d'une faible diffusion et de la rareté des conflits collectifs dans ces univers, constat à nuancer à la fois en prenant en compte des formes plus individuelles ou latentes de conflictualité, en les situant dans des contextes et des univers de signification que construisent les acteurs, et en repérant les gradations, les dimensions et les seuils au-delà desquels des formes de conflictualité se cristallisent. L'inclusion dans l'analyse des établissements de taille moyenne, dont on a vu précédemment qu'ils se distinguaient finalement surtout sur deux plans des plus petits établissements (l'existence d'acteurs syndicaux et de conflits collectifs passés) ouvre ainsi sur la possibilité d'un raisonnement à la fois continuiste (en termes de taille, permettant de ne pas s'enfermer dans des seuils a priori – moins ou plus de 50 ou de 100 salariés par exemple), processuel (en termes historique, car certains établissements de taille moyenne le sont devenus, certains de ces acteurs se rappelant la transition entre de petits effectifs à de plus grands, comme à AutoVeritas, Attractivix ou, parmi les plus grands établissements, Assursanté) et attentif à ce que fait aux relations sociales et aux conditions de possibilités des conflits ouverts, l'existence de

représentants syndiqués ou non (là aussi, certains établissements en ayant disposés mais plus au moment de l'enquête, ou inversement).

#### **Encadré : 1 Enquêter sur les relations sociales en petits établissements...**

“Rendre compte du dialogue social dans les petites entreprises s'apparente (...) à un inventaire à la Prévert : à chaque structure sa tambouille interne”.<sup>21</sup> Depuis plusieurs années, les TPE-PME fascinent les journalistes, davantage que les chercheurs qui investissent peu cet univers, surtout en sociologie. Les premiers soulignent constamment les spécificités des petites entreprises et insistent sur la supposée inadéquation de la réglementation française en matière de régulation des relations professionnelles à la réalité sociale des structures de petite taille. Selon les seconds, les petites entreprises se caractérisent par des logiques organisationnelles idiosyncrasiques car celles-ci doivent composer avec l'individualité des salariés et des chefs d'entreprise, ainsi qu'avec les dynamiques propres à la situation économique locale (celle de l'entreprise) et global (celle du secteur et du marché en général). Aussi, s'agirait-il d'un “*univers de petits arrangements*” (Farvaque et Lebre, 2010) dont la stabilité reposerait sur une coopération serrée entre salariés et avec la direction. Pour éviter de se contenter de “tambouille(s) interne(s)” singulières et incomparables, on peut adopter le cadre théorique des « mondes sociaux », emprunté à la tradition du pragmatisme et de l'interactionnisme et enrichi récemment par Bentabet et Gadille (2018), qui permet l'analyse d'un continuum plus que de discontinuités radicales dues à la taille ou aux effectifs, même si nous insisterons bien plus que ne le font les auteurs regroupés dans la référence mentionnée sur la question de la conflictualité<sup>22</sup>.

Trois temps organisent l'analyse : le premier revient sur la taille des établissements et ce que peut recouvrir cet indicateur en termes de formalisation. Un deuxième temps se centre sur la nature, les ressources et les pratiques des représentants des salariés, ce qui constitue une autre manière d'analyser l'inégale formalisation des relations sociales, qui joue un rôle fondamental sur l'expression des conflits. Un troisième temps distingue un univers qui est apparu spécifique dans les traitements statistiques (comme on le verra ensuite) mais aussi les monographies. Fondé sur une dimension sectorielle qui articule des activités de service singulière (autour du care), des acteurs (et notamment des figures d'employeurs) et la nature des interactions qu'ils nouent sur les relations de travail, le monde médico-social fait ainsi l'objet de trois monographies qui ouvrent autant de pistes qu'elles présentent certains résultats.

### ***2.1. Une formalisation inégale des relations professionnelles***

C'est une évidence mais il faut partir de là et préciser ce qu'il y a derrière le terme : les relations sont moins formalisées dans les petits établissements et le sont bien plus dans les entreprises ou établissements de plus de 50 salariés. Dans les quatre entreprises d'une vingtaine à une trentaine de salariés, les relations sont ainsi fondamentalement structurées par l'interconnaissance du personnel et la pratique des arrangements (Farvaque et Lefebvre, 2010 ; Trémeau, 2017). Dans les quatre établissements de 80 à 200 salariés, une interconnaissance similaire n'est pas possible et des règles explicites sont beaucoup plus présentes dans la manière dont s'organisent les relations sociales.

#### **2.1.1. Informalité et interconnaissance dans les petits établissements**

---

<sup>21</sup> *Le Monde*, “Pour les patrons de PME, « dans une petite entreprise, on est obligés d'avancer tous ensemble””, 22 septembre 2017.

<sup>22</sup> Cet encadré, comme une partie de l'analyse qui suit, s'appuie sur la synthèse qu'ont tiré cinq étudiantes des 7 monographies qu'elles ont réalisé en 2018-2019. Il s'agit de Audrey Chamboredon, Bérénice Chaumont, Emilie Grisez, Marie Liermier et Rebecca Levy-Guillain. Jerry André, le 6<sup>ème</sup> étudiant, a étudié Instmédical mais n'a pas participé à cette synthèse.

L'absence de formalisation des relations hiérarchiques est la marque des plus petits établissements. Cette gestion particulière est explicitement revendiquée autant par les représentants de la direction que par les salariés. Au sein de **Spadux**, par exemple, les salariés se targuent qu'il n'« *y a pas le chef, le sous-chef, le machin* » (Céline salariée), autrement dit qu'il n'« *y a pas une grosse hiérarchie verticale* » (Luc). Ils semblent notamment fiers que la directrice générale soit « *quand même assez proche des [salariés]* » (Céline). De la même manière, le représentant du personnel de **Chaudux** se montre très virulent lorsque l'enquêtrice lui suggère l'existence d'une chaîne hiérarchique : il défend ardemment une certaine « *philosophie du travail* » qui implique une « *gestion transversale* » dénuée de « *liens hiérarchiques* ». S'il reconnaît que le représentant de la direction « *est au-dessus [d'eux]* », il dément la présence de tout autre rapport d'autorité. Outre l'absence fréquente d'organigrammes, les petits établissements se singularisent également par l'absence d'entretiens annuels individuels visant à faire le bilan des performances et des objectifs atteints ou non par les salariés. Le représentant de la direction de Chaudux s'en excuse à plusieurs reprises mais l'explique par le fait qu'ils ne sont « *pas trop dans la formalisation des relations* ». Dans le cas de cet établissement, le représentant du personnel nie même l'existence de relations explicitement hiérarchiques avec les responsables de son établissement (cf. encadré ci-dessous). Enfin, l'ensemble des petits établissements rencontrés ne dispose d'aucun dispositif formel pour stimuler la « participation » des salariés aux relations professionnelles.

**Encadré 2 : Retour réflexif sur la conduite de l'entretien avec un représentant du personnel au sein de Chaudux**

La conduite de l'entretien avec le représentant du personnel au sein de l'établissement Chaudux s'est révélée particulièrement délicate et ce pour des raisons diverses. Il semble toutefois pertinent de relater ici les tensions qui sont apparues lorsque l'enquêtrice l'a interrogé sur les relations hiérarchiques. Immédiatement sur la défensive, celui-ci a démenti avec force l'existence d'un organigramme nivelé en plusieurs rangs. Pour lui, les relations sont informelles et chacun peut librement adresser à ses collègues des reproches ou des remarques sur leurs potentielles erreurs ou les lacunes : « *Ya pas besoin de chaîne hiérarchique pour dire à ses collègues que "bah ça va pas, faut résoudre le souci."* » (Antoine, représentant du personnel, Chaudux)

Surprise par ces propos en contradiction avec l'organigramme fourni par le représentant de la direction, l'enquêtrice a souhaité approfondir la question pour éclaircir l'organisation quotidienne du travail et les relations qu'entretiennent les salariés. Ainsi, elle s'est permise de formuler une relance sur le poste de l'interlocuteur intitulé « chef de projet », intitulé de poste qui exprime directement l'existence d'un grade. Cependant, l'enquête s'est rapidement montré agressif, utilisant une métaphore cinématographique l'obligeant à des distinctions subtiles et pas forcément évidentes :

« *Quand vous réalisez un film est-ce que y a un lien hiérarchique entre les acteurs et le réalisateur ? Non c'est que tout le monde doit aller dans le même sens. C'est le réalisateur qui dirige les acteurs mais c'est pas le chef des acteurs. Il les dirige parce qu'il leur dit "voilà fais ça parce que ça serait mieux". Mais c'est parce qu'il a une vision de ce qu'il veut faire, il a un scénario donc il veut suivre le scénario mais l'acteur c'est lui qui joue. Le réalisateur c'est le chef d'orchestre dans le sens où c'est lui qui décide où il veut aller mais c'est pas le chef-chef. En gros, c'est le chef parce qu'il décide mais c'est pas le chef-chef.* » (Antoine, représentant du personnel, Chaudux)

L'enquête distingue, au fil de sa métaphore cinématographique et musicale, le rôle organisationnel du responsable – en tant qu'il propose et met en œuvre un scénario – et son rôle strictement hiérarchique qui a un pouvoir disciplinaire. Alors que ces deux fonctions sont généralement associées, il choisit ici de les séparer nettement et ne reconnaît aux responsables de son établissement que son rôle de « *chef d'orchestre* » qui coordonne les salariés entre eux et pas un rôle de « *chef-chef* ». L'attachement du représentant du personnel à la dimension informelle voire inexistante des relations hiérarchiques au sein de son établissement est en tout cas très visible.

Cette absence de formalisation des relations professionnelles s'explique essentiellement par deux registres de justification : la proximité géographique d'abord, la proximité relationnelle

ensuite. En effet, les locaux des petits établissements sont généralement peu étendus spatialement. Ainsi, les distances séparant physiquement les salariés sont faibles et leur permettent d'interagir directement sans avoir à mobiliser des dispositifs formels. C'est précisément le sens des propos des représentants de la direction, que ce soit au sein de Spadux ou de Chaudux :

*« C'est une petite structure hein, donc moi je vois tout le monde tous les jours (...) puis c'est très ouvert chez nous, donc on entend tout, on sait où y a des problèmes. » (Violaine, représentante de la direction, Spadux)*

*« Parce que moi les gens que je vois 10 fois par jour, faire un entretien individuel... (rire). » (Olivier, représentant de la direction, Chaudux)*

Par ailleurs, les entretiens laissent entrevoir les efforts déployés pour instituer des relations informelles cordiales entre salariés et direction afin d'instaurer un véritable entre-soi coopératif qui se caractérise par des relations directes et non interposées. La représentante de la direction de **Spadux** souligne par exemple que *« quand quelqu'un veut quelque chose il a plus de chances d'aboutir en le [lui] demandant gentiment, directement »*. Ce propos, comme bien d'autres, est malgré tout un peu ambigu : il ne fait pas que valoriser la proximité, il dévalorise aussi l'idée de passer par un représentant que, de fait, nous n'avons pu rencontrer dans cette entreprise, même si deux salariés ont pu être vu avant, sur ce terrain, une rupture brutale de son accès par l'employeur (voir infra). De fait, la mise en place de tels rapports d'interconnaissances implique de savoir alterner les rôles : il faut accepter de rigoler avec le patron au déjeuner et de se faire réprimander pour son travail l'après-midi, comme l'énonce Antoine, représentant du personnel à **Chaudux** :

*« Il fait bien le chef quand il doit faire le chef (rire) et il fait très bien le pote...Après faut faire la part des choses. Faut arriver à faire la part des choses. C'est pas être schizophrène hein...Bah après on est des adultes. C'est en ça aussi que je vous dis que c'est peut-être exceptionnel aussi. Il nous est arrivé de nous engueuler parfois même fort (...) mais après on déjeune tout le temps ensemble. » (Antoine, représentant du personnel, Chaudux).*

On remarque ici que l'enquêté qui niait auparavant le rôle strictement hiérarchique des responsables de manière générale (cf. encadré 2), concède cependant que ces derniers endossent parfois cette fonction. Cependant, il juge ces situations « exceptionnelles » comme si elles ne relevaient pas du quotidien ordinaire du travail des salariés.

### **Encadré 3 : Le cas de Scénographix. Une hausse des effectifs qui s'accompagne d'un début de formalisation**

La croissance des effectifs de Scénographix et l'adoption progressive de pratiques plus formelles offre un espace d'observation du lien très fort existant entre degré de formalisation des relations professionnelles et taille de l'établissement. En effet, entre 2006 et 2010, l'équipe s'est élargie de 7 à 10 salarié.e.s. Cette hausse des effectifs a débouché sur un changement de statut – la société s'est constituée en SCOP, entraînant la création d'un conseil d'administration – ainsi que sur la création de pôles visant à *« mieux se répartir le travail »* et à éviter que tout le monde fasse *« la même chose »* (Arnold, associé). Les effectifs continuant par la suite à augmenter jusqu'à atteindre plus de 20 salariés travaillant sur le même lieux de travail au moment de l'enquête, **Scénographix** a poursuivi sa démarche de formalisation des relations professionnelles en se munissant d'une coordinatrice administrative et en se dotant de fiches de poste et d'un organigramme. Cette réorganisation cherche à réparer les dysfonctionnements qui découlent de l'augmentation rapide du nombre de participants aux discussions. Pour la représentante de la direction, cette formalisation est nécessaire pour assainir l'organisation de *« la boîte (...) qui fonctionnait dans un bordel »* : elle permet de délimiter précisément les missions de chacun et de définir clairement leur place dans la hiérarchie.

La taille de l'établissement demeurant faible, il apparaît néanmoins indispensable aux associés de conserver une certaine flexibilité. Ainsi ils ont *« pris exemple sur les grands groupes »* mais ont *« trituré un peu à [leur] sauce »* leurs manières de faire afin d'obtenir des règles fluides, qui ne *« sont pas figées mais évolutives »* (Arnold,

associé). Le cas de cet établissement montre l'incidence inéluctable de la taille sur la formalisation des relations professionnelles. Avec la croissance des effectifs, celui-ci s'est doté de nouvelles procédures formelles, tout en conservant malgré tout une grande part de flexibilité, rendue possible par un effectif qui reste modeste (moins de 30 salariés).

A **Instmédical**, la familiarité des relations est revendiquée par les deux enquêtés. Les salariés se connaissent depuis longtemps : l'ancien directeur est l'ami d'enfance de l'ex-délégué du personnel et aucun départ ou arrivée n'ont eu lieu depuis plusieurs années, à part celui, récent, du directeur. Les portes sont ouvertes et les personnes sont accessibles, raconte l'ancien délégué. Un nouveau directeur général, nommé par la filiale allemande dont dépend Instmédical (qui est un groupe japonais), est toutefois arrivé quelques mois avant l'enquête. Depuis, les relations tendent à être plus formalisées, le tournant numérique impulsé par ce directeur n'étant pas sans conséquence aussi bien sur les conditions de travail que sur les relations entre salariés. La salariée de l'administration des ventes rencontrée (bien que sans mandat, il a été possible de faire un entretien avec cette salariée) attribue cette attitude à la différence entre une « culture de grande entreprise », d'où vient le nouveau directeur, et une « culture de petite structure ». Le directeur se réfère en effet souvent au siège allemand de la filiale pour justifier des décisions et des directives, en particulier en matière de digitalisation de la relation client et entre employés, comme en témoigne Martin, l'ancien DP rencontré :

*« Tout est numérisé maintenant, que ce soit pour poser les congés ou dans la relation client, factures, devis, tout passe par SMS, smartphone, le travail a vraiment changé (...). Et maintenant c'est l'Allemagne qui décide de notre budget, de notre chiffre d'affaires, vous aurez telle bagnole de fonction, voilà. Il a pas une grosse latitude notre boss, lui il essaie de nous protéger quoi, enfin il essaie de défendre notre bifteck mais c'est eux qui causent, enfin c'est eux qui imposent. »* (Martin, commercial, ex-délégué du personnel non syndiqué).

La formalisation récente du travail et, pour une part, des relations (davantage médiées par des outils techniques surtout) apparaît ici moins comme la conséquence d'une évolution dans la taille de l'organisation (qui n'a pas grandi) que dans un tournant technologique imposé par un nouveau directeur... important toutefois manifestement les méthodes et relations de travail qu'il a connu dans ses postes précédents, dans une plus grande filiale de Instmédical.

### 2.1.2. Entre 80 et 200 salariés, une formalisation nettement plus visible

Si les plus petits des établissements se caractérisent par une gestion informelle et individualisée des relations sociales fondée sur l'interconnaissance, il n'en va pas même dans les autres établissements enquêtés. Le seuil de 50, ou plutôt ici 80 salariés si l'on se fie aux monographies réalisées, fait changer de dimension la nature des relations sociales. Le cas des établissements dont les effectifs ont crû dans les années récentes permet de rendre compte des modalités d'un processus de formalisation changeant les relations sociales au travail, l'augmentation des effectifs s'accompagnant de manière quasi linéaire du développement de règles – et de discussions autour de celles-ci.

C'est le cas pour **AutoVeritas** : si l'établissement comptait 70 salariés au début des années 2000, il a connu une croissance rapide pour se stabiliser autour de 150 en 2018 à Paris, auquel s'ajoute une cinquantaine de salariés sur un second site à Nantes (non enquêté). Il n'est pas forcément aisé d'isoler la variable « taille » d'autres facteurs explicatifs du changement. Ainsi, la fin des augmentations collectives est-elle due davantage à la hausse des effectifs (dans une optique de limitation des coûts salariaux), ou au départ de l'entreprise, au début des années 2010, des délégués syndicaux, décrits comme des négociateurs avertis ? D'autres changements

ont lieu. Les relations personnalisées entre la direction et les salariés se manifestait ainsi par des gratifications symboliques et financières : les salariés étaient reçus mensuellement par le directeur pour la remise de leur fiche de paye et une courte conversation sur leur vie personnelle. Ce dernier avait pour habitude d'accompagner financièrement les salariés dans leurs projets (acquisition d'un logement par exemple), dont il avait connaissance par les relations individuelles de long terme qu'il entretenait avec eux.

Bien que l'entreprise soit toujours dirigée par la même famille, ces pratiques n'ont plus cours à AutoVeritas. Les salariés ne sont plus incités non plus à rester dans l'entreprise, qui connaît un fort taux de turn-over (près du quart des effectifs) et dont l'ancienneté moyenne a chuté depuis les années 2010. C'est l'actuelle présidente, descendante du fondateur, qui a fait évoluer les relations sociales vers davantage de formalisation. Des managers intermédiaires sont apparus, créant une échelle hiérarchique formelle et soumise à la supervision stricte de la direction. Celle-ci structure le temps de travail de manière plus rigide et standardisée : fixité des horaires et des dates de vacances, prohibition du télétravail... Cependant, lorsque les salariés souhaitent mettre la formalisation au service de leurs intérêts, ils se heurtent au refus de la direction, comme lorsqu'ils cherchent à organiser des activités par le CE. La formalisation des relations sociales s'apparente donc ici au renforcement du contrôle de la direction sur les effectifs lorsque ceux-ci augmentent. Les représentants du personnel pointent les paradoxes de cette politique : bien qu'elle veuille se montrer agile et réactive sur le marché qu'elle investit, la direction gère les relations sociales avec une rigidité qui ne correspond pas selon eux à ses ambitions de modernité : « *on veut être moderne parce qu'on a le digital mais on est aussi rigides qu'une boîte du CAC 40* », dit un représentant du personnel enquêté. Cette évolution est en ce sens assez comparable à ce que décrivent les représentantes à **Assursanté** : bien qu'employant aujourd'hui 360 salariés et étudiée plus tard dans ce rapport, cette entreprise également familiale (faisant là aussi l'objet d'une cession d'un père à son fils au milieu des années 2010, deux ans avant l'enquête) témoigne d'un processus très proche de celui d'AutoVeritas, sa croissance étant encore plus fulgurante. Là aussi, on y décèle une implantation syndicale lorsqu'elle atteint la centaine de salariés, qui, là aussi, disparaît trois ans plus tard... avant, contrairement à AutoVeritas et sans doute parce que l'entreprise a crû encore bien plus, de réapparaître deux ans plus tard, sur le site provincial qui va concentrer toute la croissance en effectifs de l'entreprise (le site passe d'une quinzaine de salariés en 2007 à près de 300 dix ans plus tard). La présence syndicale y reste toutefois fragile et la formalisation progressive des relations sociales – sous forme là aussi de managers et de responsables en tout genre qui accompagnent celle du travail (de plus en plus divisé, hiérarchisé, mesurée via des indicateurs comme la durée des appels téléphoniques, des books prescrivant la nature des échanges, etc.) - ne fait pas disparaître cette dimension informelle propre aux PME, qu'elle soit revendiquée et en partie mythique (au point que l'entretien avec la DRH, comme à AutoVeritas, commence par le fait que cette entreprise de 360 personnes est une « *PME très familiale* »), tout en captant aussi une part des pratiques qu'on a pu y constater (voir infra).

**Attractivix**, de son côté, est une association née de la fusion de 2 entités en 2014, qui compte aujourd'hui 82 salariés. A la différence d'AutoVeritas, elle ne connaît pas une croissance des effectifs aussi régulière. Ainsi, elle a perdu 25 personnes (près du tiers de ses effectifs) lors d'un plan social mené en 2016, sans qu'aucun conflit n'ait lieu. Aujourd'hui, elle connaît elle aussi une formalisation certaine des relations sociales, avec notamment la structuration et la professionnalisation des services de ressources humaines, que l'on peut imputer pour une part à sa proximité et dépendance envers une collectivité territoriale de grande taille, organisation typiquement bureaucratique régie avant tout par des règles formelles.

Il reste que cette formalisation demeure partielle : l'entreprise semble se situer dans une période d'entre-deux, et sa taille participe de cette ambivalence. Des liens d'interconnaissances forts

existent, et cela permet aux contacts entre les IRP et la direction de se dérouler de manière informelle et cordiale, dans une optique « *constructive* », selon la RD. Un représentant du personnel est devenu RH, montrant la proximité entre ces entités. Leurs relations sont marquées par la recherche de la coopération : transparence et « *bonne volonté* » de la part de la direction selon les représentants du personnel, dialogue plutôt que contestation de la part des IRP, d'après la direction. Les représentants du personnel, syndiqués à la CFDT, insistent sur l'existence d'intérêts communs avec la direction. La coopération, toutefois, n'est pas absolue. Ainsi, la direction résiste sur les augmentations collectives et leur préfère une politique d'harmonisation des salaires, se montre peu réactive face aux difficultés dans l'organisation du travail en open space que pointent les représentants, et tarde à clarifier le système complexe de mesure du temps de travail, également mis à l'ordre du jour des discussions. De leur côté, les représentants du personnel ont déjà refusé de signer un accord sur les salaires qu'ils trouvaient « *ridicule* ». Enfin, si les négociations peuvent avoir lieu dans un cadre informel, via notamment un dialogue en dehors des réunions instituées, elles sont ensuite formalisées par des accords collectifs. On constate bien ici l'entre-deux à l'œuvre à Attractivix, lié pour une part à sa taille : formalisation liée à la nécessité d'organiser plus de 80 salariés mais maintien de relations personnalisées d'une part, dialogue social cordial et permanence d'insatisfactions du côté des IRP d'autre part.

Les deux derniers établissements enquêtés dans cette catégorie appartiennent à des groupes ou une UES regroupant de nombreux autres établissements. **Nautique**, 80 salariés, est un complexe sportif privé construit il y a une dizaine d'années qui regroupe une piscine comprenant de nombreux bassins, une patinoire, des salles de fitness dans une ville de taille moyenne de la région Centre. Les acteurs rencontrés – l'assistante de direction, ainsi que deux membres élus du CE et syndiqués l'une à la CGT, l'autre à FO, et un délégué syndical CFDT – ont tous témoigné de relations assez dégradées. L'informalité existe, mais elle est moins coopérative et louée que décriée et évoquée sous la forme de conflits personnels et d'arrangements informels, qui, souvent, créent des jalousies et des problèmes d'équité, notamment en termes horaires. Le collectif de travail apparaît plus divisé qu'uni, entre des fonctions différentes (maître-nageurs, entretien, administration, caisses) – chacun des représentants du personnel s'avérant davantage représentatif dans telle ou telle catégorie –, des lieux de travail espacés et séparés (sur plus de 11 000 m<sup>2</sup> et onze bassins de nage, certains salariés ne se croisent jamais), des statuts d'emploi marqués par le temps partiel et le CDD (parfois nombreux, comme en été) et des activités peu qualifiées (à l'exception des maître nageurs) assurées par des salariés globalement jeunes, dont une proportion non négligeable en job étudiant. Le turn-over est élevé, passant par des démissions plus que des ruptures conventionnelles, systématiquement refusés par la direction. Les principaux problèmes résident dans l'absentéisme et les conflits entre salariés selon la direction, les problèmes de communication (montante et descendante) apparaissant aussi importants aux yeux des représentants du personnel, montrant finalement une formalisation à la fois relative et peu efficace des relations.

A contrario, **TextiLogistik** apparaît comme un cas limite : employant 211 salariées (principalement des femmes), ses entrepôts situés à la périphérie d'une petite ville de la région Centre apparaissent comme un exemple de la rationalisation formelle du travail – et des relations professionnelles - qui structurent, aujourd'hui, les activités logistiques.

#### Encadré 4 : Visite du site avec la responsable RH : la rationalité de la marchandise à l'état pur

La visite de l'entrepôt, obtenue consécutivement à l'entretien, et sur demande de l'enquêteur, a révélé la grandeur des entrepôts, immenses (au moins une centaine de mètres de long, impression de grandeur comme un terrain de football) et impressionnants. C'était un vendredi après-midi et les employés avaient déjà débauché (il était environ

15h45), pour une raison qui tient sans doute au peu d'activité à cette période et d'un rattrapage des heures. La responsable RH nous montre la salle commune, avec des machines à café (un autre local de pause plus petit et vitré se trouve dans l'entrepôt lui-même). Sur un pan de mur se trouve une armoire avec tous les scanners donneurs d'ordre, c'est-à-dire de petits boîtiers qui indiquent quel article il faut aller prendre et où il se trouve dans l'entrepôt. Tout un pan est dédié aux quais, c'est-à-dire aux grandes entrées ouvrables sur lesquels viennent se greffer les camions semi-remorques qui amènent la marchandise, uniquement des vêtements. Ensuite se trouvent de longues allées de plus d'une centaine de mètres, avec des étagères et des caisses comprenant les vêtements emballés sous plastique. Le travail des « collaborateurs » (la RH appelle toujours ainsi les salariés) consiste à aller dans ces allées pour récupérer les vêtements, selon les commandes ordonnées par le scanner. Celles-ci visent les magasins, via un système de déclenchement automatique de demande de réapprovisionnement, mais aussi les particuliers (le « E-commerce » comme l'appellent nos deux interlocutrices). Aller ainsi chercher les vêtements pour constituer les colis amène les opérateurs à beaucoup marcher, parfois une quinzaine de kilomètres par journée de travail. D'où d'une part le fait de tourner sur les postes, de manière à ne pas parcourir cette distance quotidiennement (à des fins d'amélioration des conditions de travail, selon la RH), et d'autre part la restructuration prochaine du site avec une rationalisation et informatisation encore accrue du système. Une troisième partie de l'entrepôt abrite les « paletiers », fenwick amélioré où le conducteur est dans une cabine qui s'élève et redescend comme les palettes. Autrement dit, ce conducteur n'a pas à lever la tête et les yeux, ce qui facilite le travail et évite de potentiels problèmes de cervicales. Là encore, c'est une logique d'amélioration des conditions de travail qui a prévalu, selon la RH : ces élévateurs améliorés sont moins productifs que les fenwicks simples et plus chers, mais ils ont été privilégiés de manière à réduire les problèmes de santé des salariés.

L'entrepôt, étrangement vide de tout salarié lors de notre visite mais bercé par une petite musique radiophonique, est très propre et bien tenu, bien rangé. Selon la RH, les salariées sont soigneuses avec cet espace de travail. L'espace de l'entrepôt est régulé par des marquages au sol, mais aussi par un système de sirène qui retentit si on passe au-delà de ces lignes, afin d'éviter les accidents de travail, assez nombreux dans cet univers selon la RH.

Au-delà de cette description d'un espace de travail à la fois peu accueillant mais où se voit la volonté récente de la direction d'améliorer des conditions de travail pénibles (un projet d'installation de tapis roulant est même évoqué par la RH pour diminuer la longueur des déplacements quotidiens des salariées), les relations sociales apparaissent marquées par un très faible engagement des salariés et une institutionnalisation et formalisation avancées des relations sociales qui s'organisent autour d'un petit nombre d'acteurs – les élus du CE et la déléguée syndicale d'un côté, la RH et le directeur du site de l'autre. En partie lié à un biais d'enquête (aucune salariée n'a pu être rencontrée), ce résultat s'appuie toutefois sur les propos des unes et des autres. Il renvoie aussi à la dépendance des acteurs vis-à-vis des décisions du siège (où se négocient les NAO), en particulier dans un contexte de restructuration permanente, à la fois financière (rachat par des « fonds vautours » en 2013, « *qui investissent peu et sont intéressés uniquement par l'argent* » selon la déléguée syndicale) et organisationnelle (rationalisation du travail, sous l'effet d'une informatisation renforcée de l'organisation). Bien que d'une taille similaire à AutoVeritas, TextiLogistik s'en distingue donc bien au regard aussi bien de ses activités très rationalisées que de la formalisation des relations qui y ont cours. Issues d'une intégration poussée, comme plateforme logistique d'un groupe dirigé par une holding financière d'un côté, et de la forme d'entreprise indépendante, dirigée par la fille de son fondateur et situé sur une activité de service intellectuel (chez AutoVeritas), de l'autre, ces deux établissements constituent des exemples de relations sociales différemment formalisées, bien que de même taille. Car s'y jouent aussi des modes de représentation du personnel différents, même si ceux-ci sont, à nouveau, en général corrélés à la taille des établissements.

## **2.2. Représentation du personnel et conflictualité en petits et moyens établissements**

Les représentants du personnel, tous présents et rencontrés dans les onze établissements (sauf un où deux salariés ont été interviewés à la place), constituent des acteurs essentiels de la formalisation des relations : sans eux, qui n'existent institutionnellement qu'après l'organisation d'élections, la prise de mandats et l'exercice de rôles codifiés dans le droit du

travail – même s'ils peuvent ne pas bien, voire très mal connaître ce dernier -, il est difficile de parler de relations sociales institutionnalisées et ce sont d'autres problématiques qu'il faut investiguer (vie et organisations de petits groupes ou de collectifs de travail informels ou seulement subordonnés). Les collectifs de travail peuvent certes très bien exister sans disposer de représentants, y compris de manière cohésive et intégrée, par exemple sous l'effet de projets portés par la direction, de socialisations, formations et identités de métier partagées entre les salariés, ou de complémentarités fonctionnelles entre les activités impliquant des coopérations fréquentes qui aident à la constitution de ces collectifs de travail, souvent sous la dépendance de chefs d'entreprise et de logiques entrepreneuriales néanmoins (Bentabet et Gadille, 2018). Mais ce qui permet et marque l'autonomie de ces collectifs passe très généralement et le plus souvent par l'existence de représentants, en charge de porter et de faire exister ces collectifs auprès d'autres acteurs (directions et management évidemment mais aussi clients ou usagers). Ces représentants dont se dotent ces collectifs jouent en effet un rôle fondamental pour les faire exister comme des acteurs autonomes, partageant des intérêts propres pour une part distincts de ceux des directions, et en capacité de formuler des revendications et des règles (Coutrot, 1998). Ils sont une condition nécessaire, bien que non suffisante, pour faire exister et prendre consistance aux relations professionnelles locales, si on définit celles-ci comme des interactions qui se détachent de relations uniquement individuelles, de gré à gré et sans règles collectives instituées. De ce point de vue, la tripartition proposée – entre des petits établissements où domine l'informel ; des établissements de taille moyenne structurés par une formalisation du travail, de son organisation et de ses relations ; et un univers médico-social singulier qu'on abordera dans un troisième temps – reste pertinente quand on examine les manières dont jouent, pèsent, influencent la nature et l'identité des représentants du personnel sur la conflictualité ordinaire dans ces lieux de travail regroupant un nombre peu ou moyennement élevé de salariés.

### 2.2.1. Dans les petits établissements, des représentants du personnel uniquement sur le papier ?

Dans les établissements de petite taille, il est fréquent que la représentation du personnel soit totalement inexistante, même si, par construction dans notre échantillon, les établissements enquêtés disposent tous de représentants du personnel en 2017, ce qui est toujours le cas lors des enquêtes monographiques en 2018 et 2019<sup>23</sup>. En cela, notre analyse monographique se situe dans le prolongement de celle, statistique, menée par Céline Dumoulin sur les données de 2011 (Dumoulin, 2020), même si cette dernière s'intéresse surtout aux rapports aux syndicats ou aux cas où existent une représentation syndicale, ce qui n'est pas le cas dans les quatre établissements étudiés ici. Céline Dumoulin le remarque bien néanmoins : la présence ou l'absence d'IRP (syndiqué ou non) constitue le premier élément qui distingue les petits établissements entre eux. De ce point de vue, même présents, la fragilité de ces instances – un ou deux délégués du personnel le plus souvent – est patente, même si leur existence est cruciale pour distinguer ces univers de ceux regroupant encore moins de salariés<sup>24</sup>.

Ainsi, la représentation du personnel n'a pas toujours été présente, comme cela a été le cas à **Chaudux**, qui, pendant de nombreuses années, « *n'avait pas de délégué : personne ne se présentait. Pendant des années (...) y avait personne. On faisait pas les élections, mon prédécesseur faisait pas les élections correctement parce qu'il fallait...vous savez c'est les syndicats, le premier tour il n'y a que les syndicats qui ont le droit d'organiser, donc ça paraît pas d'une logique implacable quand personne n'est syndiqué mais bon c'est comme ça.* »

<sup>23</sup> A InstMédical et Spadux toutefois, c'est un ancien DP qui a été rencontré, le nouveau n'ayant pu être rencontré ; et à Scénographix, la DP était en congé maternité. Mais dans ces trois cas, des salariés ont pu être rencontrés.

<sup>24</sup> On peut en effet remarquer que nous n'avons étudié aucun établissement de moins de 27 salariés, alors que REPNSE s'est élargi aux 11-19 salariés depuis 2011.

(Olivier, RD). Néanmoins, l'établissement s'est doté dans les années 2010 de deux représentants du personnel pour les cadres, Olivier, entré comme technicien en 1992 et devenu directeur en 2007, organisant à son initiative des élections dans ce dernier collège (le collège non-cadre étant trop peu nombreux selon lui). Mais la présence formelle de cette instance de représentation ne se traduit par aucun changement. Lorsque l'enquêtrice a visité l'établissement, il n'y avait pas eu de réunion depuis plus d'un an, par « *manque de pertinence* » selon le directeur. En effet, les effectifs réduits de l'établissement permettent un dialogue quotidien, et comme il ne conçoit pas le rapport entre direction et salariés comme basé sur des intérêts antagonistes, il considère que les réunions ne sont pas nécessaires. Il souligne aussi le fait que les salariés eux-mêmes ne sont pas demandeurs d'une représentation du personnel plus active. Selon lui, le seul moment où l'idée de représentation collective a du sens a lieu au moment des élections :

*« Pour l'instant à chaque fois qu'il y a des nouveaux délégués pendant les premiers mois, il y a une petite émulation qui se passe et puis après plus rien (...) Au début il y a une petite flatterie d'être élu délégué et donc de pouvoir avoir accès à des informations, mais après... » (Olivier, RD, Chaudux).*

Le représentant du personnel de Chaudux va dans le même sens : il estime lui aussi que sa fonction ne “sert à rien”, doutant en permanence de sa légitimité pendant l'entretien. Mais la raison en est différente, signe qu'il existe pour une part un collectif sinon autonome, du moins flottant et susceptibles de se cristalliser, au moment des élections comme l'évoque le RD mais aussi éventuellement selon d'autres événements. Car pour le RP, sa fonction ne sert à rien, cela est dû à l'absence de “*temps matériel à y accorder*” ainsi que de compétences en droit bien plus qu'à l'absence de revendications. En effet, il raconte être souvent consulté par les salariés à propos du Code du Travail, mais être dans l'incapacité de leur répondre sans avoir recours à Internet, n'ayant aucune formation en droit. Ainsi, il a l'impression que son service n'a pas de valeur ajoutée, et qu'en conséquence ses collègues le consultent de moins en moins souvent.

Formelle et considérée comme « obligatoire », la fonction apparaît à première vue également inutile à **Spadux** (32 salariés). Luc, qui a été délégué du personnel il y a quelques années, y constate ainsi : « *on est censés avoir deux représentants du personnel parmi les cadres mais bon...* » et Céline, une salariée interrogée, rappelle que « *ça fait bien longtemps qu'il n'y a pas eu d'élections* ». Les quelques actions qui ont été menées par les représentants du personnel cadre (lorsqu'il y en avait), telle que l'accompagnement des salariés au moment des licenciements, sont jugées inefficaces par les deux salariés interrogés. Mais les entretiens menés avec eux – et l'arrêt brutal de l'enquête par la patronne trois jours après, par mail – montrent que la fonction de représentant du personnel, qui avait déjà été investie dans le passé et est toujours investi parmi les non cadres (même si nous n'avons pu rencontrer le représentant du personnel), n'est pas forcément mise de côté par nature, mais que cela est plutôt lié aux attitudes et décisions de la direction.

#### **Encadré 5 : Retour sur les conditions d'enquête à Spadux**

La prise de contact avec la représentante de la direction a été un parcours semé d'embûches : le mail envoyé est resté sans réponse et 8 appels téléphoniques ont été nécessaires pour convenir d'un rendez-vous. L'entretien s'est finalement déroulé un vendredi à 18h30 dans les locaux vides de l'établissement : la RD nous a d'ailleurs fait patienter à l'entrée le temps que les salariés quittent l'établissement. L'entretien a donc eu lieu à l'abri des regards et dans le « secret ». L'entretien a démarré dans une atmosphère pesante puis s'est poursuivi de manière plus fluide, la RD se détendant progressivement, si bien que l'échange a duré environ 2h et ne s'est achevé qu'en raison de l'heure tardive (21h). Demandant à rencontrer des salariés de l'établissement, et malgré quelques brèves tentatives de la patronne pour nous en dissuader, nous sommes parvenues à planifier un entretien pour la semaine suivante.

Lorsque l'enquêtrice revient la semaine suivante, la patronne n'était pas présente dans l'établissement mais la documentaliste, qui avait été sollicitée et prévenue pour l'entretien, a pu être rencontrée. Celle-ci a alors (pro)/(im)posé de convier l'un de ses collègues à l'entretien. A son issue, de nouveaux entretiens sont planifiés, sans aucun mal cette fois avec le représentant du personnel non cadre, le directeur informatique et un autre salarié. Un rendez-vous est pris pour le vendredi suivant afin que de pouvoir rencontrer successivement ces trois salariés. Cependant, le lundi suivant un mail glacial de la patronne informe de l'impossibilité de revenir dans les locaux, sans fournir davantage de justifications. Malgré des démarches et relances ultérieures, ce mail a définitivement fermé le terrain.

Plusieurs hypothèses peuvent être émises pour expliquer ce brusque retournement de situation et le changement radical qui s'est opéré dans la nature du rapport aux enquêtés. La première hypothèse renvoie à la perturbation potentielle du travail qu'ont provoqué les entretiens. Néanmoins, l'absence de réponse à au mail infirme plutôt cette supposition. Si tel avait été le cas, il aurait sûrement été possible de les contacter afin de convenir de rendez-vous hors des heures de travail, comme cela a été proposé par mail. La seconde hypothèse est celle d'une erreur stratégique de l'enquêtrice : a-t-elle brisé la relation de confiance (fragile) qui s'était nouée avec la représentante de la direction en négociant des entretiens directement avec les salariés ? Cette hypothèse est vraisemblable, même si son absence ce jour-là peut contribuer à légitimer la démarche : les difficultés précédemment rencontrées pour la joindre peuvent justifier la volonté de convenir immédiatement d'une nouvelle date. La troisième hypothèse est directement liée au contenu de l'entretien avec les deux salariés. Deux éléments notables peuvent être retenus de cet échange : (1) la documentaliste est sortie de l'entretien déterminée à se renseigner sur la législation relative au télétravail afin de systématiser son usage au sein de Spadux (2) l'entretien a donné l'opportunité au développeur de se remémorer la période durant laquelle il était impliqué dans des actions collectives. Suite à l'entrevue, la documentaliste a-t-elle évoqué la législation et le télétravail ? Les revendications collectives ont-elles réintégré le champ des possibles ? La patronne se serait alors inquiétée de l'effet des entretiens avec ses salariés et aurait préféré interrompre le processus afin d'éviter d'envenimer la situation, certes stable mais vraisemblablement fragile.

Très fragile, la fonction de représentant du personnel n'est donc pas totalement désinvestie dans ces deux entreprises d'une trentaine de salariés. C'est aussi le cas à **Instmédical** et **Scénographix**, même si, là aussi, la fragilité de la fonction est marquée. Présent dès la fondation d'InstMédical, qui ouvre avec 5 salariés, Martin devient délégué du personnel en 2015, mandat qu'il ne renouvelle pas en 2018, remplacé par un ingénieur d'application qui n'a pu être rencontré. Ami du directeur de l'entreprise (parti il y a quelques mois), Martin, cadre commercial, décrit une activité surtout dépendante des clients (et de leur situation tendue, il s'agit quasi exclusivement d'hôpitaux) et d'une direction lointaine (la filiale allemande du groupe, dont dépend l'établissement français), sur lesquels les salariés ont peu de prise, les principaux enjeux tournant, depuis quelques mois, autour de la numérisation de nombreuses opérations qui contribue à accélérer et intensifier le travail. Largement informelles et individualisées, les relations passent toutefois pour une part par le délégué qui joue un rôle de porte-parole, qu'il s'agisse de revendiquer « la prime Gilets jaunes » auprès de la direction (sans succès), des aménagements du temps de travail chez les administratives (voir *infra*), ou, chez les commerciaux, le refus d'une voiture de fonction qu'a imposé la direction allemande (là aussi, sans succès, l'abandon de cette contestation faisant suite aux informations que s'est procuré le délégué auprès d'un avocat en la matière, montrant que la direction pouvait imposer ce changement). Autrement dit, malgré l'informalité des relations permises par la petite taille et la dispersion des salariés (la moitié d'entre eux sont des commerciaux travaillant parfois loin du siège de l'entreprise et y passant très rarement), une fonction de représentation collective existe bien dans cette petite filiale.

#### Encadré 6 : « Mettre en commun l'outil de travail », le cas de Scénographix

**Scénographix**, 20 salariés, est un cas intéressant concernant la représentation et la participation des salariés. Organisée en SCOP (société coopérative), les salariés sont les « associés » de l'entreprise, ses actionnaires majoritaires, la gouvernance de l'entreprise étant soumise à leur approbation. La structuration en SCOP permet a priori de rompre avec l'antagonisme entre dirigeant et salariés, le statut d'associé faisant converger les intérêts : défendre l'entreprise et ses membres devient un même projet, partagé par la direction et les autres associés. A

Scénographix, ce processus est désigné comme la « mise en commun de l'outil de travail ». Il se renouvelle en permanence : si les règles fondamentales qui régissent l'entreprise (lissage des salaires, assemblées générales régulières) sont fixes, les pratiques liées à la prise de décision se modifient selon les nécessités et les aspirations des associés. C'est le cas par exemple de l'outil référendaire : utilisé pour la première fois en 2017, il a servi à pallier une limite de la SCOP en instaurant un vote anonyme sur un sujet clivant. Ce qui était anticipé comme une crise a pu être neutralisé via le référendum, et la cohésion a été maintenue.

De fait, la représentation du personnel se limite à une déléguée du personnel, qui n'a pu être rencontrée, étant en congé maternité. Les 4 salariés rencontrés (la directrice adjointe et trois salariés) ont témoigné de relations très informelles, malgré des mises en garde de la part de la directrice adjointe et une volonté claire de formalisation pour rendre efficace la division du travail mais aussi rester fidèle au projet fondateur de la SCOP. Ainsi, pour la représentante de la direction, une SCOP n'est ni une association ni une famille et tout le monde n'y est pas égaux, a-t-elle expliqué, insistant pour dissiper les malentendus que certains salariés partagent sur ce point selon elle. Créée avec 7 personnes en 2006, la structure embauche aujourd'hui 27 salariés, et un effort de rationalisation et de formalisation a été organisé par la direction au début des années 2010, non sans susciter des échanges nourris (si l'organisation du travail est plus claire et des gains d'efficacité ont été constatés, certains associés trouvent que la créativité s'en est trouvée bridée). Ce processus de formalisation a aussi touché les questions de représentation et de participation (une déléguée du personnel a été élue), mais la pratique consiste davantage à se conformer à une obligation légale qu'à instaurer un espace et un acteur en charge du dialogue social et de la représentation des salariés... cet espace existant déjà de par l'organisation en SCOP de l'entreprise. Un salarié explique ainsi : *“Scénographix c'est pas la boîte pour laquelle on bosse. C'est la boîte dans laquelle on bosse, avec laquelle on bosse. Et cette notion de « avec » fait de cette boîte notre outil de travail. Et son outil de travail, on se le customise à sa manière quoi. On se l'approprie, on l'adapte, on en fait un outil qui fait qu'on travaille mieux, de manière plus efficace, de manière plus agréable aussi.”* (un salarié, ingénieur, chef de projet)

Cette conception a des implications diverses. D'abord, à l'échelle de l'entreprise, cela signifie que les grandes décisions sont prises par vote des associés. A l'exception de celles et ceux n'ayant pas l'ancienneté requise, les associés prennent tous part aux délibérations : *“tout le monde apprécie quand on fait une AG, tout le monde est là, tout le monde participe, y'a une transparence totale sur ce que fait la société”* explicite Florent, un autre salarié, membre du conseil d'administration. Par ailleurs, en dehors des assemblées générales, un espace de parole est ouvert une fois par mois et réunit toute l'entreprise. Ce “Scénographing meeting” est le lieu privilégié de l'expression des revendications, suggestions, mécontentements éventuels, et un espace qui, selon la directrice adjointe fait fonction d'instance de représentation du personnel. Pour elle, *“la parole est tellement libre que les choses à dire sont déjà dites, il y a énormément d'endroits où ils peuvent l'exprimer. Et je pense même, c'est ce qui me rassure, c'est qu'en passant par la déléguée du personnel, ils auraient l'impression de nous cacher quelque chose”*. Autrement dit, selon elle, la SCOP rend obsolètes les IRP. Cette vision est confirmée par certains associés. Ainsi, un salarié rencontré a vécu l'obligation de mise en place d'une DP et d'un comité d'entreprise comme une contrainte plus que comme une ressource : *“si ces outils-là n'existaient pas, CE, DP, ça nous gênerait pas trop ici. On les a montés nous-même, sans savoir que vraiment ils existaient (...) Quand on est arrivé à 10 personnes, on s'est dit « ouh là là, le code du travail nous oblige à avoir un CE, qu'est-ce qu'on va faire avec ce CE », on dialoguait déjà quoi. On s'est dit « ça va être une usine à gaz, on va devoir faire des compte-rendu », ça nous embêtait presque (...) C'est pas la clef de voûte du dialogue social dans l'entreprise, loin de là.”*

Cette vision est nuancée par d'autres. En effet, si l'établissement n'a pas connu de conflit collectif depuis sa création, la déléguée du personnel est parfois sollicitée, selon certains, même si c'est surtout « pour des bricoles », selon Florent. *“On a lutté l'année dernière pour mettre en place l'indemnité vélo kilométrique, qu'on a eue. Du coup on est passés par Anne-Sophie (la déléguée du personnel) (...) Après c'était pas un combat (rire)... mais je sais qu'il y a des personnes dans la boîte qui font régulièrement appel à elle (...) pour faire remonter des choses à la direction. C'est souvent plus facile de s'adresser à elle, qui est au même niveau que soi, qu'en réunion où il y a tout le monde et où c'est pas forcément facile de porter un truc...”*

Sur les sujets les plus importants, la discussion semble plutôt passer par l'échange direct entre la direction et les autres associés plutôt que par le canal de la DP. Les structures imposées par le Code du travail apparaissent comme trop formelles, comme des obstacles au débat direct, voire comme une menace pour la cohésion dans l'entreprise. Ainsi, la représentante de la direction indique que les autres associés s'investissent peu dans ces structures, et que si ils ou elles le feraient, cela créerait un “rapport de suspicion”.

Même si elles semblent en premier abord principalement formelles et sont souvent jugées en décalage voire inutiles tant les échanges informels et quotidiens sont a priori possibles, les instances de représentation du personnel – quasi exclusivement un, une ou des délégués du personnel dans ces structures de moins de 50 salariés –, n'ont pas une existence purement

fantomatique. Dans tous les cas, les récits faits par les uns et les autres – direction ou représentant – montrent qu'ils jouent un rôle, sinon pratique et quotidien, au moins potentiel. Acteur de second plan dans la régulation des relations sociales, à n'en pas douter ; mais acteur tout de même, que les salariés peuvent toujours activer et dont ils ne se privent pas systématiquement, notamment lorsque les questions sont de nature collective et concernent des règles qui s'appliquent à tous les salariés ou à une partie d'entre eux... quand il existe de telles règles et pas uniquement des arrangements interindividuels. Une preuve de cette existence réside d'ailleurs bien dans l'attitude des directions à leur égard et ce quel que soit le type d'entreprise, les cas a priori opposés de Spadux d'un côté (entreprise familiale très personnalisée autour de sa directrice, fille du fondateur) et de Scénographix (SCOP au fonctionnement très démocratique et collectif), étant révélateurs : ces deux exemples montrent en effet des directions qui jugent l'existence de ces délégués du personnel non seulement superflue mais surtout problématique, voire nocive.

L'existence même d'un ou une délégué, en effet, institutionnalise et fait apparaître que les intérêts des uns et des autres ne sont pas forcément alignés, le cas Scénographix constituant ici un cas limite particulièrement intéressant car, de par sa structure en SCOP, mettant en tension cette structuration habituelle entre une direction et des salariés. Dispositif révélateur d'intérêts distincts, l'institution délégué du personnel apparaît lesté d'enjeux au moins potentiels, sinon pratiques, même si ces enjeux peuvent être « des bricoles » tant ils questionnent l'exercice du pouvoir et les manières autant que la nature des décisions que prennent les directions. Celles-ci en ont bien conscience, y compris dans ces petites structures, même si aucune conflictualité collective ne s'arrime à cette institution. Si le syndicat reste un acteur totalement étranger, et si les délégués du personnel restent internes au monde professionnel qui se structure dans et à partir des lieux et des relations de travail, en symbolisant l'existence d'intérêts distincts et pour une part désalignés entre direction et salariés, l'existence de ces instances constitue un indice de collectifs potentiellement flottants et pas uniquement subordonnés. Leur existence contient des potentialités qui s'expriment rarement mais qui sont susceptibles de se développer et c'est pourquoi ils instituent des jeux et des systèmes de relations professionnelles, même si ces derniers ne rencontrent jamais – dans les univers étudiés – de conflits ouverts et collectifs, que tous les acteurs cherchent à éviter, y compris en favorisant lorsque des situations se tendent trop, des résolutions individuelles sous forme de démissions, de ruptures conventionnelles voire de licenciements, que manient avec prudence les directions tant elles peuvent susciter des solidarités complexes à gérer pour elles si ces licenciements n'apparaissent pas justifiés aux yeux des salariés.

### 2.2.2. Dans les établissements de taille moyenne, des IRP plus développés et une conflictualité plus présente mais des rapports de force inégaux

Comme le note C. Dumoulin (2020) et comme on l'a vu précédemment en termes de formalisation ou d'occurrences de conflits, lorsque les établissements dépassent 50 salariés, la donne change assez largement. Dans ces établissements, les IRP apparaissent plus développées : les représentants sont plus nombreux, bien plus fréquemment syndiqués (seul AutoVeritas échappe à la représentation syndicale, bien qu'elle ait abritée des délégués syndicaux il y a une dizaine d'années), et des revendications collectives sont exprimées de manières bien plus claires et affirmées. Pour autant, la question de leur poids et de leur capacité à être écoutés se posent, ouvrant une réflexion possible du côté de l'existence – et des conditions sociales de possibilité – de rapports de force entre les salariés, leurs représentants et les managers et directions de ces établissements.

Ainsi, à **AutoVeritas**, les RP expriment des revendications collectives à propos des horaires de travail, des salaires, des conditions de travail, du télétravail. Cependant, cette plus grande activité des représentants du personnel n'implique pas l'instauration d'un rapport de force avec la direction, et l'obtention de plus d'avantages pour les salariés. En effet, si ils insistent sur leur communication fréquente avec la direction, ils déplorent d'être peu écoutés dans les faits, témoignant d'une impression de ne pas peser dans l'orientation des politiques de la direction : « *Nous on le voit en tant que DP, on a du mal à faire évoluer les choses, ils [la direction] ont toujours réponse à tout. Donc heu... ce qui est... ben nous en tant que DP on se dit 'à quoi on sert ?'. Et on sait que pour la direction nous ne servons pas à grand-chose, on est pas dangereux pour eux* » explique Fabrice, délégué du personnel. Leurs propositions sont rarement entendues, et « *tombent souvent aux oubliettes* » selon Paul, élu au CE depuis près de 10 ans. L'expression de leurs revendications peut aussi n'avoir aucun écho parce qu'elle n'est pas faite au bon interlocuteur, lorsque la direction délègue plus ou moins sciemment en réunion demandées par les représentants du personnel des employés RH non dotés d'un pouvoir décisionnaire comme le décrit Paul :

*“Quand, aux réunions CE et DP, vous n'avez pas la PDG, ça peut paraître normal par rapport à son emploi du temps et au devenir de l'entreprise, mais quand vous avez pas la responsable RH, qui vient pas aux réunions, qui botte en touche et qui envoie son adjointe, qui est plutôt de bonne volonté et qui tient la baraque, c'est un peu dommage parce que vous lui posez des questions mais elle est pas décisionnaire.” (Paul)*

Les représentants du personnel font face à un autre obstacle dans les négociations qu'ils initient avec la direction : cette dernière n'hésite pas à utiliser l'argument de l'absence de délégué syndical pour s'épargner une modification de la politique patronale. Ainsi, « *On aimerait continuer le dialogue social et le progrès, mais la direction joue sur le fait que « ah ben non y'a pas de délégué syndical donc vous pouvez pas* ». *Donc pas d'augmentations générales, les augmentations individuelles c'est one-shot, à la tête du client* » explicite Paul. Les mécontentements sont donc nombreux selon les représentants rencontrés mais la conflictualité reste contenue : la seule grève évoquée, en 2008 et à moment où était présent un délégué syndical (CGT), a donné lieu à des intimidations de la direction dont tous les salariés se souviennent et, selon les représentants, l'individualisme a gagné, contribuant à des stratégies d'exit plutôt que de prise de parole.

A **Nautique**, a contrario, trois délégués syndicaux sont présents, dans un établissement pourtant de 80 salariés, y compris de nombreux temps partiel et jobs étudiants peu enclins, a priori, à s'investir dans les relations sociales et la régulation des activités. Le poids institutionnel de ces délégués – et des autres représentants (DP et élus au CE) – apparaît de fait nettement plus important. Leur présence impose l'ouverture de négociations chaque année, notamment sur les salaires, sur lesquels ils concentrent leurs activités. La formalisation des relations sociales est relative, comme on l'a évoqué. Mais elle cadre les manières dont les instances se réunissent et informe assez fortement les manières dont les représentants investissent leurs rôles. Ainsi, suite à une absence de primes en 2018, le CE vote une expertise comptable pour que soient examinés les comptes et disposer d'informations leur permettant d'alimenter (ou non) leurs revendications en la matière. Malgré la division syndicale – qui recoupe pour une part une représentation différenciée des corps de métiers (maître nageurs, entretien, administration) et traduit une complémentarité autant qu'une concurrence -, le rapport de force apparaît formellement moins déséquilibré qu'à AutoVeritas. Toutefois, la politique de sanction et de surveillance de la direction est peu contrée et les syndicalistes semblent avoir mauvaise presse auprès de nombreux salariés, les critiques et mêmes les conflits entre eux – tout comme entre les salariés et les services étant nombreux selon les dires des uns et des autres.

### Encadré 7 : Une synthèse concernant les relations sociales à Nautique

Le système de relations assez informel au sein du collectif du travail, de par la taille de l'effectif mais également la proximité générationnelle entre certains employés (pas mal de jeunes, étudiants...) influence le fait que la conflictualité institutionnalisée reste contenue. Ainsi, le plan personnel et professionnel, formel et informel, se confondent au sein des interactions. L'organisation du travail, et notamment du temps de travail, se base beaucoup sur des arrangements informels qui s'appuient sur les amitiés, les affections, mais aussi les différences entre salariés. Mais si cette situation caractérise manifestement les relations entre employés, elle contraste avec les relations verticales qui sont, elles, beaucoup plus formalisées. Les liens entre le directeur et le reste des employés passent par des chaînes de discussions plus formelles (se référer au responsable, n'aborder certains sujets qu'en réunions des délégués du personnels ou lors des NAO pour tout ce qui concerne les salaires) ce qui sépare le directeur de ces interactions informelles, tout au moins dans une certaine mesure, car il lui arrive parfois de faire le tour de l'établissement et d'interagir avec certains salariés. Cela accentue sa position au-dessus de la dynamique du collectif de travail qu'il doit parfois discipliner en faisant appel à son autorité. Nautique n'échappe donc pas à une forme de régulation formelle provenant du haut, qui s'articule avec une régulation informelle, partiellement autonome cependant et largement subordonnée, par le bas tant elle s'organise autour des différents maillons et nœuds hiérarchiques (responsables et managers côté direction ; DP et délégués syndicaux côté salariés). Cette situation peut potentiellement s'expliquer par le fait que le directeur n'a jamais côtoyé le reste du collectif dans les échelons hiérarchiques inférieurs car il est arrivé directement directeur. Le lien que le directeur entretient avec l'agglomération et la maison mère, dont les autres employés n'ont peut-être pas conscience peut aussi être explicatif. Cela l'éloigne, dans sa vision de l'établissement, du reste de ses collègues en faisant peser sur ses épaules des responsabilités que les autres n'ont pas. Enfin, la taille est probablement également un facteur jouant un rôle. Avec 80 salariés, NAUTIQUE n'est pas assez grande pour formaliser davantage les relations professionnelles mais probablement pas assez petite pour éliminer toute distance.

Syndicalisées mais de manière unitaire – tous les élus sont à la CFDT, qui détient également un mandat de délégué syndical – à **Attractivix**, les relations sociales peuvent être plus coopératives et consensuelles, mêlant échanges informels fréquents entre élus et direction et formalisation via des accords ou les comptes rendus écrits systématiques des réunions dans cette entreprise de 82 salariés sous statut privé mais inscrite dans l'écosystème public d'un conseil régional. La syndicalisation est ici le signe d'une certaine autonomie du collectif du travail, mais ce dernier reste très centré sur l'entreprise et les pratiques de ses représentantes conçues dans une optique d'amélioration de la situation des salariés passant par la collaboration avec la direction, bien plus que dans la revendication. Les manières dont les représentants rencontrés évoquent leur lien avec le syndicat et leur distance avec son référent qu'elles rencontrent plus ou moins régulièrement est ici révélateur de cette conception du mandat.

### Encadré 8 : Un référent CFDT externe à l'entreprise jugé trop en opposition par les syndiquées d'Attractivix

A Attractivix, les représentants du personnel sont tous affiliés à la CFDT. Cependant, le lien avec le syndicat est faible. En effet, les deux représentantes du personnel ont plus avoir adhéré au syndicat pour pouvoir être élues que par conviction : « *J'ai adhéré pour pouvoir me présenter dans la liste, pas forcément parce que j'avais envie d'être dans un syndicat. Si demain je pouvais le faire sans, je préférerais quoi.* » (Clara H.)

Les personnes syndiquées ne sont pas particulièrement proches du syndicat, ce qui se ressent dans la forme de militantisme qu'elles déploient pour défendre les intérêts des salariés. En effet, loin de voir les relations avec la direction comme des relations nécessairement conflictuelles (les intérêts des deux parties étant divergents), comme les y invite leur référent CFDT, les représentants du personnel voient leur rôle comme celui d'une coopération active avec la direction, dans une optique plus « constructiviste ». Lorsqu'elle décrit les relations qu'elle entretient avec le référent CFDT, la déléguée syndicale dit ainsi :

« *Quand il est là, du coup il a vraiment cet esprit, syndicaliste on va dire, où il faut vraiment, où forcément la direction est en opposition avec les RP, et donc forcément il faut toujours qu'on ait une position d'opposition. Et nous c'est pas forcément, c'est pas vraiment notre... comme je l'ai dit tout à l'heure, on est pas vraiment syndicalistes dans l'âme. Et donc parfois il nous embrouille plus qu'autre chose. C'est-à-dire qu'il va nous monter le bourichon sur un truc, et on va sortir de là on va de dire : « Ohlala faut qu'on fasse gaffe, faut qu'on fasse ci, faut qu'on appelle l'avocat, faut qu'on vérifie ça. » [...] Donc en fait il faut arriver à faire la part des choses*

*entre le discours vraiment militant, engagé, et le fait qu'il faut forcément que les RP soient en opposition avec la direction. Il aime pas du tout quand on lui dit qu'on est d'accord avec la direction. Il aime pas. » (Clara H.)*  
Les représentantes du personnel se méfient finalement du discours syndicaliste, au point d'aller chercher des conseils ailleurs, dans des organisations supposément plus « objectives » : « *Et de plus en plus du coup on va chercher de l'aide ailleurs. Puisqu'en fait il [le référent CFDT] nous embrouille à chaque fois. » (Clara H.)* Elles recourent à divers cabinets de conseils pour les conseiller lors des négociations avec la direction. Elles font aussi la démarche de se renseigner et de se former elles-mêmes : « *On s'est abonnées, on a pris un abonnement aux Éditions Tissot. » (Clara H.)*

La diversité mise en évidence ici (le cas de **TextiLogistik**, déjà évoqué, constituant encore un autre exemple, plus proche de Nautique que des deux autres cas même si une déléguée syndicale unique y est présente) montre les effets d'une formalisation plus grande des relations professionnelles, mais aussi de l'existence de plaintes, de griefs, de problèmes exprimés bien plus collectivement par les salariés et leurs représentants que dans l'univers des petits établissements. Les représentants du personnel, dans ces établissements de 80 à 200 salariés, ont à gérer des revendications, participent à leur expression, sous une forme plus ou moins conflictuelle ou coopérative, Attractivix représentant ce dernier pôle, à l'inverse de TextiLogistique et Nautique du côté plus conflictuel, AutoVeritas constituant un cas d'intermédiaire de conflits latents importants mais plus étouffés.

### ***2.3. Relations professionnelles et conflits dans le monde médico-social : un monde à part ?***

Enquêtant dans trois structures relevant du secteur médico-social, et plus spécifiquement de l'intervention auprès de mineurs en difficulté, nous avons été frappés par les particularités des relations sociales et de la conflictualité qu'on pouvait y analyser<sup>25</sup>. L'analyse statistique par configurations (voir infra) a, en outre, montré tout particulièrement combien ce secteur se distinguait au regard de nombreuses dimensions. C'est pourquoi nous avons analysé à part ces trois monographies pour y montrer les spécificités d'un secteur qui, au cours des quinze dernières années, a fortement émergé à la fois empiriquement dans REPONSE et théoriquement dans l'analyse des mondes du travail et des relations professionnelles (autour des travaux de M. Simonet et M. Hély en particulier).

Deux monographies portent sur des Instituts-Médico Educatifs (**IMESud** et **IMEAlpes**) se chargeant de l'accueil, de l'insertion et du suivi des mineurs présentant un handicap léger ou moyen<sup>26</sup>. Agréés et financés par la sécurité sociale et les Agences Régionales de Santé, ils disposent tous deux d'internats et de dispositifs de suivi des enfants en milieu ouvert, nommé Service d'Éducation Spéciale et de Soins à Domicile (SESSAD). De son côté, **Protectenfance** regroupe plusieurs structures d'accueil lié à la protection de l'enfance, davantage en lien avec des problématiques judiciaires et sanitaires. La structure est presque exclusivement financé par un Conseil Départemental, au titre de son action sociale.

En apparence, les trois « entreprises », rattachées au même secteur médico-social, présentent une faible conflictualité déclarée : aucun d'entre elles ne déclarent de conflits ouverts avec ou sans interruption de travail, peu ou pas de mobilisation collective et un climat social globalement apaisé. Dans les trois contextes, quelques litiges liés à des licenciements ou à des conflits ponctuels entre management et salariés sont signalés, mais rien de significatif. Toutefois, les monographies permettent de dépasser cette première impression, et attirent notre

<sup>25</sup> Cette sous-partie a été rédigée par Guillaume Gourgues.

<sup>26</sup> IMESud a été enquêtée par G. Gourgues, IMEAlpes par S. Landry (étudiant en master 2 à l'Université de Lyon) et ProtectEnfance par A. Chamboredon, alors étudiante en master 1 à Sciences Po.

attention sur la présence d'une conflictualité larvée dans les trois entreprises, non sans différences entre elles.

De ce point de vue, le contraste entre les situations des trois entreprises est extrêmement frappant. Alors que pour **IMESud** le climat social reflète effectivement une absence quasi-totale de conflits, **IMEAlpes** est marqué par une conflictualité larvée plus importante, mais sans commune mesure avec de fortes tensions sociales observables à **Protectenfance**. S'il nous est bien sur impossible de procéder à des remontées en généralité trop importante, nous pouvons toutefois nous appuyer sur ces trois monographies pour explorer les facteurs de différenciation entre ces trois cas. Nous proposons toutefois de ne pas suivre immédiatement la piste la plus évidente : celle des « publics » accueillis. En effet, si **IMESud** et **IMEAlpes** accueillent des jeunes handicapés, souvent sans problématique sociale, **Protectenfance** est au contraire spécialisé dans l'accueil d'enfants en très grande difficulté, objets de placements sociaux et/ou judiciaires. Toutefois, nous voudrions insister sur un point : ce n'est qu'en repartant de variables plus structurelles, liées à la forme même des « entreprises » et de relations professionnelles, que nous pouvons véritablement comprendre l'influence des « publics » sur la conflictualité larvée et la dégradation du climat social, et sur son absence de traduction en conflit ouvert.

### 2.3.1. Les « figures de l'employeur » et la gestion de l'austérité publique

Lorsqu'on étudie leurs directions et leurs organisations d'ensemble, il est frappant de constater l'hétérogénéité des situations entre les trois structures. Comme dans le cas de l'économie sociale, la similitude des structures et l'identité du champ en question recouvre en réalité un éclatement des « figures de l'employeur », c'est-à-dire des formes concrètes de partage des responsabilités et de prérogative de direction au sein des structures (Hély, Retif et Simonet, 2015). Dans le cas des trois structures enquêtées, on note que l'évolution de cette figure correspond à des gestions différenciées des contraintes budgétaires qui les affectent (baisse et nouvelles modalités d'attribution des ressources publiques), comme l'ensemble du secteur médico-social (Dussuet et al. 2017), débouchant sur des configurations très différentes.

Dans le cas d'**IMESud**, on observe une forte stabilité de la figure de l'employeur. Il repose sur une gestion dite « mono-établissement » par une association. C'est l'association qui crée l'IME dans les années 1980 et met en place un schéma de gestion encore valable aujourd'hui : l'association, *via* son conseil d'administration, est l'instance décisionnaire de la structure, à laquelle se réfère en permanence le directeur qui assure de son côté la gestion et l'organisation du travail au quotidien. Les salariés n'ont presque aucun lien avec l'association, le directeur assurant la totalité des échanges. Les directeurs successifs sont des professionnels du secteur médico-social (des éducateurs spécialisés en ascension professionnelle), et restent de nombreuses années à la tête de l'établissement. Or cette stabilité se maintient malgré les changements profonds d'attributions des financements par la sécurité sociale et l'ARS au tournant des années 2000. La mise en place des du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CEPOM), enjeu central dans la gestion de l'établissement, qui se substitue à l'attribution d'enveloppes de fonctionnement annualisées, pousse la direction à repenser la gestion de ses dépenses, sans procéder pour autant à d'importants bouleversements dans l'organisation du travail, mais surtout à adhérer à un groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS). Le GCSMS que rejoint l'IME en 2010, a été originellement constitué en 2009 par trois Instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques (ITEP) de la région. Il comporte désormais cinq établissements (trois ITEP, deux IME), présentant des profils proches : des établissements adossés à de petites associations, qui n'assurent la gestion que d'un seul

établissement<sup>27</sup>. Ce groupement est présenté en entretien comme le résultat d'une impulsion en provenance des tutelles administratives et financières :

*« Il y a 5, 6 ans, voire plus, il y avait très forte impulsion de la DDAS pour le regroupement des petites associations, parce qu'on nous dit qu'elles n'auront pas les moyens de "faire face aux défis qui s'annoncent". Donc si vous faites des fusions, si les petites structures fusionnent pour en faire plus grosses, et on atteindra des masses critiques... alors ça générera des économies de fonctionnement, et on vous assure qu'on vous les laissera » (Entretien directeur IMEsud).*

De fait, l'objet de ce GCSMS consiste essentiellement à mutualiser un ensemble de coûts et de dépenses, mais également à fournir à ses établissements membres des ressources d'expertise et de gestion nécessaires dans la renégociation des CEPOM ou dans l'adoption d'une mutuelle d'entreprise. Les conséquences du GCSMS sur l'organisation des relations professionnelles sont toutefois presque nulles : les salariés ne disposent pas d'espace de représentation formalisé à l'échelle du groupement, la gestion des affectations de poste et des questions de ressources humaines restent entre les mains des directions d'établissement. Pour les salariés, l'employeur reste globalement le même, et correspond à une norme établie (une direction issue du corps professionnel dominant de la structure, et une association plus distante).

La situation d'**IMEAlpes** est très différente. Autrefois gérée par une association mono-établissement, qui reçoit un agrément préfectoral pour l'accueil d'un public dit « semi-éducable » en 1955, il est intégré à un vaste réseau d'établissement gérée par une mutualité française, dont douze consacrés exclusivement aux individus en situation de handicap, et ce de l'enfance à l'âge adulte. Ce changement de gestion correspond à l'émergence d'une nouvelle « figure de l'employeur », assez éloigné du cas d'**IMEsud**. Après la reprise de gestion, la mutualité nomme un nouveau directeur qui n'est pas issu du secteur médico-social. Diplômé en gestion à Paris et en sociologie à l'Université Lyon 2, le directeur dispose d'importants capitaux scolaires et d'une formation managériale généraliste. Si la mise en place de ce nouveau schéma de gestion rassure en partie les cadres de la structure qui redoutaient les négociations des CPOM avec l'ARS, elle opère un changement assez marqué dans le rapport entre les salariés et leur employeur : le directeur n'est « plus que » le gestionnaire du site, sous la tutelle de la direction centrale gérée par la Mutualité. Ce schéma se décline aussi dans l'organisation des relations professionnelles : chaque établissement dispose certes d'un CSE, mais un « CSE global » est également mis en place à l'échelle du groupe.

**Protectenfance** présente encore un troisième cas de figure. L'association, fondée à la sortie de la seconde guerre mondiale, regroupe la gestion d'une multitude d'établissements assurant des missions variées (une par établissements)<sup>28</sup> qui dépendent presque tous de financements publics en provenance du conseil départemental (de 80% à 100% selon les établissements qui la composent), ne disposant que de ressources complémentaires dans certaines de ces activités (ARS, ministère de la justice, DIRRECTE). Ce monopole financier de la collectivité territoriale la positionne dans le schéma de direction : la direction et les délégués du personnel partagent en effet une même crainte des décisions du département, qui détient *de facto* un certain pouvoir sur l'allocation des financements entre les services. En entretien, le responsable des ressources humaines présente une politique patronale « malheureusement un peu subie », et présente le financement privé d'autres associations intervenant dans un secteur similaire comme une

---

<sup>27</sup> En 2020, le deuxième IME quitte le groupement pour rejoindre une autre structure de gestion multi-établissements.

<sup>28</sup> Hébergement éducatif mixte pour adolescents, accompagnement des enfants placés, action éducative en milieu ouvert (placement judiciaire), prévention spécialisée (travail de rue), insertion professionnelle, internat médicalisé.

garantie de stabilité. Un délégué syndical évoque même une « tutelle » pure et simple du conseil départemental. Ce consensus entre direction et délégués du personnel prend la forme d'un diagnostic d'une dégradation des conditions de travail : à la recherche de « rentabilité » de ces financements, le conseil départemental pousserait l'association à accepter des admissions de jeunes parfois peu pertinentes – des jeunes ayant besoin d'un suivi médicalisé dans un service d'hébergement qui n'en dispose pas, par exemple. Ces craintes se sont d'ailleurs matérialisées au cours de l'enquête, qui débute au moment précis où le conseil départemental demande expressément à la direction de l'association de fermer un établissement, comprenant 26 salariés. De la même manière, le non remplacement du directeur des services sociaux au sein du conseil départemental est un facteur d'anxiété très fortement partagé par la direction et les salariés, l'ensemble du collectif de travail ayant la sensation de ne plus disposer d'interlocuteurs stables.

Il apparaît crucial de relier ces « figures de l'employeur » à la faible conflictualité apparente dans ces établissements. Dans les trois établissements, les directions sont perçues par les salariés comme dépendantes et contraintes par les « véritables » décideurs que sont les financeurs publics. La conflictualité au sein des entreprises est donc conditionnée à ce décalage : la direction peut être perçue comme un intermédiaire efficace préservant le collectif de travail d'une dépossession des décisions (**IMESud**) ; la direction de l'établissement peut être au contraire perçue comme un simple émissaire d'une direction plus globale, mais elle aussi en mesure de juguler les effets de l'austérité budgétaire (**IMEAlpes**) ; la direction peut être perçue comme totalement impuissante face à des décisions publiques qui la dépassent. Dans les trois cas, déclencher un conflit ouvert avec la direction se présente comme une option peu pertinente, quelque puisse être par ailleurs le malaise des salariés, ou la dégradation des conditions de travail. Ainsi, dans le cas de **Protectenfance**, un délégué du personnel évoque en entretien un épisode survenu dans les années 2000. Face la perspective d'un très probable plan de licenciement économique, le recours à une expertise indépendante est soumis au vote du comité d'entreprise, et engage donc un financement de l'employeur. Toutefois, connaissant les difficultés économiques de la structure et le risque de conflits avec la direction, les délégués du personnel préfèrent finalement voter contre cette décision.

### 2.3.2. Le paradoxe des « compétences »

La question des conditions de travail et leur dégradation introduit un clivage assez marqué entre nos trois cas d'étude. D'un côté, les salariés des deux **IME** affirment (notamment par le biais d'un questionnaire en ligne<sup>29</sup> dans le cas d'**IMEAlpes**) disposer de bonnes conditions de travail, et ne relèvent pas d'enjeux spécifiques (salaires, temps de travail, conditions matérielles). A l'inverse, chez **Protectenfance** les salariés des établissements spécialisés dans l'accueil des jeunes en difficultés font part de conditions de travail très dures, des conditions d'accueil des jeunes qui se dégradent et des difficultés financières. On pourrait alors supposer que cette différence est liée au public : chez **Protectenfance**, le service Aide et Dialogue, spécialisé dans l'insertion professionnelle et sociale de jeunes adultes, subit une pression moindre que d'autres établissements (foyers, service d'hébergement éducatif mixte, internat médicalisé) et semble moins marquée par les alertes manifeste qui en émanent.

Il nous semble toutefois important de ne pas s'en tenir à la seule différence de « publics ». Nous retrouvons dans notre enquête un paradoxe bien établi du travail social : ce sont dans les emplois les plus difficiles, les plus exposés à la pauvreté et à la détresse sociale que les statuts d'emploi

---

<sup>29</sup> Questionnaire réalisé et distribué à distance en raison du contexte épidémique avec une participation de 20% des salariés.

se dégradent le plus fortement (Charles, 2018). Il est donc nécessaire de saisir les facteurs explicatifs de ce processus d'ensemble dans nos trois cas d'étude.

Dans les deux **IME** on observe des phénomènes comparables : une absence totale du recours au travail intérimaire ou au remplacement. Chez **IMESud**, la direction revendique le choix de mettre en place des contrats d'apprentissage pour pallier à l'absentéisme : des élèves éducateurs spécialisés rejoignent l'établissement dans le cadre de l'obtention de leur diplôme. L'objectif est de pouvoir assurer la continuité de l'encadrement en confiant une responsabilité éducative temporaire à un professionnel en devenir, tout en conservant une stabilité pour les enfants, et dans une situation de difficulté de recrutement de professionnels pour des périodes de remplacement. Plus globalement, on note une prépondérance, parmi les salariés, des professionnels diplômés (éducateurs spécialisés, moniteur-éducateurs) qui explique en grande partie la mise à l'écart de nombreux enjeux de négociations au sein de l'entreprise : en tant que titulaire de concours, les salariés dépendant de la Convention collective nationale de travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées, du 15 mars 1966. Comme l'affirmait Samuel BouSSION en 2010, cette convention constitue la pierre angulaire des métiers de l'éducation spécialisée, dans la mesure où elle affirme « une forme de paritarisme et consacre l'entrée dans un mode régulier de relations professionnelles, contribuant à la fin du paternalisme » (BouSSION, 2010, p. 87). La convention duplique des logiques de progression de carrière propre à la fonction publique, et verrouille les avancées salariales ou la gestion du temps de travail. Toutefois, la dimension éducative des deux entreprises attire les candidats : le fait de disposer des semaines de vacances scolaires et de cadres légaux très clairs sur la gestion des amplitudes horaires renforcent l'attractivité des emplois.

Or, les tendances lourdes qui affectent les deux **IME** ne font qu'accentuer la place des qualifications et des statuts d'emploi. Pour le dire simplement, nos deux monographies permettent de comprendre que les établissements ont comme objectif principal de s'adapter aux impératifs législatifs récents en matière de handicap autour d'un mot d'ordre unique : l'insertion en milieu ouvert. Les directions cherchent donc à favoriser l'acquisition de nouvelles compétences, moins centrés sur l'accueil des jeunes que l'animation et la coordination de partenariat. La montée en puissance de services de suivi des jeunes évoluant en « milieu ouvert » ou d'éducation insérée dans les établissements scolaires publics est essentiellement gérée par une incitation générale à l'acquisition de nouvelles compétences. Chez **IMESud**, le directeur affirme utiliser les Validations des Acquis de l'Expérience pour convertir massivement les moniteurs-éducateurs, formés à l'accueil, en éducateurs spécialisés plus compétents pour le suivi des dispositifs de milieu ouvert :

*« C'est vrai que j'ai favorisé, moi, cette VAE et le passage moniteur éducateur/éduc spé, compte tenu de l'évolution du secteur médicosocial et du travail de plus en plus fréquent avec des partenariats. Donc ça suppose quand même des compétences nouvelles... L'inclusion, le partenariat avec l'extérieur, l'ouverture vers l'extérieur, tout ça demande des compétences nouvelles que n'ont pas forcément les moniteurs éducateurs et qu'on peut peut-être trouver chez les éducateurs spécialisés [...] Je m'aperçois que l'évolution sociétale, avec l'inclusion qui traverse aujourd'hui toutes les institutions, fait qu'on arrive vers des situations de plus en plus complexe, multi-partenariale et là pour moi il me semble que le professionnel qui le plus armé, c'est l'ES (éducateur spécialisé) » (Entretien, directeur **IMESud**).*

Cette recherche générale de montée en compétences, essentiellement motivée par les inflexions législatives du secteur du handicap, permet de maintenir les statuts d'emploi dans l'ensemble des activités. Ainsi, chez **IMEAlpes**, les missions « difficiles » (travail de nuit à l'internat, typiquement) sont encore confiées à des salariés en poste depuis plusieurs années et ayant une forte part de responsabilité dans la vie de l'institution. Dans les deux structures, nous retrouvons

d'ailleurs beaucoup de ces éducateurs spécialisés d'internat parmi les délégués du personnel et/ou les délégués syndicaux.

La situation de **Protectenfance** est aux antipodes. La dégradation des conditions de travail et d'accueil, lié à la baisse des dotations publiques et aux difficultés propres au système judiciaire qui engorgent les foyers d'accueil de jeunes en très grande difficulté faute de mieux, débouche sur une dégradation des statuts d'emploi, qui entretient, en retour, les difficultés d'accueil. Face au manque de candidatures de professionnels qualifiés, titulaires des concours du secteur médico-social, et à un très important turn-over, le recours aux intérimaires s'est très largement répandu dans les établissements gérés par l'association. La direction ne semble disposer d'aucun levier salarial pour tenter de retenir les salariés les plus compétents :

*« Les foyers, c'est là-dessus qu'on a beaucoup de difficultés. Il existe une rémunération légèrement supérieure pour ceux qui sont en rythme d'alternant. Ils gagnent légèrement plus, c'est pas... Et sur certains, notamment le site qui est en difficulté actuellement, qui accueillent des jeunes particulièrement difficiles, ils sont payés comme ceux d'un foyer classique. Ils n'ont aucune... malgré nos demandes, nos financeurs nous refusent des salaires supérieurs, ce qui fait qu'on a énormément de difficulté à recruter, à garder les gens qui sont compétents. » (entretien, responsable RH, Protectenfance)*

L'enquête montre que c'est là où s'exprime en permanence la conflictualité. A chaque nouvel épisode problématique (nombreuses altercations entre jeunes et éducateurs, postes non pourvus), les salariés, soutenus par les délégués du personnel, menacent de faire valoir leur droit de retrait. Toutefois, jamais ce droit de retrait n'a été activé : les conflits se règlent généralement par l'*exit* (démission ou arrêt de travail), a fortiori dans le cas des travailleurs intérimaires, ou s'épuisent dans le schéma évoqué précédemment – la direction blâmant le conseil départemental mais n'ayant pas de marge de manœuvre. De fait, les salariés les plus stabilisés professionnellement et les plus à même de porter les conflits auprès de la direction, ne sont pas toujours les plus exposés aux risques professionnels. Lorsqu'ils le sont, c'est souvent l'absentéisme, très fort dans l'établissement, qui assure une soupape permettant d'évacuer les conflits, et de les maintenir très largement invisible.

C'est donc moins la nature des « publics » qui génèrent en soi des différences de conditions de travail que le décalage des investissements et des orientations entre secteurs d'action publique (handicap, justice, santé). Ainsi, dans les **IME** plusieurs salariés nous ont fait part de leur inquiétude d'un effet de vase communicant. Les services de protection de l'enfance étant en situation criante d'abandon public, une partie des jeunes concernés par ces services pourraient être placés, à moyen terme, dans les établissements habituellement attachés au secteur du handicap :

*« On a un public qui change effectivement. On en parlait à différentes réunions. On a de plus en plus de jeunes qui ont des troubles psychiatriques importants. Et généralement, ces jeunes ont un parcours institutionnel assez lourd, c'est à dire... ils sont placés. C'est souvent des enfants placés. Donc ils ont, comment dire, ce syndrome de "l'abandonite" » (Entretien déléguée du personnel, IMESud).*

Dans les trois structures, quelles que soit les conditions de travail effective, on retrouve chez les salariés une inquiétude très forte non pas sur le maintien de leur emploi mais sur la nature de leur travail. Les carences de l'action publique sont connues et diagnostiquées, et les salariés redoutent l'imposition arbitraire de nouveaux cadres d'action qui bouleverseraient (ou bouleversent déjà) leur travail. Ainsi, nous souscrivons pleinement à l'idée selon laquelle « dans le secteur médicosocial [...], ce n'est pas la peur du licenciement qui domine mais celle d'une mutation inattendue ou d'une restructuration de service, qui déconstruisent le travail en cours, délogent la personne d'un environnement humain où elle a construit sa pratique

*professionnelle avec cohérence et qui lui permet d'assumer au mieux les détresses des populations accueillies* » (Jordana, 2017, p. 80).

### 2.3.3. Les jeux d'échelle des relations professionnelles

L'effacement des conflits passe enfin, dans les trois établissements, par des facteurs géographiques, à la fois physiques et institutionnels. En effet, dans nos trois cas d'étude, nous retrouvons une même configuration : les établissements faisant originellement l'objet de nos enquêtes, et comprenant moins de cinquante salariés, sont en réalité intégrés à des structures plus vastes, comprenant environ 200 salariés, voire plus. Dans les trois cas, les jeux d'échelle peuvent avoir un effet démobilisateur : les salariés sont séparés physiquement – ils travaillent dans des établissements parfois éloignés les uns des autres – tandis que les délégués du personnel et les délégués syndicaux agissent dans des instances représentatives du personnel morcelées et peu articulées les unes aux autres.

Chez **IMESud**, le climat social très bon (de l'avis de tous les acteurs rencontrés) se combine avec une démobilisation discrète des mobilisations collectives. Au sein de l'établissement, si le CSE se formalise en 2019, accordant d'ailleurs plus de représentation qu'auparavant aux délégués du personnel<sup>30</sup>, le management de proximité de la direction rend l'expression des dissensus peu évidente. Ce problème s'incarne de manière très concrète dans la répartition physique des locaux :

*« Enquêteur: Comment vous préparez les réunions avec la direction ?*

Bah on a des temps de délégation, on a le vendredi matin, on a un temps de délégation. Quand on sait qu'on a réunion, bah la semaine d'après ou... bah on prépare.

*Enquêteur: Et qu'est-ce que vous faites concrètement ?*

Bah déjà, et bah il y a plusieurs choses, il y a les questions du personnel, c'est-à-dire les gens qui viennent nous voir, ou en délégation ou... mais bon, en délégation, enfin quand on est là, ils ne viennent pas souvent, parce que les escaliers, ils sont... notre directeur, il est juste en face, là (*elle montre l'immeuble d'en face par la fenêtre*). Donc les escaliers sont là, donc si on monte, si on vient ici, c'est forcément pour venir voir les délégués du personnel, surtout le vendredi matin. Donc les gens, ils préfèrent nous croiser...

*Enquêteur: Bien sûr....*

Et oui. Et on a voulu nous faire déménager, aller dans les bureaux, nous mettre dans un bureau vitré. On a refusé. Je veux dire là, au moins les gens (léger rire) vont venir nous voir [...] Par exemple, quand il y a un conflit dans l'établissement, qui est repéré quand même, si on voit la personne monter les escaliers, on se dit "aïe, aïe, aïe", elle ne vient pas chercher des tickets cinéma quoi » (Entretien, déléguée du personnel, IMESud).

A l'échelle de l'établissement, le fait même de « monter l'escalier » est un indicateur facilitant la surveillance. Lors d'un (rare) épisode conflictuel, déclenché par une pétition des salariés pour dénoncer le comportement d'un cadre, les signataires devaient ainsi « monter l'escalier » et donc afficher leur soutien aux pétitionnaires aux yeux de la direction.

A cette première limite du bon climat social s'ajoute une seconde, liée aux jeux d'échelle au sein même de l'organisation. Ainsi, le GCSMS laisse peu de place aux salariés et aux délégués du personnel des différents établissements. Ce dernier n'est aucunement responsable en tant

---

<sup>30</sup> Dans l'établissement, le passage au CSE n'implique pas de tendance à la baisse du nombre de mandats de délégués du personnel : l'établissement disposait d'une Délégation Unique du Personnel (DUP), mise en place en 2015, et disposait ainsi de 3 mandats de titulaires et 3 mandats de suppléants. Le CSE augmente le nombre de mandat, passant à 4. Alors que le nombre de mandats disponibles passe à 4, conformément à la loi, le directeur n'opte pas de modification de la répartition des collèges, ce qui conduit à l'élimination du cadre habituellement élu en tant que DP. Les 4 délégués du personnel sont donc désormais des salariés : deux éducateurs spécialisés (ES) de l'internat (déjà élus dans la mandature précédente), une ES chargée d'insertion professionnelle, et une infirmière. Voir l'épilogue du rapport sur le passage aux CSE dans nos monographies.

qu'employeur, chaque membre assurant l'exécution des contrats de travail, même si les salariés peuvent être « mis à disposition ». Son assemblée générale est composée par trois représentants de chaque association membre et le directeur de chaque établissement. Un administrateur est alors élu en AG, tous les trois ans. Lors de notre enquête, le directeur de **IMESud** occupe le rôle d'administrateur du GCSMS depuis juin 2017. S'il est indiqué que l'AG peut inviter « toute autre personne dont la présence lui semblerait opportune », rien n'indique une quelconque participation des délégués du personnel, ni une communication des décisions prises auprès des salariés des établissements. Le groupement forme ainsi un petit groupe de 20 personnes, n'étant aucunement contraint à une quelconque publicité de leurs décisions ou activités auprès des 224 salariés que regroupent les 5 établissements.

Cette mise à l'écart des DP à l'échelle du groupement peut avoir un effet indirect sur la syndicalisation. Alors qu'elle est très faible au sein de **IMESud**, elle apparaît comme nettement plus prononcée dans d'autres établissements adhérents du groupement. L'impossibilité d'implanter un délégué syndical<sup>31</sup>, en lien avec une organisation par ailleurs implantée dans d'autres établissements du groupement, est à ce titre révélatrice d'une difficulté à assumer la syndicalisation sans ressources extérieures : « *Je sais qu'il y a des salariés qui sont syndiqués, mais ils ne le crient pas sur les toits. C'est un peu à l'ancienne, c'est un peu caché. Avant, on avait un employé qui faisait partie des DP d'ailleurs, qui était syndiqué et qui était tout le temps en bataille, sans cesse, dès qu'il y avait un mot qui était dit, ça y'est, il sortait les drapeaux rouges et tout ! [rires] Il était Force Ouvrière, FO. Il était à fond les ballons. Mais c'était l'ancienne génération. Là aujourd'hui, c'est vrai, c'est plus... des gens qui sont syndiqués, mais en toute discrétion. C'est au cas où* » (Entretien, déléguée du personnel, **IMESud**).

Chez **IMEAlpes**, c'est le processus d'intégration des fonctions financières et la création d'un système de CSE à deux étages (établissement et groupe) qui nous est présentée comme un facteur non négligeable d'un affaiblissement de l'implantation syndicale dans l'établissement. Si la CFDT propose une liste lors des élections professionnelles en 2017, l'action syndicale prend désormais essentiellement place à l'échelle du CSE du groupe, le CSE d'établissement regroupant des délégués du personnel n'entretenant presque aucun lien avec l'organisation, quand bien ils ont pu figurer sur la liste CFDT. Cette évolution est constatée par le directeur :

*« On passe d'un organisme gestionnaire unique avec un établissement unique – proximité entre les administrateurs et l'action, trop forte proximité à mon sens – à un organisme gestionnaire qui est là-bas, loin, loin... c'est la capitale départementale, vous imaginez... qui gère une multitude d'établissements, il y a une crainte majeure. Moi quand je suis arrivé, quand j'ai pris mon poste ici, il y avait des banderoles aux fenêtres. On sentait que c'était... que c'était...*

Enquêteur : Que c'était tendu.

*Oui, oui c'était chaud. C'était chaud* » (entretien, directeur, **IMEAlpes**).

On observe alors une sorte de fracture entre deux espaces professionnels : celui de l'établissement où peuvent survenir des conflits et celui du groupe où se déroulent des négociations et se prennent des décisions concernant les salariés. Ce décalage se reflète dans la perception très répandue d'une forme d'arbitraire grandissant dans les décisions de la direction générale, qui sont simplement transmises par le directeur de l'établissement, comme l'illustre les propos de cette monitrice-éducatrice qui évoque son récent changement de poste :

---

<sup>31</sup> Dans le cadre de la mise en place du CSE, un délégué du personnel, déjà élu au CE, présente une nouvelle fois sa candidature pour devenir délégué syndical, soutenu par le syndicat SUD. Le délégué ne parvient toutefois pas à réunir le plancher de 10% des suffrages exprimés, dans son propre collège, lors du premier tour des élections, et ne peut donc recevoir de mandat syndical. Il se présente donc, cette fois-ci sur une liste et sans étiquette syndicale, pour les élections de délégués du personnel et finit par être élu.

*« Ce que j'aurais voulu c'est qu'on m'implique, qu'on me dise le pourquoi, le comment, qu'on m'explique, qu'on me fasse partager ces décisions plutôt qu'on ne me les impose.*

Enquêteur : Finalement, c'est la verticalité des décisions qui vous gêne ?

*Bah, oui. Je comprends qu'il y ait des obligations sociales, des obligations du budget, ça je peux très bien l'entendre mais le problème c'est qu'on a l'impression qu'ils estiment qu'on ne va pas entendre, qu'on va se braquer et c'est pas du tout le cas » (entretien monitrice-éducatrice, IMEAlpes).*

Dans ce même établissement, les réponses au questionnaire auto-administré en ligne vont dans le même sens : l'opacité et la verticalité des décisions sont identifiées comme le plus gros problème par les salariés ayant répondu à l'enquête (78%) de l'IME, loin devant les pressions de la hiérarchie (34%) ou le manque de coordination entre salariés (22%). Un exemple très concret permet d'identifier les difficultés, pour les salariés, de coordonner leurs réactions et leurs actions face à une situation unanimement présentée comme arbitraire et verticale. En effet, en octobre 2019, l'un des salariés de l'IME travaillant dans une unité d'enseignements placée dans un établissement scolaire présente sa démission, pour raisons personnelles. La direction du groupe décide alors de la remplacer en affectant un éducateur d'un autre site, sans en informer le principal intéressé. Ce dernier doit abandonner ses projets en cours et occuper son nouveau poste en moins d'une semaine. Si le cas de ce salarié est énormément commenté parmi les salariés du groupe, l'éclatement géographique et le rattachement à différents établissements ne permet pas à ce salarié d'engager une protestation collective.

Dans le cas de **Protectenfance** la situation est plus complexe. En effet, le décalage entre l'échelle de l'association et celle des établissements est nettement moins prononcé, alors même que la structure emploie environ 200 salariés sur le département (même si principalement dans le chef-lieu du département, la ville où a été menée l'enquête). Les relations professionnelles font ainsi l'objet d'un plus grand formalisme : la mise en place du CSE date de 2018 et dépasse les obligations légales, ce qui d'ailleurs salué par les organisations syndicales, par ailleurs bien implantées dans le personnel statutaire. Les problèmes liés à l'organisation et les conditions de travail sont facilement abordés, reconnus et débattus. Par exemple, nombres de litiges sur le décompte des heures supplémentaires se règlent auprès de la direction générale, et pas à l'échelle des chefs de service et des établissements. Dans le même ordre d'idées, la fragmentation géographique est relativement faible : certes, l'association est divisée en établissements, mais ces derniers sont suffisamment proches géographiquement pour qu'une représentation commune fasse sens. La difficulté essentielle vient, encore une fois, de la nature des difficultés structurelles du travail, qui est davantage imputée au conseil départemental qu'à la direction. Ainsi, le dialogue social à l'échelle de l'association, même apaisé, est souvent considéré comme inutile par les enquêtés : les délégués syndicaux s'estiment au final peu écoutés par les décideurs financiers, et les responsables des RH soulignent le peu de propositions effectives portées par les délégués du personnel. Direction et salariés semblent être confrontés à une forme de vacuité du dialogue social, qui ne correspond pas aux véritables motifs de tensions et de conflits :

*« Quand on dit une tension c'est quelque chose qui n'est pas forcément... Qu'on ressent mais qui ne se traduit par forcément pas des actes, c'est plus un ressenti, des paroles ou... des choses... cette sorte de peur liée à notre principal financeur elle rejaillit elle-même au niveau de la direction générale, moi-même je peux la ressentir. Où est-ce qu'on va, qu'est-ce qui... En fait, quand on a des interlocuteurs qu'on connaît, on sait à peu près leur façon de travailler. Si on leur demande telle chose, on sait s'ils refusent c'est pour quelle raison, on arrive à comprendre leur logique au bout d'un certain temps. Là en ce moment on n'a plus personne en face, et du coup on sait pas... » (entretien responsable RH, Protectenfance)*

Très concrètement, au moment de l'enquête, l'essentiel des appréhensions exprimées par les salariés et les délégués du personnel concernent le positionnement pour le moins incertain et

fluctuant de la nouvelle présidence du conseil départemental (élu après la démission du président du conseil général en 2017, qui le présidait depuis plus de quinze ans), réputé pour entretenir un tropisme aménageur centré sur la voirie, plus qu'attentif à l'action sociale. Ces changements pas si récents (deux ans au moment de l'enquête) font l'objet d'incessants commentaires et d'une grande anxiété parmi le personnel, renforcée par la vacance de la direction à l'action sociale au moment de l'enquête.

Cette rapide analyse des relations professionnelles et de la conflictualité dans le secteur médico-social et l'accueil de l'enfance en difficulté nous permet d'attirer l'attention sur un élément central : si le climat social de ces structures ne se présente pas comme spécialement conflictuel (que ce soit via des interruptions du travail, ou des recours au droit ou à la justice), cela ne signifie pas pour autant qu'il soit apaisé. Tous les établissements subissent les effets directs d'une austérité grandissante des politiques sociales, plus ou moins prononcées en fonction des secteurs de l'action sociale (handicap, protection de l'enfance, insertion professionnelle). De structures en associations, on observe des configurations différentes, entre figures de l'employeur, gestion des statuts d'emploi et échelles des relations professionnelles, qui rendent plus ou moins concrètes les effets délétères de la baisse des financements publics. Si certains établissements semblent plus épargnés que d'autres, les tensions et le sentiment d'une dégradation de la situation est belle et bien présente, mais ne se convertit pas (encore ?) en dynamique de conflits, du fait même des configurations spécifiques. Les trois structures présentent toutefois un point commun : la syndicalisation et l'action collective y sont soit en voie de disparition, soit dans une impasse en termes d'amélioration effective de la situation des salariés.

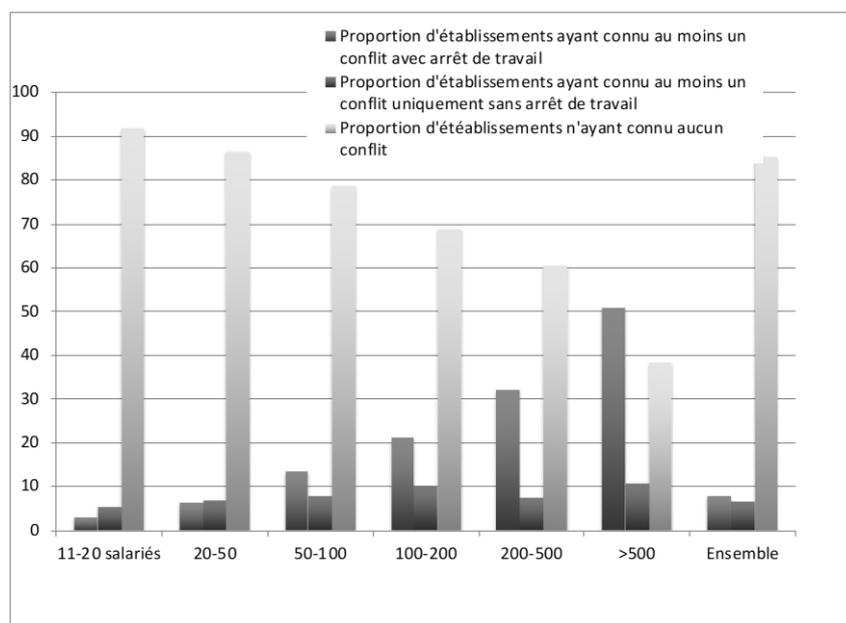
#### ***2.4. Conclusion : établissement, entreprise ou configuration socioproductive ? De la question des échelles d'analyse à la nécessité de dépasser l'effet taille***

Etudier les petits et moyens établissements pousse à revenir sur la question de la taille, qui à la fois les oppose aux grands établissements et les distingue entre elles, même si, comme le médico-social le montre, d'autres logiques jouent fortement pour structurer les relations sociales et le type, la nature et l'expression de relations conflictuelles dans ces univers. De ce point de vue, il faut revenir sur la question des échelles et des niveaux où se jouent et se construisent les enjeux des relations professionnelles : certains établissements appartiennent en effet à des groupes ou des structures plus grandes (réseaux, association, entreprise), d'autres sont quant à eux complètement indépendants. Certains petits ou moyens établissements pris en compte dans l'enquête sont des filiales de plus grosses entreprises. Analyser les relations sociales à ce niveau semble pertinent de prime abord, puisque l'on peut penser que les relations professionnelles se jouent à une échelle suffisamment restreinte, entre personnes qui se fréquentent ou au moins se croisent sur un même site. Pourtant, on peut se demander s'il est toujours plus pertinent d'observer l'échelle de l'établissement et non celle de l'entreprise voire du groupe. Certaines politiques menées à l'échelle de l'entreprise peuvent avoir un impact fort sur les relations professionnelles dans les établissements, comme le montre le cas d'Instmédical, où la numérisation des devis et des factures et le déploiement d'outils digitaux ont été décidés au niveau du siège européen (situé en Allemagne) de ce groupe japonais. A ProtectEnfance, les relations entre représentants du personnel et direction se jouent bien plus à l'échelle de la structure toute entière qu'à celle des établissements – ceux-ci étant proches, avec des salariés circulant assez facilement entre eux. A l'inverse, à Chaudux, également filiale d'un groupe allemand, ce dernier apparaît lointain même si les rumeurs d'un projet d'intégration renforcée (notamment en termes RH) des filiales européennes inquiètent aussi bien le RP que le RD. Au fond, tout dépend ce qui est observé : la conflictualité quotidienne s'analyse mieux

au niveau du lieu de travail ; mais la régulation des activités, en particulier si on se centre sur l'élaboration et l'adaptation des règles, peut gagner à être étudiée au niveau des entreprises où se déroulent de plus en plus les négociations institutionnalisées, sinon les réunions des instances, au risque d'un découplage avec les réalités quotidiennes des relations de travail. Selon les enjeux étudiés, les acteurs rencontrés, les questions que se posent aussi les chercheurs, ces différences d'échelle visibilisent ou au contraire invisibilisent finalement des facettes ou des dimensions différentes des relations professionnelles. En matière de conflictualité quotidienne en tout cas, l'établissement apparaît une entrée à conserver et les effectifs qu'il abrite, la taille que les périmètres juridiques mais surtout spatiaux désignent, constitue une variable clé.

Il reste qu'au final, si la taille apparaît comme un proxy ou un facteur crucial pour marquer une formalisation plus ou moins grande ou existante des relations professionnelles et est très clairement corrélée avec la présence ou l'absence de représentants syndiqués, d'une part, et l'existence de conflits collectifs reconnus par les acteurs, d'autre part, bien d'autres dimensions ne sont pas captées par cette seule variable d'effectifs employés dans les établissements. La variable « taille » ne suffit manifestement pas pour décrire l'espace socio-productif, ni celui des relations professionnelles, voire même de la conflictualité. Les particularités qui se font jour dans les établissements médico-sociaux en sont un indice, tout comme la variété des relations sociales qui a pu être constatée dans des établissements de même taille, comme Attractivix d'un côté et Nautique de l'autre (80 salariés chacun), ou AutoVeritas et TextiLogistik (200 salariés environ chacun) de l'autre. Les petits établissements connaissent des conflits, on l'a vu : ils n'échappent pas aux conflits individuels (tensions, absentéisme posant problème, prud'homme, arrêt maladie répété, etc.), selon les déclarations de leurs directions et surtout, les conflits sans arrêt de travail, dans toutes les enquêtes REPONSE, ne sont que peu, ou pas du tout, corrélés avec la taille. Le graphique suivant qui croise taille et formes avec ou sans arrêt de travail sur les données de 2017 le montre clairement : les conflits avec arrêt sont de manière quasi linéaire de plus en plus fréquents au fur et à mesure que la taille des établissements augmente, alors que pour les conflits sans arrêts, la corrélation avec la taille et les variations sont bien plus limitées et diminuent même pour les établissements de 200 à 500 salariés.

**Graphique 1 : Conflictualité collective selon la taille des établissements**



Source : Enquête REPONSE 2017, volets RD, pondération établissement.

Champ : Ensemble des établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

Lecture : en 2017, 31% des directions d'établissements de 200 à 500 salariés ont déclaré avoir connu au moins un conflit avec arrêt de travail (grève de plus ou moins de deux jours, débrayage) durant les trois années précédentes. Ils ne sont que 8% à avoir déclaré au moins un conflit uniquement sans arrêt

C'est pourquoi nous avons cherché à décrire, en dépassant ce seul critère de la taille et à partir des enquêtes REPONSE depuis 1999 – autrement dit en réintroduisant une dimension diachronique sur presque une vingtaine d'années -, les différentes configurations socioproductives qui structurent le tissu économique et social des établissements métropolitains et les relations professionnelles qu'abritent ces configurations.

### **3. Les contextes plus ou moins évolutifs de la conflictualité ordinaire : des configurations stables et une financiarisation inégale selon les segments socioproductifs**

Cette entreprise a déjà été menée à partir de REPONSE, en particulier par T. Coutrot et T. Amossé à partir de l'enquête de 2005 (Coutrot et Amossé, 2008). T. Amossé et d'autres collègues l'ont également répliqué sur l'enquête de 2011 (Amossé et alii, 2014), en orientant leur analyse, alors, sur la question des effets sur la santé au travail des formes d'organisation du travail. D'autres équipes travaillant sur les données de 2017 y travaillent également (B. Giraud, C. Signoretto et l'équipe du LEST notamment). De la même manière, l'analyse que nous proposons ici sera orientée par une question, celle de la réalité inégale de l'emprise de la financiarisation sur le tissu socioproductif français<sup>32</sup>. Nous chercherons donc à décrire l'organisation socioproductive du capitalisme français sans chercher à le saisir par un trait unique qui lui donnerait sa spécificité (comme tente de le faire la littérature sur les variétés du capitalisme) mais en nous attachant au contraire à baliser son hétérogénéité interne. Pour la décrire, nous nous appuierons sur des variables économiques, qui décrivent l'inscription marchande ou les formes de financement des entreprises, sur les caractéristiques de leur organisation du travail et sur quelques traits permettant d'approcher la nature des relations

<sup>32</sup> Cette sous-partie a été rédigée par Pierre François et Théo Voltaire.

professionnelles qui s'y déploient. Cette description, enfin, sera replacée dans un horizon historique qui permet de qualifier la séquence ouverte depuis les années 1980.

### ***3.1. Positionner l'analyse : configurations socioproductives et processus de financiarisation***

#### **3.1.1. Actualiser une démarche et poser une nouvelle question**

Pour mener à bien cette tâche, nous nous inspirons du travail d'Amossé et Coutrot (2008) qui, pour décrire les modèles socio-productifs présents en France entre le milieu des années 1990 et le milieu des années 2000, adoptent une démarche inductive. Comme eux, nous ne partirons pas d'une caractérisation idéale-typique des modèles, comme Boyer et Freyssenet mais, en partant des données, nous nous attacherons à mettre au jour des configurations stabilisées de modalités auxquelles nous tenterons, rétrospectivement, de donner un sens. En s'appuyant sur les données des enquêtes REPONSE de 1993, 1999 et 2005, Amossé et Coutrot mettent au jour quatre grandes configurations socio-productives. Ils distinguent d'abord les « organisations de contrôle simple », qui regroupent 13% des établissements : généralement de petite taille, on les rencontre dans les secteurs de l'hôtellerie, du nettoyage ou du travail social ; leur marché est local, les syndicats, comme les conflits, y sont rares, et le travail est strictement contrôlé. Le « modèle néo-taylorien », quant à lui, concerne plus du tiers des établissements (36%). Il est répandu dans le secteur des biens d'équipement ou de la grande distribution, l'actionnariat est souvent familial et la direction peu insérée dans les milieux patronaux, le travail y est très contrôlé *via* une organisation en juste à temps. Ce modèle se distingue d'une autre configuration, « toyotiste », qui rassemble lui aussi un tiers des établissements (33%), que l'on rencontre dans les secteurs du conseil, de l'automobile ou du luxe. De grande dimension, appartenant à des groupes cotés en bourse, la formation y est développée, le travail plus autonome, l'informatisation des processus de production, fréquente. Un dernier modèle émerge de l'analyse, plus original, que les auteurs identifient comme un modèle d'entreprises « publiques en transition ». Il regroupe 18% des établissements, relevant des secteurs bancaires, énergétiques ou des transports (ferroviaires notamment). Leur marché, national, est stable, mais l'organisation du travail y connaît des transformations après des privatisations, et les conflits y sont fréquents.

Une manière de positionner notre travail par rapport à celui d'Amossé et Coutrot consiste à y lire un simple prolongement de leur démarche : alors que leurs traitements portent sur les enquêtes 1993, 1999 et 2005 de REPONSE, les nôtres portent sur les cohortes 1999, 2005, 2011 et 2017. Une partie des écarts entre nos résultats et les leurs, et notamment la disparition, dans la typologie que nous allons présenter, du modèle « public en transition », peut se comprendre comme un résultat : alors que, dans les années 1990, la transition des grandes entreprises nationalisées à la Libération vers des formes de gestion, de financement et d'inscription marchande plus proches de celles des grands groupes privés est encore en cours, cette « normalisation » (au sens statistique) est achevée durant la seconde moitié des années 2000 et les années 2010. Nos résultats se singularisent également en raison du jeu de données que nous mobilisons pour décrire l'hétérogénéité du tissu socio-productif. Les variables que nous avons retenues doivent en effet nous permettre de discuter de l'emprise des logiques financières au sein du capitalisme français.

Parmi les propositions avancées pour caractériser la rupture des années 1980 et la nouvelle séquence historique qu'elles inaugurent, économistes, sociologues, politistes ou historiens retiennent notamment l'idée que, davantage que durant les autres décennies du XX<sup>e</sup> siècle, le capitalisme contemporain serait soumis à des logiques financières qu'ils proposent de subsumer

sous le terme de « financiarisation » : selon la définition qu'en proposent Davis et Kim (2015) dans leur revue de la littérature qui lui est consacrée, « la financiarisation décrit la tendance historique dans laquelle, depuis la fin du XXe siècle, la finance et les considérations financières deviennent de plus en plus centrales dans le fonctionnement des économies. Le concept de financiarisation a acquis une signification particulière parce qu'il désigne une discontinuité fondamentale entre l'économie d'après-guerre, tiré par la production industrielle et l'échange des biens, et l'économie actuelle, qui se concentre avant tout sur les indicateurs financiers » (Davis et Kim, 2015, p. 205, nous traduisons). La notion s'attache à décrire des évolutions à l'œuvre dans des sphères très différentes de la vie économique, et qui y prennent des visages très différents. En mettant en évidence l'emprise croissante des relations de crédit, y compris (et surtout) lorsqu'elles intègrent au capitalisme financiarisé des membres des classes populaires – en développant par exemple des dispositifs d'éducation financière – des travaux s'attachent à mettre au jour la « financiarisation de la vie quotidienne » (Aitken, 2007 ; Lazarus, 2013). L'emprise des logiques financières s'affirme et s'étend, notamment, à mesure que des outils cognitifs qui intègrent des raisonnements directement issus des mathématiques financières sont mobilisés par des acteurs sans cesse plus nombreux – dont certains interviennent directement dans la sphère financière, mais dont d'autres en sont au contraire très éloignés (François et Frezal, 2018). Ces logiques financières s'imposent aux acteurs à mesure que les régulations qui définissent les conditions de leur activité s'appuient, elles aussi, sur des raisonnements et des outils issus de la théorie financière : c'est en particulier pour cette raison qu'au sein du secteur bancaire (Baud et Chiapello, 2015) ou assurantiel (Frezal, 2015 ; François, 2020), des petites entreprises qui, jusque-là, les avaient ignorées, ont du faire leur les logiques financières quand les régulations prudentielles (Bâle II ou Solvabilité II) leur ont imposé des calculs de solvabilité entièrement informés par des raisonnements directement tirés de la théorie financière telle qu'elle s'est développée depuis les années 1950.

Le cas particulier des secteurs bancaires ou assurantiels nous permet d'ailleurs de soulever une question qui peut se généraliser à l'ensemble du tissu socio-productif. On voit en effet, dans leur cas, que l'extension des logiques financières fut loin d'y être immédiate et spontanée. Durant au moins deux décennies, en effet, les plus grandes banques et les plus importantes compagnies d'assurance plaçaient l'actionnaire au cœur de leur préoccupation, et mobilisaient, pour piloter leurs investissements et gérer leurs risques, des outils directement issus de la théorie financière : elles étaient, en un mot, entrées de plein pied dans la financiarisation alors que, dans le même temps, les plus petites structures (les mutuelles, notamment, dans le secteur assurantiel) échappaient en grande partie à ces logiques. Autrement dit, toutes les entreprises ne sont pas soumises au même rythme, et avec la même intensité, aux logiques financières. Les travaux qui portent sur la financiarisation des entreprises – qui y repèrent, pour le dire d'un mot, l'importance décisive des logiques et des acteurs financiers, notamment quant au partage de la valeur et de la prise de décision – portent en effet avant tout sur les très grandes entreprises (Davis et *al.*, 1994 ; Davis et Greve, 1997 ; Fligstein, 2001 ; Fiss et Zajac, 2004 ; François et Lemercier, 2016) : l'hétérogénéité du tissu socio-productif n'y est que rarement prise en compte (voir cependant Fligstein et Shin, 2008 ; Perraudin et *al.*, 2008). C'est précisément cette question que nous souhaitons mettre au cœur de notre questionnement : en décrivant l'hétérogénéité du tissu socio-productif, où peut-on y repérer – et avec quelle intensité – les symptômes de la financiarisation ?

### 3.1.2. Identifier la financiarisation : quatre jeux de variables issues de REPONSE

La financiarisation, on l'a compris à la lecture des paragraphes qui précèdent, se repère à des indices épars et hétérogènes, que REPONSE ne permet que très inégalement de repérer. Si l'on

apparie les variables disponibles dans l'enquête et celles que mobilise la littérature sur la financiarisation pour en repérer l'occurrence, on peut sommairement identifier trois ensembles de variables auxquelles nous serons particulièrement attentifs, auxquelles nous ajouterons un quatrième groupe de variables dont l'articulation avec la financiarisation est plus ambivalente.

Même s'il existe des exceptions – c'est, en particulier, le cas de l'Allemagne (Fiss et Zajac, 2004) – la financiarisation va souvent de pair avec une transformation du mode de financement des entreprises. Si l'on admet que l'emprise accrue des logiques financières traduit d'abord et avant tout celle des acteurs financiers qui les imposent, alors on voit que pour parler de financiarisation, il faut que les acteurs financiers (des banques, des assurances, des fonds d'investissement, etc.) soient plus présents dans l'actionnariat des entreprises ; et que leur influence soit aussi plus immédiatement transmise sur la conduite de l'entreprise, sur le partage de la valeur créée et sur ses orientations stratégiques. Cette influence des modes de financement sur la conduite des entreprises a été particulièrement mise en évidence dans le cas états-unien. Le financement des grandes entreprises états-uniennes passe, de longue date, par la mobilisation de l'épargne sur les marchés financiers (Lamoreaux, 1985 ; O'Sullivan, 2000). La régulation sévère des activités financières, mise en place à partir de 1933 par l'administration Roosevelt et poursuivie dans l'après-guerre, contredit l'intervention directe des actionnaires dans la marche (à court ou moyen terme) des entreprises (Roe, 1994). A partir des années 1980, sous le double effet de la concentration, par les fonds de pension alors en pleine croissance, de l'épargne rassemblée par les salariés états-uniens en vue de leur retraite, et de la remise en cause des régulations qui limitaient considérablement l'influence des actionnaires (les dispositifs qui interdisaient les OPA hostiles, *e.g.*), le pouvoir des actionnaires financiers, médié par les mécanismes propres aux marchés financiers, s'accroît considérablement (Useem, 1996 ; Fligstein, 2001 ; Davis, 2009). En faisant fond sur le cas paradigmatique constitué par les Etats-Unis, il est en général considéré que la financiarisation va de pair avec la présence accrue des actionnaires financiers, et que leur influence est d'autant plus prononcée que leur prise de participation passe par les marchés financiers. Ce sont deux dimensions que REPONSE permet de mesurer, puisqu'une variable décrit, dans des termes relativement sommaires, les grands types d'actionnariat (l'actionnariat est-il dominé par des particuliers (ou des familles), ou par l'Etat, par des entreprises financières ou non financières ?), et qu'une autre indique si l'entreprise dont relève l'établissement interrogé est coté ou non.

L'emprise des logiques financières, nous l'avons dit, se traduit par une réorientation stratégique des entreprises auxquelles elles s'imposent. L'un des symptômes les plus abondamment commentés de cette orientation, à la fois spectaculaires et technique (au moins de prime abord) concerne l'évolution de leur diversification. Il faut, pour le comprendre, revenir une nouvelle fois au cas états-unien, en évoquant la « conception de contrôle » qui prévalait dans les plus grandes entreprises cotées jusque dans les années 1970 (Fligstein, 1990 ; Davis *et al.*, 1994). L'organisation dominante des entreprises était alors une organisation « conglomerale » : les plus grandes entreprises d'alors était très diversifiée, elle pouvait produire des voitures, des machines à laver, des moteurs d'avion, tout en proposant des crédits sous diverses formes (crédits consommations, mais aussi crédits immobiliers, etc.). Cette diversification traduisait, entre autres objectifs, la volonté de diversifier ses risques : il était en effet jugé fort improbable que tous les marchés sur lesquels venaient s'inscrire l'entreprise s'effondrent en même temps. Au fond, l'entreprise « conglomerale », qu'on appelait aussi la « firme en M », n'était que la traduction organisationnelle de l'adage populaire selon lequel « il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le même panier ». La prise de pouvoir des actionnaires financiers, dans les années 1980, s'est traduit par une dé-diversification extrêmement spectaculaire des grandes entreprises états-uniennes : en 1980, l'entreprise industrielle médiane intervenait dans trois secteurs

différents ; quinze ans plus tard, elle n'intervient plus que dans un seul secteur (Davis, 2009, p. 85). C'est que la diversification des entreprises, longtemps considérée comme la meilleure stratégie pour une grande entreprise, est très mal jugée par les actionnaires financiers. D'abord, font-ils valoir, la diversification coûte cher : pour faire tenir ensemble des activités très différentes, il faut développer une infrastructure organisationnelle très lourde, et par conséquent très coûteuse. Ensuite, et surtout, l'investisseur qui acquiert l'action d'un groupe diversifié ne sait pas ce qu'il achète : quand l'entreprise est trop hétérogène, faut-il considérer qu'elle vaut ce que vaut son activité la plus rentable, la moins rentable, une moyenne des deux ? La stratégie de diversification, pensent les investisseurs financiers, est une stratégie pertinente – mais c'est à eux de la mettre en œuvre, pas aux dirigeants des entreprises : les entreprises doivent se concentrer sur leur « compétence centrale » (« *core competence* »), ils sauront alors ce qu'ils acquièrent et pourront, eux, optimiser la diversification de leur portefeuille d'investissement (Zuckerman, 1999). Aux Etats-Unis, les entreprises diversifiées font l'objet d'OPA hostiles : des actionnaires les achètent pour revendre leurs segments les moins rentables et maintenir l'activité de l'entreprise sur le seul domaine où elle est la plus efficace. Pour échapper à ces OPA hostiles, les entreprises anticipent le mouvement et dé-diversifient leur activité : elles se séparent de certaines de leurs activités et se concentrent, elles aussi, sur leur compétence centrale (Davis et al., 1994). Le mouvement de recentrage de l'activité, spectaculaire et d'apparence technique, traduit donc l'emprise des logiques financières sur l'orientation stratégique des firmes. Comme c'est souvent le cas, ce symptôme de la financiarisation se retrouve, plus tardivement et sous une forme moins violente, dans d'autres pays occidentaux. Là encore, REPONSE permet d'en mesurer l'occurrence : dans l'ensemble des mouvements de réorganisation de la production que décrit l'enquête, une variable permet de repérer la présence de ce mouvement de recentrage sur la compétence centrale.

Le troisième ensemble de variables que nous souhaitons prendre en compte (après la structure capitaliste et les processus de recentrage des activités) décrivent les transformations de l'organisation du travail qui peuvent se faire jour au sein des entreprises qui composent le tissu productif. Ces transformations sont moins systématiquement articulées par la littérature à l'emprise des logiques financières, même s'il est fréquemment avancé que cette emprise peut contribuer à les engendrer. Nous en retiendrons deux principales, inégalement travaillées par la littérature. La première est assez intuitive : elle décrit la présence des licenciements collectifs. On comprend en effet que si, dans sa forme idéale-typique, la financiarisation désigne la part croissante des acteurs financiers – du capital, aurait-on dit en d'autres temps... - dans le partage de la valeur créée par l'entreprise et dans la définition de ses orientations stratégiques, alors ce que gagnent les uns (les actionnaires et les dirigeants qui les secondent) est perdu par les autres (les salariés). Là encore, le cas états-unien nous apprend que les entreprises financiarisées recourent plus fréquemment que les autres à des opérations de restructuration (Appelbaum et Berg, 2008, p. 253), même si ces opérations n'ont que très peu accru, *in fine*, la profitabilité des entreprises qui les mettaient en œuvre (Fliegstein et Shinn, 2008). La seconde variable décrivant les réorganisations du travail potentiellement attachés à la financiarisation a été moins systématiquement travaillée dans la littérature (voir cependant Fliegstein et Shin, 2008). Elle décrit les dispositifs de formalisation de la production qui peuvent viser à en accroître la productivité, qu'il s'agisse de l'introduction de progiciels ou de systèmes de production assistés par ordinateur, de l'introduction de démarche dite de « qualité totale », ou encore de dispositifs de type « *just in time* ». Ces différents dispositifs de formalisation de la production, plus ou moins systématiquement mobilisés d'une entreprise à l'autre, ont pour objectif d'accroître la rentabilité de l'entreprise. La recherche de cet accroissement peut procéder de motivations diverses, il n'est pas nécessairement la conséquence mécanique et immédiate de la recherche d'une création accrue de valeur pour l'actionnaire – pour cette raison, la présence de ces

dispositifs est moins systématiquement liée, dans la littérature qui les étudie, à la financiarisation. Avec Fligstein et Shin (2008), nous pensons cependant que cette recherche de productivité peut ne pas lui être étrangère : si (et quand) ces dispositifs vont de pair avec d'autres symptômes de la valeur actionnariale, alors il est possible de les comprendre comme des outils permettant d'accroître la valeur pour l'actionnaire.

Le dernier jeu de variables qu'il nous semble nécessaire de prendre en compte pour le mettre en regard de l'inégale emprise des logiques financières concerne la représentation des salariés, *i.e.* l'existence d'instances représentatives du personnel et le taux de syndicalisation. Tels qu'ils sont décrits dans la littérature, les liens entre financiarisation et représentation des salariés sont profondément ambivalents – et cette ambivalence renvoie sans doute à une situation contrastée selon que l'on regarde un côté ou l'autre de l'Océan Atlantique. Aux Etats-Unis, la financiarisation est en général considérée comme étant allée de pair avec l'affaiblissement – voire la disparition – de la représentation des salariés et des syndicats. Les mesures législatives mises en œuvre par l'administration Reagan pour renforcer le jeu concurrentiel sur les marchés financiers sont allées de pair avec un autre volet de mesures, visant délibérément et explicitement à affaiblir le pouvoir syndical (Fantasia et Voss, 2003). Dans les décennies qui suivirent, les entreprises états-uniennes se sont attachées à réduire le contre-pouvoir salarial, en délocalisant la production vers des Etats ou des pays où la législation est moins favorable aux syndicats, en réduisant au profit des cols blancs la proportion des cols bleus dans les chaînes de production sur le sol américain, en recourant massivement à des formes d'emplois précarisés et, plus généralement, en luttant de manière systématique contre toutes formes de représentation des salariés. Dès lors, aux Etats-Unis, la financiarisation des entreprises s'accompagne le plus souvent d'un affaiblissement considérable de la représentation des salariés. En Europe continentale, le constat est sensiblement plus tempéré : parce que l'offensive législative a été moins systématique et moins brutale que celle mise en œuvre outre-Atlantique, la représentation des salariés demeure, même dans les entreprises financiarisées. Selon l'interprétation la plus courante, la non-disparition de la représentation des salariés dans les entreprises financiarisées renverrait donc à une forme d'inertie. Quoiqu'il en soit, la littérature établit un constat contrasté entre l'Europe continentale et les Etats-Unis – constat dont on vérifiera s'il est ou non valide pour la France.

### ***3.2. Décrire des configurations socio-productives***

Dans les pages qui suivent, notre objectif est exclusivement *descriptif*. Nous ne nous chercherons pas à mettre en lien un éventuel lien causal entre la présence de telle ou telle caractéristique des entreprises et l'incidence de telle ou telle pratique – après avoir procédé à une description, que nous souhaitons systématique, du tissu socio-productif français, nous nous livrerons à cet exercice en tentant de mettre en regard des variables qui permettent de le décrire la fréquence et la durée des conflits avec arrêt de travail. A ce stade, cependant, notre objectif est de mettre au jour les principales configurations socio-productives qui peuvent se rencontrer au sein du capitalisme français au début du XX<sup>e</sup> siècle. Nous venons de nous en expliquer longuement : cette description doit nous permettre de repérer où, et avec quelle intensité, peut s'identifier une emprise accrue des logiques financières. Les variables qui doivent permettre de repérer cette emprise ne prennent sens qu'à condition d'être replacées dans des jeux de variables permettant de décrire plus largement les configurations socio-productives où les symptômes de la financiarisation peuvent se rencontrer.

Nous avons fait le choix de travailler sur quatre cohortes de l'enquête REPONSE (1999, 2005, 2011 et 2017), afin de prendre la mesure de la stabilité des configurations que nous décrivons, où des éventuels changements qui s'y font jour. Le choix de donner une profondeur chronologique à l'analyse, toutefois, a un coût : certaines variables disponibles en 2017 ou en 2011 ne le sont pas dans les cohortes précédentes. Nous avons donc travaillé sur cinq grandes familles de variables qui, nous l'avons précisé plus haut, doivent nous permettre de saisir l'inscription économique des établissements et l'organisation interne du travail en leur sein.

- Nous mobilisons d'abord un ensemble de variables que l'on dirait démographiques s'il s'agissait de décrire des individus : la taille des entreprises, leur secteur d'activité, le type de salariés qui y sont majoritaires, leur inscription dans des groupes.
- Sont également utilisées des variables qui décrivent l'inscription marchande des entreprises, qu'il s'agisse de décrire la taille des marchés sur lesquelles elles interviennent, le type de concurrence dans lesquelles elles sont inscrites (concurrence sur la qualité, par les prix), le mode de fixation des prix (est-il dominé par le marché, par le processus de production, par des éléments réglementaires, etc.), la nature de l'activité ou des objectifs poursuivis (les résultats croissent-ils ou non ? l'activité est-elle très incertaine ?
- Deux variables permettent de saisir le mode de financement des entreprises auxquelles appartiennent les établissements : sont-elles cotées? de quelle nature est leur principal actionnaire (un actionnaire financier, familial, étatique, etc. ?).
- Sont ensuite mobilisées des variables permettant de décrire l'organisation du travail, d'abord, la gestion de la main d'œuvre, ensuite. L'organisation du travail est saisie à la fois par le type de rapport à la main d'œuvre (la contrôle-t-on étroitement ou lui laisse-t-on une forte autonomie ? consent-on des efforts importants pour la former), par la mise en place de dispositifs de productions formalisées (juste à temps, qualité totale, progiciel, etc.) ou participatifs, et par les réorganisations qui peuvent y être engagées, qu'il s'agisse de réorganiser certaines fonctions supports, de refondre la grille des compétences ou des catégories d'emploi ou de recentrer l'établissement sur sa compétence centrale.
- A ces variables proprement organisationnelles vient s'ajouter une autre ensemble de variables qui renvoient à la gestion de l'emploi, avec deux volets principaux : un volet en termes d'effectifs (y a-t-il eu des licenciements collectifs ?) ; et un volet rémunération, relevant la présence ou l'absence de hausse collective des rémunérations.
- Un dernier jeu de variables concerne les relations professionnelles et la représentation des salariés : y a-t-il des instances représentatives du personnel, et quel est le niveau de syndicalisation dans les établissements ?

#### **ENCADRE 9 : LISTE DES VARIABLES UTILISEES**

##### **Variables « sociographiques »**

- Secteur (8 modalités : Commerce, Construction, Industrie, Construction et immobilier, Transports, Finance, Hôtellerie, Santé et social, Services)
- Taille de l'établissement (4 modalités : 20 à 49, 50 à 199, 200 à 499, plus de 500).
- Salariés dominants (3 modalités : Employés, Ouvriers, Cadres & Intermédiaires)
- Groupe (3 modalités : Indépendante, Inscription dans un groupe, Autre)

##### **Inscription marchande**

###### *Caractéristiques du marché*

- Géographie du marché (3 modalités : Local, National, International).
- Ressort concurrentiel (4 modalités : Prix, qualité, renommée, sans objet)
- Modalité de définition du prix (3 modalités : Coûts, marché, règlements).

###### *Caractéristiques de l'activité :*

- Résultats croissant ou non ? (3 modalités : Croissant, décroissant, stable).

-	Activité Incertaine ou non ? (2 modalités : Prévision Facile, Prévision Difficile)
-	Objectifs budgétaire ou marchand ? (3 modalités : Divers, Budgétaire, Marchand)
<b>Modes de financement</b>	
-	Cotation (2 modalités : Entreprise cotée ou non)
-	Nature du principal actionnaire (6 modalités : Famille ou particuliers, Finance, Entreprises non financières, Etat, Autre, NSP ou sans objet)
<b>Organisation du travail</b>	
<i>Rapport à la main d'œuvre</i>	
-	Type de contrôle (3 modalités : fort, médian, autonomie forte)
-	Effort de formation (3 modalités : fort, médian, faible)
<i>Organisation de la production</i>	
-	Dispositifs de formalisation (3 modalités : aucun ; un seul ; au moins deux) ;
-	Dispositifs participatifs (3 modalités : fréquent ; médian ; rare).
<i>Réorganisation de la production</i>	
-	Réorganisation des fonctions supports (3 modalités : aucune ; une seule ; au moins deux) ;
-	Refonte des catégories d'emploi et des grilles de compétence (2 modalités : O/N) ;
-	Recentrage sur la compétence centrale (2 modalités : O/N).
<i>Gestion de l'emploi et politique de rémunération</i>	
-	Evolution des effectifs (3 modalités : stable ; hausse ; baisse) ;
-	Licenciements collectifs (2 modalités : O/N) ;
-	Augmentation générale des rémunérations (2 modalités : O/N) ;
<b>Relations professionnelles</b>	
-	Représentation des salariés (3 modalités : Aucune instance de représentation élue, Une instance de représentation élue, Une instance élue et un délégué syndical présent sur l'établissement) ;
-	Taux de syndicalisation (5 modalités : Moins de 5%, Plus de 5%, NSP).

Afin de mettre au jour les configurations socio-productives qui structurent le capitalisme français, et de repérer en leur sein l'emprise différentielle des logiques financières, nous avons procédé, classiquement, en deux temps : nous avons d'abord réalisé une série d'analyse des correspondances multiples (une pour chaque cohorte), dont nous commencerons par décrire les quatre premiers axes ; nous avons complété cette première étape par une classification ascendante hiérarchique permettant de construire, pour chaque cohorte, une typologie en trois classes. Qu'il s'agisse du sens des axes des ACM et de la configuration du plan factoriel, ou des classes que la CAH permet de dégager, les jeux de proximité et d'opposition qui structurent le capitalisme français sont stables, et permettent de montrer que si certains de ses segments sont bien soumis à des formes de financiarisations, d'autres leur sont globalement soustraits.

### 3.3. Un espace d'une remarquable stabilité entre 1999 et 2017

Compte tenu du nombre de modalités engagées dans l'analyse, nous avons choisi de retenir les quatre premières dimensions de l'espace factoriel : le nombre de modalités est telle que le pourcentage d'inertie captée par les premiers axes est limitée, nous retenons donc les quatre premiers axes pour l'interprétation.

**Tableau 6 : Inertie des quatre premiers axes de 1999 à 2017**

	1999		2005		2011		2017	
	Par axe	Cumulée						
Axe 1	8,57	8,57	8,45	8,45	8,52	8,52	8,3	8,3

Axe 2	5,14	13,72	5,11	13,56	5,63	14,15	5,05	13,3
Axe 3	3,98	17,7	4,1	17,66	4,3	18,45	4,3	17,6
Axe 4	3,45	21,15	3,76	21,42	3,82	22,27	3,49	21,1

Source : Enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD.

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

Les quatre premiers axes du plan factoriel des différentes cohortes sont structurés par des logiques qui, sur la période, sont relativement stables. Nous les décrirons successivement – les plans factoriels construits par les deux premiers axes sont présentés à l’issue de leur présentation, ceux des axes 3 et 4 après que la construction de ces axes aura été présentée également.

### 3.3.1. Premier axe : Sociographie, conjoncture et représentation des salariés

C’est le premier axe qui est organisé par le plus grand nombre de modalités, c’est par conséquent celui dont l’interprétation est la moins immédiatement lisible et la plus classique. Il oppose, d’un côté, des établissements de petite taille, relevant soit de la santé et du social, soit de secteurs traditionnellement associés à un actionnariat familial (commerce ou hôtellerie), où la production, peu formalisée et stable, permet de s’inscrire sur un marché local. La représentation du personnel y est peu développée. A l’autre pôle de l’axe se retrouvent des établissements de plus grande taille, inscrits sur des marchés plus difficiles, internationaux, qui s’appuient sur une organisation du travail plus formalisée qu’ils refondent par ailleurs en partie. Dans un contexte où les effectifs diminuent et où sont mis en œuvre des plans de licenciement, la représentation du personnel y est un enjeu important. C’est à cet axe que les modalités associées à la financiarisation (cotation en bourse, actionnaires institutionnels (financiers ou non), recentrage sur la compétence centrale, formalisation de la production, licenciements collectifs) apportent la contribution la plus forte.

Détaillons les constats que nous venons de présenter de manière synthétique (voir le tableau ci-dessous). Au premier axe sont avant tout corrélées des variables décrivant les propriétés élémentaires (que nous avons appelée, faute de mieux, sociographiques) des établissements : le secteur avant tout, leur taille (en particulier en début de période), les modalités d’insertion dans un groupe (en fin de période tout spécialement), dans une moindre mesure le type de salariés dominant (avec une corrélation un peu plus faible, cependant, en 2011). Un deuxième ensemble de variables, qui décrivent les modalités de financement (l’établissement appartient-il à une entreprise cotée ? quelle est la nature de son principal actionnaire ?), structurent également fortement ce premier axe, tout comme la présence d’instances représentatives du personnel et la syndicalisation (pour cette dernière variable dans une moindre mesure, et plus spécifiquement en 2005 et en 2017). Un autre jeu de variables est corrélé au premier axe, même si cette corrélation est plus faible que celle des variables que nous venons d’évoquer, qui décrit l’évolution des effectifs et l’existence de licenciements collectifs. A ces blocs de variables viennent s’ajouter l’inscription géographique des établissements (dont la corrélation avec le premier axe est presque aussi forte que le secteur, en particulier en fin de période), ainsi que, dans une mesure sensiblement plus faible, des variables décrivant l’organisation de la production (son degré de formalisation est corrélé au premier axe pour les quatre cohortes, les autres variables le sont plus épisodiquement : la présence de groupes participatifs (sauf en 2011, et faiblement en 2017), la formation (faiblement) en 1999, 2005 et 2017, le recentrage, ponctuellement et faiblement, en début de période).

Tableau 7 : Corrélation des variables au premier axe, Cohortes 1999 à 2017

	1999	2005	2011	2017
<b>Sociographie</b>				
Secteur	0,44	0,37	0,41	0,43
Taille	0,41	0,45	0,39	0,38
Salariés	0,22	0,2	0,19	0,21
Groupe	0,27	0,26	0,38	0,39
<b>Marché</b>				
Géographie	0,38	0,36	0,45	0,43
Ressort	0,04	0,01	0,03	0,02
Prix	0,07	0,03	0,07	0,01
Revenu	0,03	0,05	0,05	0,02
Activité	0,01	0	0,03	0
<b>Financement</b>				
Cotation	0,35	0,25	0,33	0,32
Actionnaire	0,22	0,28	0,33	0,23
<b>Organisation</b>				
Contrôle	0,01	0,01	0,03	0,04
Formation	0,17	0,12	0,08	0,12
Formalisation	0,33	0,25	0,22	0,22
Participatifs	0,17	0,19	0,08	0,12
Réorganisation	0,09	0,06	0,06	0,04
Refonte	0,02	0,06	0,09	0,08
Recentrage	0,11	0,12	0,08	0,07
<b>Emploi</b>				
Évolution	0,18	0,23	0,2	0,15
Licenciements	0,18	0,25	0,18	0,15
Augmentation	0,02	0,02	0,04	0,17
<b>Relations professionnelles</b>				
Instances	0,31	0,38	0,36	0,33
Syndicalisation	0,17	0,2	0,17	0,21

Source : Enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD.

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

Si l'on s'attache maintenant aux modalités qui contribuent le plus à la construction de ce premier axe – que nous présentons ci-dessous sur les données de 1999 (après la présentation du second axe) -, on peut distinguer, à sa droite<sup>33</sup>, les établissements relevant du secteur santé et social (ceux qui relèvent de l'hôtellerie et du commerce, sensiblement moins éloignés sur la droite, contribuent par ailleurs nettement moins et seulement en début de période), qui sont de petites tailles, qui emploient surtout des employés et qui sont indépendants quant à leur inscription dans un groupe. A gauche de l'axe se retrouvent des établissements industriels ou financiers (mais ces derniers contribuent très peu à la formation de l'axe) et de grande taille, et qui (les contributions sont importantes après 2005) emploient surtout des cadres et des

<sup>33</sup> En 2017, les coordonnées des modalités sont inversées : celles qui, en 1999, 2005 et 2011 sont à gauche sont à droite en 2017, et inversement. Dans la description ci-dessus, nous retenons les positions qui prévalent dans les trois premières cohortes.

intermédiaires ou – les contributions sont plus faibles – des ouvriers. Ces établissements s'inscrivent le plus souvent dans des groupes.

Cette opposition morphologique est associée à une opposition quant à l'inscription géographique de leur marché (qui, des variables décrivant l'inscription marchande qui contribue très fortement) : à droite, où les établissements appartiennent à des entreprises de petite taille du secteur médico-social, le « marché » (l'usage du terme est discutable : la notion de concurrence, en 1999 et en 2005, y est dite « sans objet » et, aux mêmes dates, les prix sont fixés par les règlements) est local ; à gauche, où l'on retrouve les grands groupes industriels et financiers, le marché est international (en 2005 et en 2011, les revenus y sont décrits comme décroissants).

A droite et sans surprise (mais, et c'est un point important, ces modalités contribuent fortement) les établissements appartiennent à des établissements non cotés et dont les actionnaires (lorsque la notion a un sens, ce qui n'est pas nécessairement le cas : en 2011, la modalité « actionnaire sans objet » contribue très fortement à ce premier axe) sont des actionnaires familiaux ; ils s'opposent à ceux que l'on trouve à gauche de l'axe, où sont surreprésentés les établissements cotés dominés par des actionnaires qui sont des entreprises, financières (elles contribuent plus fortement encore pour les trois dernières cohortes à ce premier axe) ou non (cette dernière modalité, dont la contribution est très forte en début de période mais décroît sensiblement dans les deux dernières cohortes, là où celle des actionnaires financiers croît au contraire, est moins éloignée du centre que la précédente).

Sur ce premier axe, les établissements s'opposent également sur l'organisation du travail : à droite, des organisations où la formalisation est faible, les groupes participatifs, rares, où les refontes organisationnelles sont inexistantes (pas de réorganisation, pas de refonte des grilles, pas de recentrage), et où les efforts en terme de formation sont modestes ; à gauche, la formalisation est plus présente, les groupes participatifs moins rares (sans être pour autant fréquents), tout comme les refontes organisationnelles – en particulier pour le recentrage sur une compétence centrale. Ces établissements situés sur la gauche de l'axe connaissent une situation tendue sur le plan de l'emploi : les effectifs varient à la baisse, les plans de licenciement collectifs y sont surreprésentés – tandis qu'à droite, les effectifs sont stables et il n'y a pas de plans de licenciement.

Cet axe, enfin, oppose deux pôles quant à la représentation du personnel : à gauche, et contribuant fortement à l'axe, des établissements sans IRP (ou, moins éloigné à droite, avec une seule IRP), où le taux de syndicalisation est faible ; à gauche (contribuant là aussi très fortement, et sans décroître sur la période) des établissements avec une IRP et un délégué syndical, et où le taux de syndicalisation est plus important. Soulignons, car ce point est important, que les modalités décrivant la représentation des salariés contribuent de plus en plus à la construction de l'axe à mesure que l'on avance dans le temps, et ce d'autant plus qu'elles décrivent des taux de syndicalisation élevés : la contribution de cette dernière modalité va croissant, et elle s'éloigne de l'origine de l'axe sur la dernière cohorte.

### 3.3.2. Deuxième axe : les entreprises familiales contre le reste du monde

Les modalités qui construisent le deuxième axe sont moins nombreuses et hétérogènes que celles qui contribuaient à la construction du premier axe du plan factoriel. Le deuxième axe est construit autour d'une opposition entre, les entreprises familiales d'un côté, et toutes les autres formes d'organisation, de l'autre. Au sud, donc, se trouve un pôle d'entreprises familiales (de petite taille, à l'actionnariat familial, relevant du secteur du commerce, de la construction ou du transport), soumises à une forte pression marchande, où l'organisation du travail est hiérarchique et traditionnelle et où la représentation des salariés n'est pas très investie. Au nord se dégagent deux pôles, l'un autour des entreprises financières, l'autre autour des

établissements du secteur sanitaire et social, où (dans ce second pôle) la concurrence marchande est moins déterminante, et où l'autonomie est plus forte, la formation plus valorisée, la production moins formalisée et plus participative.

Si, comme nous l'avons dit, les variables qui contribuent à la définition du deuxième axe de l'ACM sont moins nombreuses que celles qui contribuaient au premier, on y retrouve, plus éparpillées cependant, certains des grands blocs de variables qui structuraient le premier axe. Ainsi des variables sociographiques, avec en particulier le secteur et la nature des salariés ; ainsi, également, du type de financement, mais là encore de manière moins marquée que pour le premier axe : la corrélation de la variable « cotation » est nulle, alors que la nature de l'actionnaire reste structurante sur ce deuxième axe, en fin de période plus encore que sur le premier. La nature des relations professionnelles et de la représentation syndicale, comme l'organisation de la production, structurent beaucoup moins ce deuxième axe que ce n'était le cas pour le premier. La nature de l'inscription marchande des établissements qui, sur le premier axe, jouait un rôle très secondaire (à l'exception de l'inscription géographique) joue ici un rôle plus important, qu'il s'agisse du ressort concurrentiel ou, surtout et pour toutes les cohortes, des modalités de fixation des prix.

**Tableau 8 : Corrélations des variables au deuxième axe, Cohortes 1999 à 2017**

	1999	2005	2011	2017
<b>Sociographie</b>				
Secteur	0,5	0,48	0,46	0,53
Taille	0,12	0,06	0,13	0,08
Salariés	0,38	0,26	0,36	0,37
Groupe	0	0	0,01	0,01
<b>Marché</b>				
Géographie	0,07	0,07	0,01	0,04
Ressort	0,16	0,18	0,17	0,13
Prix	0,22	0,3	0,3	0,23
Revenu	0,01	0,07	0,15	0,03
Activité	0,1	0,12	0,13	0,13
<b>Financement</b>				
Cotation	0	0	0	0
Actionnaire	0,34	0,37	0,4	0,41
<b>Organisation</b>				
Contrôle	0,08	0,08	0,1	0,1
Formation	0,1	0,11	0,12	0,1
Formalisation	0,12	0,06	0,02	0,05
Participatifs	0,03	0,07	0,12	0,12
Réorganisation	0,01	0,02	0,04	0,01
Refonte	0,01	0,03	0,03	0
Recentrage	0,02	0	0,01	0
<b>Emploi</b>				
Évolution	0,01	0,04	0,09	0,01
Licenciements	0,02	0	0,03	0
Augmentation	0	0	0	0,04
<b>Relations professionnelles</b>				

Instances	0,12	0,09	0,08	0,1
Syndicalisation	0,12	0,09	0,06	0,04

Source : Enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD.

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

Si l'on s'intéresse aux modalités les plus contributives à ce deuxième axe et à leur position, alors on voit que les modalités qui décrivent la sociographie des établissements jouent très fortement. C'est d'abord le cas de l'inscription sectorielle qui oppose, au pôle nord de l'axe, la finance et le sanitaire-social, d'un côté (dont les coordonnées sont très proches sur ce deuxième axe, à part en 1999 – tout en occupant des positions très éloignées dans le plan factoriel), et, au pôle sud, l'industrie (qui contribue très fortement en début de période), le commerce et la construction (dont les contributions s'accroissent en fin de période). Les contributions décrivant la taille des entreprises sont plus faibles que sur le premier axe, mais elles permettent cependant d'opposer, à nouveau, au sud, les établissements de petite taille, et au nord les établissements de grande taille : moins éloignés de l'origine que les établissements financiers, ils sont toutefois dans le même cadran, et éloignés par conséquent des établissements du secteur sanitaire et social. Quant à la nature des salariés, s'opposent, les ouvriers (assez éloignés sud, ils contribuent très fortement) et, au nord, les cadres (dont la contribution, moins importante que celle des ouvriers, se maintient sur la période) et les employés (dont la contribution à la construction de l'axe est moins forte, en particulier en fin de période).

Le deuxième gros bloc de variables dont les modalités contribuent fortement au deuxième axe est constitué par celles qui décrivent l'inscription marchande des établissements. A la différence de ce qui se jouait sur le premier axe, l'inscription géographique n'est pas déterminante et, surtout, elle est assez instable d'une cohorte à l'autre. Les modalités de fixation du prix et les ressorts concurrentiels jouent en revanche un rôle très important : s'opposent (au nord, et dans le même cadran que les établissements du secteur sanitaire et social) les établissements où la concurrence est sans objet et où la fixation des prix est règlement, et ceux où la concurrence passe par les prix et où les prix dépendent avant tout des coûts (la contribution de cette modalité ne cesse de croître), au sud de l'axe. S'opposent également les établissements où les revenus sont croissants et ceux où ils décroissent (particulièrement en 2011) et, surtout, ceux, au nord de l'axe, où les prévisions d'activité sont faciles et, au sud, ceux où ils sont malaisés.

Le type de financement contribue très fortement à ce deuxième axe, moins (pour dire le vrai : pas du tout) sur la dimension cotée/non cotée, que pour le type d'actionnaire. A la différence de ce que l'on rencontrait sur le premier axe, l'opposition des types d'actionnaire qui structure ce deuxième axe ne renvoie pas aux catégories qui décrivent un éventuel mouvement de financiarisation, mais renvoient avant tout à la présence d'un actionnariat avant tout familial. Du côté nord de l'axe, et dans le même cadran que les établissements sanitaires et sociaux, ceux pour qui la question est sans objet et, en particulier pour les 3 premières cohortes (pour la dernière la contribution diminue sensiblement), ceux dont l'actionnariat est public ; du côté sud de l'axe, et contribuant très fortement, ceux dont l'actionnariat est familial.

Les autres modalités, qui décrivent l'organisation de la production, la politique d'emploi ou la représentation des salariés, jouent souvent de manière non négligeable, mais cependant moins constante et plus irrégulière, sur les quatre cohortes. En matière d'organisation du travail, s'opposent, globalement, des établissements où l'autonomie est forte et où l'effort de formation est important, à ceux où le contrôle est fort et l'effort de formation faible. Les modalités qui décrivent la formalisation de la production et la présence de dispositifs participatifs jouent de manières moins constantes, même s'ils opposent en 1999, 2005 et 2017 les établissements (au



Le troisième axe est structuré par un petit nombre de modalités, qui décrivent avant la situation économique des établissements. A droite de l'axe se trouvent des établissements dont les revenus et les effectifs décroissent et qui pratiquent des licenciements collectifs, relevant (notamment) du secteur médico-social, où dominent les employés, où peu de réorganisations sont en cours et où les salariés sont syndiqués et fortement représentés. A gauche de l'axe, ceux dont les revenus et les effectifs croissent, où il n'y a pas de licenciements collectifs, relevant (notamment) des secteurs des services ou de la finance, où la production est réorganisée et où la représentation salariale est faible.

Parce qu'elles décrivent avant tout des variables de conjoncture, les variables fortement corrélées au troisième axe le singularisent par rapport aux trois autres axes. Certes, on retrouve aussi des variables sociographiques (le secteur et, en 2017, les salariés), ou, en 2011, des éléments sur la représentation des salariés ; certes, sur le premier axe sont aussi à l'œuvre l'évolution de l'activité et les licenciements. Il n'en reste pas moins que cet axe est avant tout construit par trois variables : l'évolution du revenu, celle des effectifs, et la présence (ou l'absence) de licenciements collectifs. Ces trois variables jouent sur toute la période.

**Tableau 9 : Corrélations des variables au troisième axe, Cohortes 1999 à 2017**

	1999	2005	2011	2017
<b>Sociographie</b>				
Secteur	0,16	0,15	0,23	0,12
Taille	0,01	0	0,02	0
Salariés	0,06	0,06	0,02	0,1
Groupe	0,01	0,02	0,01	0,02
<b>Marché</b>				
Géographie	0,02	0,02	0,06	0,04
Ressort	0,06	0,08	0,05	0,03
Prix	0,01	0,04	0,12	0,02
Revenu	0,44	0,4	0,34	0,44
Activité	0,02	0,01	0,01	0,02
<b>Financement</b>				
Cotation	0	0,03	0,01	0,01
Actionnaire	0,03	0,1	0,12	0,03
<b>Organisation</b>				
Contrôle	0,02	0	0,04	0
Formation	0,04	0,04	0,02	0
Formalisation	0,04	0,04	0,02	0,05
Participatifs	0,01	0,02	0	0,06
Réorganisation	0,09	0,08	0,09	0,09
Refonte	0,01	0,02	0	0,02
Recentrage	0	0,02	0,02	0
<b>Emploi</b>				
Évolution	0,56	0,49	0,45	0,57
Licenciements	0,32	0,28	0,33	0,4
Augmentation	0,01	0,02	0,04	0,02
<b>Relations professionnelles</b>				
Instances	0	0,03	0,05	0,04
Syndicalisation	0,02	0,03	0,1	0,07

Source : Enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD.

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

Si l'on descend au niveau des modalités les plus contributives, s'opposent, à droite de l'axe, les établissements où les revenus sont décroissants, où les effectifs sont orientés à la baisse et où il y a des licenciements collectifs à ceux, à gauche, dont les revenus sont croissants, où les

effectifs augmentent et où il n’y a pas de licenciements collectifs. Les contributions des modalités décrivant les licenciements ou l’évolution des effectifs sont très importantes et elles sont stables sur la période. Celles qui décrivent l’évolution des revenus sont un peu moins importantes, et un peu plus irrégulières (la contribution de la modalité « revenu décroissant », par exemple, est divisée par deux entre 1999 et 2011 et croit très fortement en 2017).

Si une bonne part des contributions à ce troisième axe se jouent sur ces trois variables (revenus, effectifs, licenciements) dont on peut faire l’hypothèse qu’elles sont au moins pour partie liées causalement les unes aux autres, le rôle des autres grands blocs de variables n’est pas toujours négligeable – même si leur contribution est moins constante. Au sein des variables sociographiques, on retrouve sur cet axe pour les trois premières cohortes l’opposition entre les établissements du secteur sanitaire et social (qui contribue fortement en 2005 et 2011) et ceux des secteurs financiers ou des services. De la même manière, à droite de l’axe, aux établissements du secteur médico-social, sont associés ceux où dominent les employés (la contribution, irrégulière, est importante en 2017) ; l’importance de la contribution de certaines modalités, quand il est question de décrire l’inscription marchande, vaut aussi pour certaines modalités associées au secteur médico-social, notamment la modalité « règlement » qui décrit un type de fixation des prix ou le caractère « sans objet » du ressort concurrentiel.

En matière d’organisation de la production, ce sont les modalités qui décrivent la présence ou l’absence de réorganisation qui jouent le plus fortement : à gauche de l’axe (donc, associé aux établissements en bonne santé économique), les établissements où les réorganisations sont nombreuses (et la modalité contribue très fortement en début ou en fin de période, sans être négligeable en 2005 et 2011), et à droite (donc là où se trouvent les établissements en mauvaise santé, qui licencient et dont les effectifs baissent) ceux où il n’y a pas de réorganisation. Enfin, sur cet axe, les modalités décrivant la représentation des salariés jouent un rôle croissant : à droite, les établissements avec au moins une IRP et des délégués syndicaux et une syndicalisation moyenne ou forte ; à gauche, ceux avec aucune (ou une seule) IRP et une syndicalisation faible.

#### 3.3.4. Quatrième axe : Les services marchands vs le reste du monde

C’est sans doute sur le quatrième axe que les oppositions sont les moins stables d’une cohorte à l’autre, et que les évolutions qui peuvent se repérer se laissent moins aisément interpréter. Cette instabilité se repère d’abord si l’on regarde la corrélation des variables avec cet axe, comme on le voit dans le tableau ci-dessous : ces corrélations sont souvent assez faibles, et – à l’exception notable du secteur – assez irrégulières d’une cohorte à l’autre : la corrélation des deux variables financement est parfois non négligeable (pour la cotation en 2011 et pour l’actionnariat en 1999) mais elle s’effondre dans les autres cohortes.

**Tableau 10 : Corrélation des variables au quatrième axe, Cohortes 1999 à 2017**

	1999	2005	2011	2017
<b>Sociographie</b>				
Secteur	0,28	0,43	0,5	0,43
Taille	0,09	0,04	0,04	0,1
Salariés	0,09	0,41	0,3	0,08
Groupe	0,01	0,02	0,17	0,07
<b>Marché</b>				
Géographie	0,08	0,08	0	0,06
Ressort	0,06	0,01	0,08	0,09

Prix	0,02	0,04	0,08	0,01
Revenu	0,1	0,04	0	0,05
Activité	0,01	0	0	0,01
<b>Financement</b>				
Cotation	0,03	0,01	0,11	0,02
Actionnaire	0,16	0,04	0,14	0,05
<b>Organisation</b>				
Contrôle	0,04	0,2	0,03	0
Formation	0,09	0,02	0,01	0,02
Formalisation	0,06	0,03	0,13	0,1
Participatifs	0,01	0,04	0,09	0,19
Réorganisation	0,06	0	0,1	0,05
Refonte	0	0,01	0,07	0,03
Recentrage	0,05	0,02	0,01	0,08
<b>Emploi</b>				
Évolution	0,13	0,03	0,02	0,06
Licenciements	0,16	0,06	0,02	0,04
Augmentation	0,02	0,06	0,01	0,15
<b>Relations professionnelles</b>				
Instances	0,1	0,08	0,02	0,05
Syndicalisation	0,06	0,17	0	0,02

Source : Enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD.

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

Si donc l'on veut donner un sens à ce quatrième axe, c'est avant tout sur la conjugaison d'un triple principe qu'il faut se concentrer.

Une opposition sectorielle, d'abord, puisque l'axe oppose, au nord, les modalités qui décrivent une appartenance aux secteurs tertiaires marchands (finance, service et commerce – cette dernière modalité contribuant faiblement en début de période, et très fortement pour les deux dernières cohortes) et, au sud, les autres secteurs, qu'il s'agisse du secteur secondaire (l'industrie, notamment, qui contribue très fortement, et de manière croissante d'une cohorte à l'autre) ou du secteur médico-social. Cette opposition sectorielle est moins redoublée par la taille, qui joue aussi beaucoup moins que sur les autres axes, que la présence majoritaire de certains salariés : au pôle « services marchands », des cadres et intermédiaires, qui s'opposent aux ouvriers (les établissements où les employés sont les plus représentés étant tantôt à un pôle, tantôt à l'autre). De la même manière, ce premier principe de structuration, sectoriel, se renforce des modalités d'inscription marchandes associées au secteur médico-social, où la concurrence est sans objet et où les prix sont déterminés par le respect de règlements.

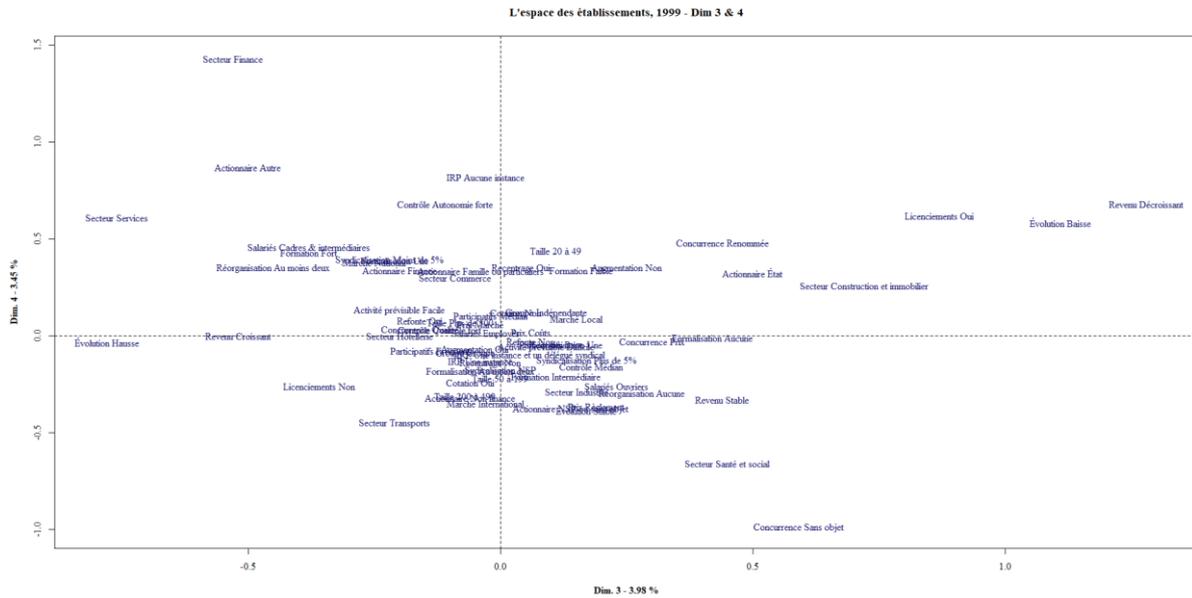
Cette opposition sectorielle est redoublée d'un second principe d'opposition, moins net et moins systématique, qui touche à l'organisation du travail et la politique d'emploi. Au pôle « services marchands » sont en effet associés, pour certaines cohortes au moins, une forte autonomie dans le travail, appariée à une politique d'emploi restrictive : des effectifs en baisse, des plans de licenciement collectifs, l'absence d'augmentation salariale collective.

Dans ces établissements, enfin, la représentation du personnel n'est plus un enjeu structurant : les établissements sans instance représentative du personnel y sont surreprésentés, comme ceux où la syndicalisation est faible.

Au final, comme précédemment, on peut représenter graphiquement les résultats sur les quatre cohortes les espaces factoriels, pour faciliter la description des proximités et oppositions qui

apparaissent. On y voit une structuration moins stable même si certaines modalités y jouent un rôle qui reste important au travers des cohortes, comme le montre les représentations graphiques sur les cohortes de 1999 et 2017 reproduites ci-dessous.

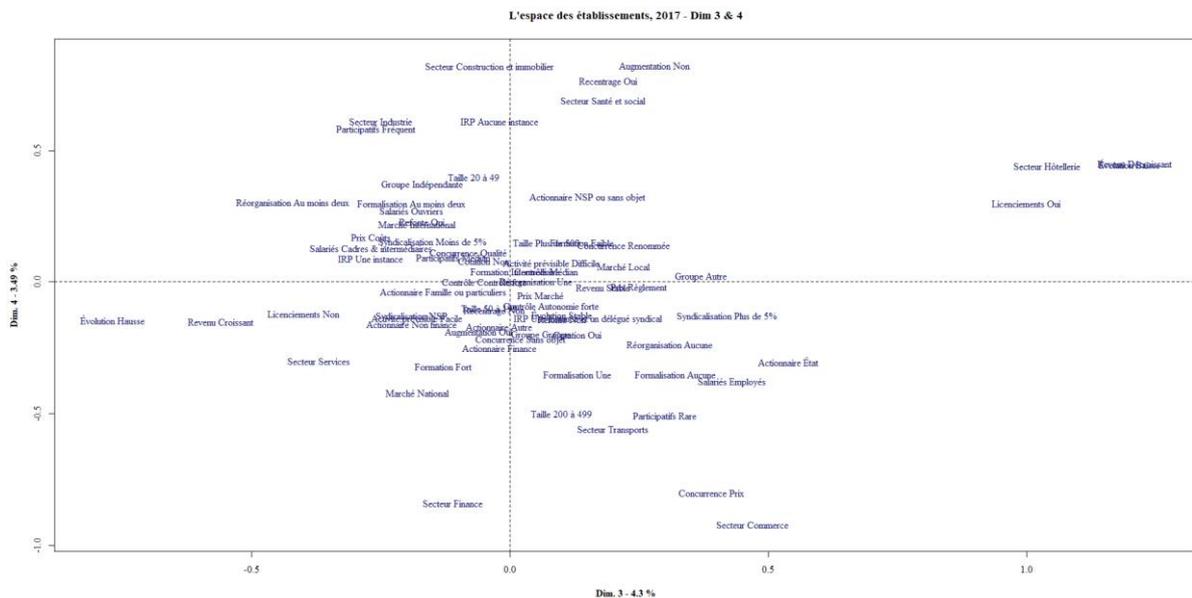
**Graphique 3 : L'espace des établissements en 1999 tel que structuré par les dimensions 3 et 4**



Source : Enquête REPONSE 1999, volet RD.

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

**Graphique 4 : L'espace des établissements en 2017 tel que structuré par les dimensions 3 et 4**



Source : Enquête REPONSE 2017, volet RD.

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

### 3.3.5. Situer les monographies dans l'espace socio-productif en 2017 : un aperçu graphique

En conclusion provisoire de ces représentations graphiques et des descriptions fines et détaillées que nous avons proposé des manières dont chacun des quatre premiers axes structure cet espace,



### ***3.4. Trois modèles socio-productifs, ou l'inégale emprise de la financiarisation***

L'espace factoriel que nous venons de décrire – au-delà des manières dont s'y positionnent nos monographies - permet de dégager trois classes, qui s'organisent autour de principes d'une remarquable stabilité. On retrouve des partitions attendues, qu'elles renvoient aux secteurs d'appartenance (l'industrie et la finance, s'opposent ainsi au commerce, à la construction et à l'hôtellerie, tous secteurs marchands dont se distingue le secteur santé et social qui organise la troisième) ou à la taille (le grand s'oppose au petit, au moins dans les deux premières classes).

D'autres variables pèsent au contraire moins que ce que l'on pouvait anticiper, et de manière plus épisodique : c'est le cas, en particulier, de toutes les variables qui décrivent l'organisation du travail et les transformations qui peuvent y être engagées. Si on les retrouve, d'une classe et d'une cohorte à l'autre, ce ne sont pas les modalités qui les décrivent qui distribuent d'abord et avant tout les établissements dans telle ou telle classe. Les modalités qui décrivent les politiques d'emploi des établissements jouent davantage : la première classe s'oppose à la deuxième, comme la contraction des effectifs s'oppose à leur stabilité ou à leur croissance, ou comme les établissements qui recourent aux licenciements collectifs se distinguent de ceux qui ne les utilisent pas.

Mais les deux grandes familles de variables qui permettent de distinguer les classes entre elles décrivent avant tout leur mode de financement (sont-elles cotées ou non ? quel est leur actionnaire principal – ou cette question a-t-elle seulement un sens) et la nature des relations professionnelles en leur sein. La combinaison de ces différentes dimensions permet d'établir que les dynamiques de financiarisation sont loin de traverser avec la même force l'ensemble du tissu socio-productif français : elles ne concernent que l'un de ses trois segments. Ces dynamiques ne s'accompagnent pas d'une disparition des enjeux attachés à la représentation des salariés, comme dans le cas états-unien : la classe constituée autour de modalités renvoyant directement à des dynamiques de financiarisation que se construit *aussi* autour des enjeux attachés à la représentation des salariés. Dans les autres classes, où les formes de financiarisation sont absentes, les questions de représentation salariale, sans être absentes, sont beaucoup moins déterminantes.

#### **3.4.1. Des entreprises mondialisées et en tension : le champ de la financiarisation**

La première classe<sup>34</sup> rassemble des établissements qui relèvent avant tout des secteurs industriels et, dans une moindre mesure, financier. Les deux secteurs y sont surreprésentés, même si leur poids y diminue d'une cohorte à l'autre : en 1999, les deux tiers des établissements de cette classe sont industriels, contre 45% en 2017, tandis que les trois quarts des établissements financiers lui appartenaient en 2005 contre les deux tiers en 2017. Quoiqu'il en soit, ces deux secteurs dominent cette première classe, où le commerce et (plus encore) le médico-social sont particulièrement sous-représentés. Dominent dans cette classe les établissements de grande taille (plus de 200 ou plus de 500), inscrits dans des groupes et où dominant soient des cadres, soit des ouvriers (à peu près la moitié des établissements où les ouvriers sont les plus nombreux appartiennent à la classe 1, et entre la moitié et les deux tiers de ceux où ce sont les cadres qui dominent). Les établissements de cette classe sont inscrits sur des marchés internationaux où les prix dépendent avant tout de logiques marchandes. L'activité y est soumise à des tensions, au moins pour les trois premières cohortes : les revenus y sont

---

<sup>34</sup> En 2017, la classe qui rassemble les établissements les propriétés de ceux qui, en 1999, 2005 et 2017, s'inscrivent dans la 1<sup>e</sup> classe, est la 3<sup>e</sup> classe qu'identifie la Classification Ascendante Hiérarchique.

décroissants et l'évolution de l'activité difficile à prévoir. Ces tensions se retrouvent dans la gestion de l'emploi : les effectifs y sont, beaucoup plus qu'ailleurs, en diminution, au gré notamment de licenciements collectifs, eux aussi plus fréquents dans cette classe que dans les autres (environ des établissements de la classe ont connu des licenciements collectifs). L'organisation du travail se caractérise par l'importance des dispositifs de formalisation (selon les cohortes, entre les trois quarts et les quatre cinquièmes des établissements réunissant au moins deux dispositifs de formalisation appartiennent à cette classe), et elle est fréquemment réorganisée.

#### **Encadré 10 : De l'insertion dans un secteur à l'histoire mouvementée à la structure capitaliste de Soustraitelec**

Soustraitelec est une entreprise industrielle cotée en bourse d'environ 450 salariés, répartis sur trois sites (L., 240 salariés ; P., 180 salariés et M., 20 salariés), qui a fêté ses 50 ans en 2018. Elle fait partie des trente acteurs les plus importants de la filière électronique en France en 2018, même si loin derrière les leaders mondiaux que sont Thalès ou STMicroelectronics. Avec un chiffre d'affaire de 85 millions d'euros, elle est l'une des entreprises leaders sur le marché de la sous-traitance électronique de production de cartes électroniques.

Le secteur sur lequel se situe Soustraitelec peut être rapidement décrit en ces termes, qui reprennent un article de *L'Usine nouvelle* de 2016 : « Après dix années consécutives de croissance, la sous-traitance électronique française (400 entreprises et 20 000 personnes) a subi en 2015 un recul de 2 % du chiffre d'affaires et de 0,9 % de l'effectif. Cette baisse, liée à la morosité de la conjoncture économique, a frappé les grands du secteur avant de toucher les petits sous-traitants. Mais sur le premier semestre 2016, l'activité affiche un rebond avec une progression de 1,8 % du chiffre d'affaires et de 3,8 % des effectifs. Ce qui laisse le syndicat professionnel du secteur, prévoir des résultats stables ou en légère reprise sur l'ensemble de l'année 2016. La profession ressent un frémissement lié au développement de l'internet des objets et à la multiplication des exemples de relocalisation de la production en France ». Parmi ces 400 entreprises, Soustraitelec est une entreprise relativement importante parmi les leaders du marché, tant en taille qu'en chiffre d'affaires.

Positionnée sur des marchés « de long terme » comme la défense ou l'aéronautique en particulier depuis une quinzaine d'années, Soustraitelec, qui s'est toujours conçu comme un sous-traitant du secteur de l'électronique, est progressivement devenu un sous-traitant plus diversifié, allant « chercher le marché de la LED » par exemple. Si le responsable méthode et qualité qui nous a fait visiter l'usine a insisté sur la technicité des outils, des savoir-faire, des machines dont dispose l'entreprise, le DRH a évoqué également la montée de contraintes marchandes liée à cette diversification accrue des clients que fournit Soustraitelec : « du coup, on a plus de demandes spécifiques. Sur des petites lignes de production où on va venir chercher effectivement notre savoir-faire... Ce qu'on dit de nous, c'est qu'on est rigoureux, qu'on est professionnels, donc ce qu'on va rechercher, c'est une capacité de répondre à une problématique rapide sur des séries pas forcément grandes en volume, mais techniques et pointues » (le DRH). Face à mon interrogation sur les risques de délocalisation – sinon ma surprise sur le maintien, en France, d'usines de sous-traitance de composants électroniques que j'imaginai largement délocalisées en Asie depuis longtemps -, le DRH rappelle l'ancienneté d'une localisation dans l'Ouest de la France de ce type d'usine, et indique que « malgré tout... pour nous, on va à peu près bien, on ne va pas trop mal mais on a quand même des concurrents, des confrères, qui souffrent pas mal » de cette concurrence asiatique et des pays de l'Est, la force de Soustraitelec résidant, au final, « dans notre réactivité, dans notre rigueur aussi, c'est-à-dire que ce qui sort de chez nous, c'est parfait. On a beaucoup de normes qualité et de certification qualité, en médical, en aéronautique, en militaire... on est certifié dans beaucoup beaucoup de domaines » (le DRH).

La structure capitaliste de Soustraitelec est à prendre en compte, en particulier pour comprendre une vie d'une entreprise scandée par le rachat – et la revente – de sites de production développant des activités similaires ou proches, avec une tentative qui fait long feu de diversification dans la fabrication de téléviseurs et autres produits incorporant ces cartes électroniques qui font l'identité de l'entreprise. Le site de L., historique et le plus important depuis 1989, a lui-même connu des déménagements tout en restant dans l'agglomération et toutes ces opérations ont manifestement pu s'appuyer sur des banques qui accompagnent depuis longtemps l'entreprise. **En 1996, le fondateur décide néanmoins d'entrer en bourse**, ce que *Les Echos* rapportent ainsi : « Le sous-traitant électronique Soustraitelec prépare actuellement son introduction en Bourse, sur le second marché. (...) En se tournant vers le marché, Soustraitelec souhaite avant tout se doter des moyens qui lui permettront de poursuivre une stratégie de croissance externe particulièrement active. Sur un secteur très atomisé, et où de nombreuses sociétés ne sont pas parvenues à acquérir une taille critique, Soustraitelec a multiplié les opérations de croissance externe et certains projets pourraient aboutir prochainement. L'introduction sera donc l'occasion de procéder à une

augmentation de capital, probablement de l'ordre de 50 millions de francs, la part du capital détenu dans le public devant être comprise entre 10 et 20 % ».

Je découvre au moment de la rédaction de la monographie tout un pan de l'histoire dont ni le DRH ni les RP n'ont touché mot (sauf la DS CGT qui évoque très vaguement des histoires entre les dirigeants il y a presque vingt ans), via la presse. En effet, en 2002, l'entreprise qui compte alors 1600 salariés est confrontée à une grave crise dont divers titres économiques se font l'écho. Deux phénomènes se conjuguent : le déficit très important d'un site mosellan racheté en 1997 qui a fait l'objet d'importants investissements, notamment marketing, réussissant à faire de la production de produits électroniques de ce site (télévisions principalement, ordinateurs, etc.) un nom, mais aussi un site très déficitaire qui plombe littéralement les comptes du groupe. Comprenant 200 salariés, ce site est mis en vente en 2001 mais ne trouve pas d'acheteur, un acquéreur jetant l'éponge en avril 2002, au risque d'entraîner l'entreprise dans sa chute. Soustraitelec « s'interroge (alors) sur sa survie » (titre d'un article de presse). Au même moment, l'équipe dirigeante est profondément remaniée, suite à une grave crise qui se traduit par deux changements de PDG en 10 jours. La société se constitue même partie civile contre son fondateur, principal actionnaire et PDG, qui est débarqué et accusé d'avoir utilisé près de 500 000 actions détenues en auto-contrôle pour couvrir des opérations boursières personnelles, sans autorisation du conseil d'administration. Ce procès débouche en 2006 par une condamnation du fondateur pour détournement de trésorerie et d'actions boursières de plus de 10 millions d'euros. Il est condamné à plus de 500 000 euros d'amende, le tribunal dispensant en même temps de sanction l'entreprise Soustraitelec, la fraude personnelle ayant été reconnue. Au bord du dépôt de bilan en 2002, la société est finalement reprise par quatre cadres, qui réussissent à vendre le site mosellan et faire repartir l'entreprise. Ces quatre cadres dirigent toujours aujourd'hui la société – le DRH ne me parlant que de cette structure de direction, constituée en holding à Paris.

Un autre épisode, non évoqué par les acteurs, a lieu en 2009. Cette année-là, le principal concurrent de Soustraitelec – un autre sous-traitant électronique un peu plus grand en taille et en chiffre d'affaire – tente une OPA hostile. « L'affaire remue le milieu de la sous-traitance électronique en France. X, groupe de cadres et dirigeants détenant 11 % des actions de Soustraitelec, a décidé de faire jouer son droit de préemption pour s'opposer à l'offre publique d'achat de son concurrent. « Nous avons depuis longtemps déclaré notre intention de monter au capital », mentionne le directeur général de Soustraitelec. Les deux groupes évoluent sur le même marché de la conception et de la fabrication de cartes et de sous-ensembles électroniques, sur les petites séries complexes à haute valeur ajoutée, par opposition aux productions de masse délocalisées depuis longtemps » (*L'Usine nouvelle*, 2009). L'OPA fait long feu, les cadres s'appuyant juste après sur une autre entreprise, spécialisée dans les imprimantes de personnalisation des cartes en plastique, qui investit 1 million d'euros sous forme d'obligations remboursables et convertibles lui conférant potentiellement 15% des actions de Soustraitelec, renforçant du coup le pouvoir des 4 actionnaires principaux. Ces derniers possèdent ainsi fin 2009, 58% du capital et plus de 62% des droits de vote. En cette fin d'année, l'entreprise emploie 900 salariés, pour un chiffre d'affaire supérieur à 120 millions d'euros : « Le marché est difficile, indique son directeur général dans un autre article, mais nous avons l'avantage d'être multifactoriel avec des technologies dans l'aéronautique et le militaire, marchés bien orientés ». Dix ans après, les effectifs ont été diminué par deux, sans plan social mais par départs en retraite, démissions non remplacées et cessions de sites, notamment deux d'entre eux dont le dernier (80 salariés) a été vendu quelques mois avant l'enquête. Au final, avec 85 millions d'euros de chiffre d'affaires et 3,7% de taux d'excédents brut d'exploitation en 2018, l'entreprise apparaît comme une des leaders en France du secteur de la sous-traitance électronique.

C'est surtout la réorganisation que l'on impute aux formes financiarisées de recomposition du périmètre organisationnel qui est la plus typique de cette classe : entre 60 et 70% des établissements engagés dans un recentrage sur leur compétence centrale se retrouvent dans cette classe, le cas de Soustraitelec développée ci-dessus en étant un exemple parlant. D'autres indices montrent que les établissements de cette classe sont soumis aux logiques de la financiarisation : les variables qui décrivent le financement des organisations contribuent très fortement la construction de cette classe, et les modalités qui renvoient à des formes financiarisées de financement y sont particulièrement représentées. Entre 75% et 85% des établissements appartenant à des entreprises cotées appartiennent à cette classe, les actionnaires institutionnels (financiers ou non) y sont surreprésentés et, parmi eux, le poids des actionnaires financiers ne cesse de croître : 71% des établissements appartenant à des entreprises dont l'actionnaire est un établissement financier appartiennent à cette classe, et 82% en fin de période – pour les établissements appartenant à des entreprises dont l'actionnaire est une entreprise non financière, l'évolution est inverse : elle passe de 80% à 66%. Au contraire, les établissements pour qui l'identification de leur actionnariat est sans objet, ou ceux qui appartiennent à des

entreprises dominées par des entreprises financières, sont particulièrement sous-représentées dans cette classe.

Dès lors que les entreprises de cette classe appartiennent comme particulièrement soumises aux logiques de financiarisation, il est intéressant de souligner qu'elles sont *aussi* celles où la représentation du personnel est la plus constituée comme un enjeu : avec les variables décrivant la financiarisation, celles qui recensent les instances représentatives du personnel et celles qui mesurent le taux de syndicalisation sont celles qui participent le plus à l'identification de cette classe. Les trois quarts des établissements où se recense une instance représentative du personnel et un délégué syndical appartiennent à cette classe. Quant à la surreprésentation, au sein de cette classe, des établissements où le taux de syndicalisation est le plus élevé, elle ne cesse de s'accroître, puisqu'en 1999, 60% des établissements où le taux de syndicalisation est supérieur à 5% appartiennent à la classe 1, et que cette proportion ne cesse de croître pour atteindre 74% en 2017. Il faut bien sûr ne pas faire de cette présence, dans les établissements appartenant à des entreprises financiarisées, la réaction mécanique des salariés au poids croissant des actionnaires dans la gestion des entreprises. Mais il y a dans cette cooccurrence un point d'attention à conserver à l'esprit : c'est dans les entreprises plus grandes, celles qui relèvent par ailleurs de secteurs (l'industrie, en particulier) où les luttes sociales se perpétuent de longue date, que les logiques de financiarisation se développent de manière privilégiée. Plus encore : à mesure que s'affirment ces logiques financières (repérables au mode de financement et au recentrage sur la compétence centrale, ainsi qu'à la présence de dispositifs formalisés de production), s'affirme également la surreprésentation des établissements où le taux de syndicalisation excède 5%.

**Tableau 11 : Les modalités surreprésentées dans les établissements de la classe 1**

	1999 - Classe 1		2005 - Classe 1		2011 - Classe 1		2017 - Classe 3	
	C/M	M/C	C/M	M/C	C/M	M/C	C/M	M/C
Secteur Industrie	72,5	67,4	77,7	58,2	77,6	48,1	79,6	43,1
Secteur Finance			74,6	7,6	69,2	5,5	65,5	9,4
Taille 200 à 499	65,9	37,1	64,0	21,8	71,8	28,2	61,9	22,9
Taille Plus de 500	77,6	25,3	85,6	48,4	80,0	30,7	79,9	46,1
Salariés Cadres	52,6	31,1	68,8	34,1	56,3	33,0	64,9	43,6
Salariés Ouvriers	54,5	60,9	52,7	51,6	52,5	51,6	51,5	41,2
Groupe Groupe	64,4	85,1	64,0	86,4	69,0	86,7	66,5	89,4
Marché International	76,0	60,7	77,8	63,1	78,7	58,7	79,3	58,8
Prix Marché	45,9	86,3	52,1	73,4	50,4	69,9		
Revenu Décroissant	55,5	18,3	65,6	22,8	57,5	35,7		
Activité prévisible Difficile	45,8	74,7			47,3	78,4		
Cotation Oui	81,6	64,3	75,4	62,0	83,7	54,1	85,3	52,2
Actionnaire État			70,1	9,1			78,8	8,7
Actionnaire Finance	70,8	13,3	75,5	25,1	80,7	26,4	82,0	19,0
Actionnaire Non finance	79,7	35,3	72,9	32,0	71,8	20,1	66,7	16,3
Formation Fort	65,8	31,1	68,1	27,9	56,1	25,6	67,4	21,4
Formalisation 2 au moins	62,8	80,9	61,1	85,1	59,0	77,7	60,7	73,8
Participatifs Médian	58,0	52,6	63,2	54,3	55,0	44,5	63,3	52,1
Réorganisation 2 au moins	51,9	34,6	54,1	51,1	52,9	43,6	55,4	39,0
Refonte Oui	51,8	31,6	53,9	65,6	55,0	59,2	61,4	51,1

Recentrage Oui	60,1	39,0	69,6	34,9	63,3	27,2	69,8	20,1
Évolution Baisse	71,0	37,4	77,5	43,2	70,7	44,9	68,9	36,6
Licenciements Oui	68,7	45,2	75,5	51,3	68,2	49,2	68,3	44,7
Augmentation Oui	45,0	89,6	48,3	95,1	47,1	94,7	52,1	93,5
Une IRP et 1 DS	68,1	64,4	66,2	94,6	67,4	91,2	66,4	88,4
Syndicalisation Plus de 5%	59,7	54,2	66,3	65,3	65,1	66,6	73,9	48,1

Source : Enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD.

*Champ* : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)  
 Ne sont recensées que les modalités pour lesquelles la valeur test est supérieure à 5 (celles pour lesquelles la valeur absolue valeur-test est supérieur à 20 sont dans une case en gris foncé, celles dont la valeur absolue de la valeur-test est comprise entre 10 et 20 sont en gris clair, celles dont la valeur absolue de la valeur-test s'établit entre 5 et 10 sont en blanc), et pour qui cette surreprésentation est établie pour deux cohortes au moins.

Les colonnes C/M mesurent la part des établissements de la classe C dans la population des établissements qui vérifient la modalité M (en 1999, 72,5% des établissements industriels sont dans la classe 1). Les colonnes M/C mesurent la part des établissements vérifiant la modalité M dans la population des établissements de la classe C (en 1999, 67,4% des établissements de la classe 1 sont des établissements industriels).

**Tableau 12 : Les modalités sous-représentées dans les établissements de la classe 1**

	1999 - Classe 1		2005 - Classe 1		2011 - Classe 1		2017 - Classe 3	
	C/M	M/C	C/M	M/C	C/M	M/C	C/M	M/C
Secteur Commerce	15,9	5,5	20,6	7,6	33,4	10,9	28,9	10,0
Secteur Construction			14,8	2,4	26,4	4,9		
Secteur Hôtellerie	12,2	1,3	22,1	2,0	13,3	1,1	21,7	1,4
Secteur Santé et social	1,0	0,3	0,0	0,0	0,7	0,2	3,4	1,1
Taille 20 à 49	9,1	5,2	6,3	3,1	10,5	7,3	9,1	4,6
Taille 50 à 199	35,9	32,4	35,3	26,7			35,8	26,4
Salariés Employés	12,1	7,9	21,1	14,2	21,7	15,4	21,2	15,3
Groupe Indépendante	14,2	14,9	16,9	13,6	13,1	11,5	12,7	9,0
Groupe Autre					12,4	1,8	11,6	1,6
Marché Local	16,1	16,9	17,2	14,7	16,1	15,4	15,6	14,6
Concurrence Sans objet	15,1	1,8			21,7	2,6		
Prix Règlement	17,4	6,4	28,9	6,9	17,9	5,5		
Activité prévisible Facile	34,4	25,3			34,8	21,6		
Cotation Non	22,7	35,7	28,6	38,0	28,1	45,9	30,3	47,8
Actionnaire Famille	20,2	14,1	24,7	19,8	32,8	29,1	32,8	27,2
Actionnaire sans objet	35,0	29,9	23,2	6,0	8,4	3,3	30,3	18,3
Formation Faible	12,9	3,3	15,7	3,5	18,9	4,7	11,1	2,7
Formalisation Aucune	9,2	4,1	15,5	4,6	16,7	7,0	22,1	9,9
Formalisation Une	23,9	15,0	22,2	10,4	28,3	15,3	30,9	16,3
Participatifs Rare	24,4	23,1	22,7	18,1	31,4	27,8	25,5	20,7
Réorganisation Aucune	31,0	20,3	36,6	21,7	37,4	31,4	39,8	35,1
Refonte Non	39,0	68,4	36,9	34,4	33,9	40,8	36,0	48,9
Recentrage Non	35,5	61,0	39,5	65,1	39,4	72,8	42,0	79,9
Évolution Hausse			37,1	33,0	37,0	31,7		
Évolution Stable	30,0	25,3	33,8	23,9	29,7	23,4	30,9	25,5
Licenciements Non	32,1	54,8	33,1	48,7	32,6	50,8	36,0	55,3
Augmentation Non	27,9	10,4	26,8	4,9	19,9	5,3	16,5	6,5

IRP Aucune instance	3,1	0,8	3,0	0,7	4,3	1,2	0,9	0,2
IRP Une instance	29,9	34,8	9,5	4,8	11,8	7,6	17,0	11,4
Syndicalisation Moins de 5%	19,4	12,9	22,6	19,8	20,2	19,1	26,1	25,2

Source : Enquêtes REPOSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD.

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

Lecture : cf. tableau 11, supra.

### 3.4.2. Des entreprises familiales, traditionnelles et de rayon court

La deuxième classe rassemble dans les quatre cohortes les établissements appartenant à des entreprises familiales, inscrites avant tout sur des marchés locaux ou nationaux, où la concurrence est vive et porte avant sur les prix. Ces établissements relèvent avant tout du secteur commercial (entre les deux tiers et les quatre cinquièmes des établissements de ce secteur appartiennent à cette classe) et, dans une proportion moindre, de la construction et de l'hôtellerie. Ces établissements de petite taille (environ la moitié des établissements appartenant à cette classe emploient moins de 50 salariés) emploient d'abord des employés ou des ouvriers. Leur marché est local ou national, la concurrence qu'ils affrontent portent avant tout sur les prix, qui eux-mêmes dépendent d'abord et avant tout des coûts de production. Très majoritairement non cotées (entre 80 et 90% des établissements de cette classe appartiennent à des entreprises non cotées), les entreprises qui possèdent ces établissements sont dominées par un actionariat familial – c'est avant tout autour de ces modalités qui décrivent le financement des entreprises que les classes se constituent.

Tableau 13 – Les modalités surreprésentées dans les établissements de la classe 2

	1999 - Classe 2		2005 - Classe 2		2011 - Classe 2		2017 - Classe 2	
	C/M	M/C	C/M	M/C	C/M	M/C	C/M	M/C
Secteur Commerce	81,8	30,2	79,2	32,9	65,4	24,5	69,8	30,5
Secteur Construction	57,6	10,1	75,8	13,9	62,8	13,5	68,1	10,2
Secteur Hôtellerie	74,0	8,3			82,5	7,7	67,0	5,4
Secteur Transports					51,0	13,9	53,0	12,6
Taille 20 à 49	73,8	45,4	81,2	44,3	73,2	58,5	70,5	45,3
Salariés Employés	52,9	37,2	52,1	39,3			44,3	40,3
Salariés Ouvriers					44,7	50,6	46,0	46,6
Groupe Indépendante	53,2	59,5	59,6	53,4	53,1	53,9	53,9	48,5
Marché Local	47,8	53,7	56,6	53,8	48,9	54,1	45,9	54,6
Marché National	49,1	27,3					43,8	28,3
Concurrence Prix	50,6	24,2	56,1	29,8	56,3	19,2	64,5	21,0
Prix Coûts			56,0	31,6	51,8	34,9	48,4	31,3
Cotation Non	50,6	85,6	53,2	79,0	47,4	89,2	45,2	90,3
Actionnaire Famille	74,1	55,7	71,1	63,7	63,8	65,4	63,4	66,5
Contrôle Contrôle fort	47,8	49,6	47,9	51,6	45,1	47,5	49,1	38,0
Formation Faible	70,9	19,7	75,7	18,6	69,5	20,1	72,6	22,2
Formalisation Aucune			55,6	18,2	51,0	24,7	44,6	25,3
Formalisation Une	52,1	35,2	56,1	29,2	46,1	28,8	45,0	30,0
Participatifs Rare	58,3	59,3	67,2	59,9	56,8	58,1	60,0	61,7
Réorganisation Aucune			52,2	34,5	44,5	43,1	41,7	46,6
Refonte Non			52,4	54,6	47,4	65,7	41,8	72,0

Recentrage Non	45,0	82,9	47,3	87,2	41,8	89,1	38,6	92,9
Évolution Hausse	47,2	50,4	50,0	49,6				
Évolution Stable			49,7	39,2	45,4	41,2	43,1	45,1
Licenciements Non	47,0	86,0	52,4	86,1	46,0	82,7	42,2	82,1
IRP Aucune instance	86,0	23,5	87,4	21,6	81,2	26,2	87,8	20,8
IRP Une instance	46,9	58,6	80,1	45,0	69,1	51,6	59,8	50,8
Syndicalisation Moins de 5%	67,7	48,1	68,6	67,0	65,6	71,4	54,9	67,2

Source : Enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD.

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

Lecture : cf. tableau 11, supra.<sup>35</sup>

Dans ces établissements, l'organisation du travail est traditionnelle : peu formalisée, les dispositifs participatifs y sont rares, le contrôle qui s'exerce sur les salariés est fort, la formation ne fait pas l'objet d'un effort particulier. Traditionnelle, l'organisation est aussi stable : on n'y rencontre pas de refonte des grilles de compétence ou des catégories d'emploi, de réorganisation des supports ou de recentrage sur la compétence centrale. Cette stabilité d'une organisation du travail trouve sans doute l'une de ses conditions de possibilité dans une politique d'emploi elle-même stable : dans ces établissements, les effectifs sont stables ou s'accroissent, et il n'y a pas de recours aux licenciements collectifs. Faut-il y voir une conséquence de cette stabilité, la contrepartie du contrôle qui s'exerce sur les salariés ou de la concurrence qui se fait jour sur le marché de ces entreprises, qui dès lors veillent à contenir tout ce qui pourrait accroître leurs coûts ? La représentation des salariés n'y est pas un enjeu : selon les cohortes, entre 80 et 90% des établissements qui n'ont aucune instance représentative du personnel se retrouvent dans cette classe, et entre la moitié et les deux tiers de ceux dont la syndicalisation est faible<sup>36</sup>.

Les cas des petits établissements évoqués précédemment illustrent assez bien cette classe d'établissements, en particulier Spadux et AutoVeritas, dirigés par un.e enfant du fondateur et parfaitement illustrative de cette description d'entreprises familiales, sinon traditionnelles (Spadux produit, vend et entretiens des progiciels de gestion et AutoVeritas occupe une niche dans le secteur de la presse professionnelle) ou de rayon court (malgré tout à un niveau national). Les trois autres plus petits établissements (Scenographix, Instmedical et Chaudux), constitué en SCOP ou appartenant à des groupes étrangers plus importants (respectivement japonais et allemand) qui ne sont pas non plus des multinationales, s'y apparentent aussi en termes d'activités (l'activité commerciale, d'installation et de service après-vente y est le cœur de métier de ces filiales ou structures), d'organisations du travail (même si les deux filiales ont des process plutôt formalisés) ou de relations professionnelles (avec une représentation des salariés qui ne constituent pas des enjeux importants dans la gestion de ces établissements).

### 3.4.3. Le monde du tiers secteur de la santé et du social

La troisième classe<sup>37</sup> que permet d'identifier la classification ascendante hiérarchique est toute entière organisée d'établissements relevant de ce que l'on peut, avec une forme

<sup>35</sup> Pour éviter d'alourdir le rapport, nous ne reproduisons pour cette classe et la prochaine le tableau des modalités sous-représentées dans la classe 2 et la classe 3.

<sup>36</sup> Les deux tableaux indiquant les modalités sur et sous représentées dans la classe 2 (comme pour la classe 3 à suivre) n'ont pas été inclus en annexe pour des raisons de place. Ils sont disponibles sur demande auprès du coordinateur de l'étude.

<sup>37</sup> En 2017, cette troisième classe est la première que permet d'identifier la Classification ascendante hiérarchique.

d'approximation appeler le « tiers secteur ». Ils s'inscrivent avant tout au sein du secteur santé et social : entre 95 et 100% des établissements de ce secteur s'y retrouvent, et plus des deux tiers des établissements de cette classe relèvent de ce secteur. Cette inscription sectorielle surdétermine d'autres propriétés autour desquelles cette classe se construit, et avant tout celles, très importantes dans la construction de cette classe, qui renvoient à l'inscription marchande des établissements qui s'y retrouvent : la concurrence y est dite sans objet, les prix sont fixés en suivant des règlements. L'inscription économique est avant tout locale, et les tensions y sont relâchées : les revenus sont stables et l'activité prévisible. Les modalités de financement (l'absence de cotation, l'identification d'un actionnaire principal désignée comme sans objet), elles aussi très liées à l'appartenance sectorielle, jouent un rôle une nouvelle fois déterminant dans l'identification des établissements de cette classe (y compris négativement : les établissements de cette classe se singularisent aussi parce que les actionnaires familiaux, ou institutionnels (qu'ils soient financiers ou non) y sont particulièrement sous-représentés).

**Tableau 14 – Les modalités surreprésentées dans les établissements de la classe 3**

	1999 - Classe 3		2005 - Classe 3		2011 - Classe 3		2017 - Classe 1	
	C/M	M/C	C/M	M/C	C/M	M/C	C/M	M/C
Secteur Santé et social	96,0	70,8	98,7	65,0	96,3	64,2	94,5	74,1
Taille 50 à 199			16,8	49,6	23,7	46,6	24,2	44,6
Salariés Cadres	25,9	35,4			24,2	34,4		
Salariés Employés	35,0	53,0	26,8	70,8	34,1	58,8	34,5	62,0
Groupe Indépendante	32,6	78,5	23,4	73,4	33,8	72,2	33,4	59,3
Groupe Autre					31,9	11,0	44,2	14,9
Marché Local	36,0	87,2	26,2	87,1	35,0	81,7	38,5	90,3
Concurrence Sans objet	82,9	23,1	69,2	21,2	70,9	20,3		
Prix Règlement	68,1	57,6	55,7	51,9	76,3	57,3	53,7	26,2
Revenu Stable	27,4	44,8	18,1	42,7	25,2	43,4	24,7	43,6
Activité prévisible Facile	30,1	51,2	18,2	45,8	31,9	48,0	29,3	48,5
Cotation Non	26,7	97,4	18,2	94,6	24,5	97,2	24,5	96,7
Actionnaire sans objet	36,8	72,7	55,4	56,2	74,8	71,4	54,3	81,8
Formalisation Aucune	47,2	48,8	28,8	33,0	32,4	33,1	33,3	37,2
Formalisation Une			21,7	39,5	25,7	33,7	24,0	31,6
Participatifs Fréquent			17,8	34,4	25,4	36,0	25,6	35,5
Évolution Stable	28,0	54,5	16,5	45,6	24,9	47,5	26,0	53,5
Licenciements Non	20,9	82,6	14,5	83,4	21,3	80,7	21,8	83,6
Augmentation Non	29,4	25,3			28,8	18,7	48,5	48,1
IRP Une instance	23,2	62,4					23,2	39,0

Source : Enquêtes REPONSE 1999, 2005, 2011 et 2017, volets RD.

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)  
Lecture : cf. tableau 11, supra.

Outre le secteur, les variables « sociographiques » - la taille en particulier pèsent moins – que dans les autres classes, sinon par la catégorie de salariés (les employés) qui sont le plus employé dans ces établissements. De la même manière, les établissements de cette classe se singularisent peu par les formes d'organisation de la production qui s'y déploient : les modalités qui les décrivent jouent un rôle plus modeste, et moins constant, dans leur identification. Tout au plus peut-on identifier la combinaison d'une organisation peu formalisée (comme dans la classe 2)

et (contrairement à la classe 2) de dispositifs peu formalisés. Plus encore que dans la deuxième classe – et à la différence de ce qui se joue dans la classe 1 – la représentation du personnel n'est ici pas un enjeu, ni positivement (seule la modalité « une instance » y est, ponctuellement et sans excès, un peu surreprésentée), ni négativement (aucune modalité recensant les instances représentatives du personnel ou mesurant la syndicalisation n'y est sous-représentée).

Les deux IME et ProtectEnfance, analysés ensemble précédemment, illustrent tout particulièrement cette classe d'établissements : situés dans le médico-social, de taille disparate (50, 60 et 209 salariés), les logiques de financement, d'activités sinon de représentations du personnel et de conflictualité y sont très proches, les figures spécifiques de l'employeur qui y sont analysés le montrant bien même si, en termes de représentation du personnel et de conflictualité, comme on a pu le voir, des enjeux existent bien qu'ils s'expriment rarement de manière frontale.

\*\*\*

Les développements précédents ont permis de décrire l'hétérogénéité du tissu productif français au début du XXI<sup>e</sup> siècle, en décrivant deux plans factoriels permettant de dégager trois grandes classes : les grandes entreprises mondialisées et en tension, les petites entreprises familiales et de rayon court, et des organisations relevant du tiers secteur, principalement médico-social. Ces classes sont construites autour de variables attendues, comme la taille, d'autres sont au moins aussi clivantes, comme le secteur (l'industrie, et dans une moindre mesure la finance, dans la première classe, s'opposent, aux entreprises commerciales, de l'hôtellerie ou de la construction dans la seconde et le médico-social dans la troisième), **mais c'est surtout autour de deux grandes familles de variables que cette hétérogénéité vient s'organiser** : celles qui décrivent **le financement des entreprises**, et celles qui mesurent **l'intensité des relations professionnelles** en leur sein. Il apparaît dès lors que seul un segment du tissu socioproductif est traversé par les dynamiques de financiarisation – et que c'est la présence ou l'absence de ces dynamiques qui permettent de distinguer ce segment des deux autres. Et cette segmentation se redouble d'une autre partition, qui renvoie quant à elle à la nature des relations professionnelles au sein de ces firmes.

Si on la rapporte au cas états-unien, cette cooccurrence ne laisse pas de surprendre : outre-Atlantique en effet, la montée en puissance de l'actionnaire au sein des plus grandes firmes s'est accompagnée (s'est traduite ?) par une mise au pas systématique des contreponds qu'aurait pu lui opposer une représentation syndicale puissante et un dialogue social organisé et reconduit. En France – et plus largement en Europe continentale – cette coïncidence est moins surprenante, si l'on voit que l'intensité des relations professionnelles d'une part, les dynamiques de financiarisation de l'autre, sont toutes deux associées à la taille des entreprises (et aux différentes propriétés qui lui sont associées : l'internationalisation des marchés, l'inscription marchande, etc.). Il n'en reste pas moins que c'est autour de cette cooccurrence – et non d'autres propriétés – que se construit cette classe d'établissements ; et, en particulier, que les variables qui décrivent l'organisation de la production et ses éventuelles transformations (à l'exception du recentrage sur la compétence centrale, lui aussi très fortement associé aux dynamiques de financiarisation), sont très en retrait quand il s'agit de construire les axes du plan factoriel et, plus encore, d'identifier les classes que ces plans permettent de dégager. On a là une différence importante par rapport au travail de Coutrot et Amossé (2008) qui, par construction autant que notre construction met l'accent sur d'autres variables, montraient *a contrario* des liens assez forts entre l'organisation du travail et les relations professionnelles, et notamment l'occurrence de conflits collectifs ou d'un climat social jugé tendu par les directions. Outre la disparition du

modèle du public en transition, qui tient à l'actualisation des données et au mouvement historique qui a vu constamment reculer, et même disparaître, les établissements relevant de ce modèle, on tient là l'une des principales différences entre les analyses alors menées et celles que nous avons proposées ici. Comme Coutrot et Amossé – et plus directement qu'eux, même –, il s'agit toutefois désormais de faire le lien entre la mise en évidence de cet espace et l'évolution de ces configurations socio-productives et celle de la conflictualité ordinaire sur les lieux de travail.

### 3.4.5. Quelles conflictualités parmi ces configurations socio-productives en 2017 ?

La description de cet espace, et des trois classes d'établissements qui en découlent, nous a en effet éloigné de la question de la conflictualité, même si c'est en réalité pour mieux y revenir dans la partie suivante, à partir d'une approche moins descriptive qu'explicative, qui interrogera aussi bien les effets de la financiarisation sur la conflictualité qu'en recherchant ce qui explique les évolutions constatées dans les deux premières parties en la matière. D'un point de vue descriptif toutefois, et même si le constat est sans surprise, il n'est pas inutile de croiser, pour la seule cohorte de 2017, la présence de certains conflits avec les grandes classes que la classification ascendante hiérarchique a permis de dégager<sup>38</sup>. Sans étonnement à ce niveau d'agrégation, c'est dans les grandes entreprises financiarisées que les conflits sont les plus fréquents – et ce d'autant plus que les formes conflictuelles passent par des arrêts de travail, même si les conflits sans arrêts de travail apparaissent aussi beaucoup plus fréquents dans ce type d'établissements. A l'inverse dans les petites entreprises familiales ou celles du tiers secteur (notamment dans le médico-social), les conflits collectifs sont beaucoup plus rares, même si, comme notre analyse des onze monographies relevant de ces deux classes (4 petits établissements, 4 moyens et 3 du médico-social) l'a montré précédemment, on a pu noter à la fois l'intensité plus grande des tensions dans le médico-social, et les variations qui pouvaient exister entre les petits (moins de 50 salariés) et les moyens (entre 80 et 200 salariés) établissements, aussi bien en termes de représentation du personnel (absence *vs* présence syndical) que de conflits collectifs (jamais évoqué *vs* qui l'ont été dans le passé).

**Tableau 15 : Types d'établissement et conflictualité dans les trois dernières années, 2017**

	<b>Grandes entreprises financiarisées</b>	<b>Petites entreprises familiales</b>	<b>Tiers secteur</b>
Au moins un conflit avec arrêt	41,1	7,5	18,4
Au moins un conflit sans arrêt	35,3	6,1	16
Existence de tensions entre salariés et leurs supérieurs	43	33,2	43
Existence de tensions entre salariés	46,4	42,9	50,6
Présence d'incidents répétés	17,9	19,7	19,1

<sup>38</sup> Nous n'avons pas projeté en variables supplémentaires les modalités de conflits (formes ou thèmes) sur l'espace des établissements patiemment construit précédemment. Ce choix s'explique d'abord par une réticence de principe à projeter, sur un espace construit dans une optique descriptive centrée sur les manières dont s'articulent des variables sociodémographiques (taille, secteur ; structure capitaliste ; politiques de gestion de la main d'œuvre (emploi, rémunération) ; organisation du travail ; nature des instances représentatives du personnel), des modalités issues de variables que l'on cherche, fondamentalement, à expliquer plus qu'à décrire tant elles relèvent d'autres dimensions que les premières. Nous pensons que nous contenter, à ce stade descriptif, des quelques tris croisés qui suivent entre diffusion de (formes de) conflits et les trois grandes configurations mises en évidence suffisent et sont suffisamment attendues, avant de nous lancer, dans la partie suivante dans des analyses mettant en jeu des raisonnements causaux.

Au moins une sanction	93,6	88	81,3
Au moins un prud'hommes	68,1	42,7	42,8

Source : Enquête REPONSE 2017, base RD, pondération salariés

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

Du reste, comme on le voit dans le tableau ci-dessus, les formes individuelles apparaissent plus distribuées, le « tiers secteur » apparaissant même comme celui le plus marqué par l'existence de tensions (entre salariés et avec l'encadrement), bien que ces établissements fassent moins souvent l'objet de contestations passant par des procédures prud'homales initiées par des salariés ou des sanctions prises par les directions.

A ce stade, cependant, ces résultats ne dépassent pas beaucoup le stade de la trivialité attendue, et sont impossibles à interpréter : cette fréquence accrue des conflits, et en particulier des conflits avec arrêt de travail au sein des grandes entreprises financiarisées, est-elle la survivance de pratiques héritées de traditions de mobilisation propres à certains secteurs ? à la présence de licenciements collectifs ? à la taille des entreprises ? au poids accru des logiques financières, que les conflits auraient pour objectif de contredire ? Ce sont ces questions qui seront au cœur des développements de la partie suivante.

### Références

- Aitken, R. 2007. *Performing Capital: Toward a Cultural Economy of Popular and Global Finance*, New York Palgrave Macmillan US.
- Amossé, Thomas et Thomas Coutrot. « En guise de conclusion. L'évolution des modèles socio-productifs en France depuis 15 ans : le néo-taylorisme n'est pas mort. » In Thomas Amossé et al., *Les relations sociales en entreprise*. La Découverte, Recherches, 2008.
- Baud, Céline et Eve Chiappello. 2015. « Comment les firmes se financiarisent. Sous le marché, les règles ? Le cas de la financiarisation du crédit bancaire », *Revue française de sociologie*, vol. 56, n° 3 : 439-468.
- Bentabet, Elyes, et Martine Gadille, éd. *Les mondes sociaux des TPE et PME: modeles et logiques d'action*. Collection Le travail en débats, Toulouse, Octarès éditions, 2019.
- Boussion, Samuel. « Quand les éducateurs accèdent au statut : genèse de la convention collective de 1966 ». *Revue d'histoire de la protection sociale* 12, n°3 (2010) : 73-87.
- Davis, Gerald F et Heinrich Greve. 1997. « Corporate elite networks and governance changes in the 1980s », *American journal of sociology*, vol. 103, n° 1 : 1-37.
- Davis, Gerald F, Kristina A Diekmann et Catherine H Tinsley. 1994. « The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980s: the deinstitutionalization of an organizational form », *American sociological review*, vol. 59, n° 4 : 547-570.
- Davis, Gerald F. 2009. *Managed by the markets. How finance re-shaped America*, Oxford Oxford university press.
- Davis, Gerald F. et Suntae Kim. 2015. « Financialization of the Economy », *Annual Review of Sociology*, vol. 41, n° 1 : 203-221.
- Dussuet, Annie, Laura Nirello, et Emmanuelle Puissant. « De la restriction des budgets des politiques sociales à la dégradation des conditions de travail dans le secteur médico-social ». *La Revue de l'Ires* 91-92, n° 1 (2017): 185.
- Fantasia, Rick, et Kim Voss. *Des syndicats domestiqués: répression patronale et résistance syndicale aux Etats-Unis*. Paris: Raisons d'Agir, 2003.
- Farvaque, Nicolas, et Marion Lefebvre. « Les salariés de PME : d'une spécificité des relations sociales à un rapport particulier aux Prud'hommes ? », *La Revue de l'Ires*, vol. 66, n° 3, 2010, pp. 5-34.
- Fiss, Peer C et Edward J Zajac. 2004. « The diffusion of ideas over contested terrain: the (non)adoption of a shareholder value among German firms », *Administrative science quarterly*, vol. 49, n° 4 : 501-534.
- Fligstein, Neil et Taek-Jin Shin. 2008. « Valeur actionnariale et transformation des industries américaines (1984-2000) », in Frédéric Lordon (éd.) *Conflits et pouvoirs dans les institutions du capitalisme*, Paris Presses de sciences po: 250-301.
- Fligstein, Neil. 1990. *The transformation of corporate control*, Cambridge Harvard university press.
- Fligstein, Neil. 2001. *The architecture of markets. An economic sociology of twenty-first-century capitalist societies*, Princeton Princeton university press.

- François, Pierre et Sylvestre Frezal. 2018. « Instituer l'incohérence. L'amalgame aléa et hétérogénéité dans le secteur assurantiel », *Sociologie du travail*, vol. 60, n° 1 .
- François, Pierre. 2021. *Financiariser l'assurance. Enquête sur Solvabilité II*, Presses de Sciences Po., Paris Presses de Sciences Po.
- Frezal, Sylvestre. 2015. « De quoi Solvabilité 2 est-il le nom ? », *Working paper Chaire Pari*, vol. 4: 1-56
- Hély, Matthieu, Sophie Rétif, and Maud Simonet. "Figures de l'employeur et formes du « dialogue social » dans les entreprises de l'ESS." *Mouvements* 1 (2015): 116-125.
- Lamoreaux, Naomi. 1985. *The great merger movement in American business, 1895-1904*, New York Cambridge university press.
- Lazarus, Jeanne. 2013. « De l'aide à la responsabilisation », *Geneses*, n° 93, n° 4 : 76-97.
- Nivet, Brigitte, and Philippe Trouvé. "Pour une sociologie des petites entreprises." *Sociologies pratiques* 3 (2021): 117-131.
- O'Sullivan, Mary. 2000. *Contests for corporate control. Corporate governance and economic performance in the United States and Germany*, New York Oxford university press.
- Perraudin, C, H Petit et Antoine Reberieux. 2008. « The stock market and human resources management: evidence from a survey of French establishment », *Recherches économiques de Louvain*, vol. 74, n° 4-5 : 541-586.
- Roe, Mark J. 1994. *Strong Managers, Weak Owners. The Political Roots of American Corporate Finance*, Princeton Princeton university press.
- Trémeau, Camille. *S'informer, s'indigner, réclamer, revendiquer ou non en entreprise: les jeunes salariés à l'épreuve de leurs droits*. Thèse de doctorat de Sociologie. Nantes, 2017.
- Useem, Michael. 1996. *Investor capitalism. How money managers are changing the face of corporate America*, New York Basic books.
- Zuckerman, Ezra W. 1999. « The categorical imperatives: securities analysts and the illegitimacy discount », *American journal of sociology*, vol. 104, n° 5 : 1398-1438.

### Partie 3. Expliquer les évolutions de la conflictualité en établissement

La troisième partie de ce rapport, après une première partie faisant un constat (une baisse inattendue, systématique et significative de la conflictualité, en particulier collective), une seconde partie explorant diverses dimensions permettant de décrire cette conflictualité en termes d'évolution mais aussi de variété selon la taille, l'appartenance à des univers (les petits et moyens établissements, le médico-social) et des configurations socio-productives organisant l'espace des établissements, porte sur l'explication des phénomènes décrits. Quelles raisons et quelles explications à ces évolutions et structurations de la conflictualité sur les lieux de travail ? Les réponses que nous tentons d'apporter continuent à entrecroiser analyses statistiques et analyses monographiques. L'analyse va aussi des entités collectives que sont les établissements aux salariés individuels (pris en compte dans les contextes collectifs et de travail qui cadrent leurs participations aux relations professionnelles), en passant par les acteurs institués que sont les représentants des directions et ceux du personnel, notamment ceux disposant de mandats syndicaux et présents dans les grands établissements.

Partant de l'hétérogénéité du tissu socio-productif décrite précédemment, nous proposerons des explications concernant l'évolution de la conflictualité dans les établissements français. En faisant le choix de restreindre notre investigation aux trois dernières cohortes de REPONSE (2005, 2011 et 2017) et en nous concentrant sur les conflits avec arrêt de travail, nous nous demanderons dans un premier temps si, dans le segment des grands établissements connaissant fréquemment ce type de conflits, une forme de lutte de classe n'aurait pas été revivifié par le processus de financiarisation qu'ont connu ce type d'établissements et que nous venons de mettre en évidence. Nous tenterons ensuite d'identifier et de distinguer les poids respectifs des effets démographiques et des effets « causaux » susceptibles d'expliquer la baisse des conflits avec arrêts de travail.

#### **Encadré 1 : Une analyse statistique restreinte aux conflits avec arrêts de travail**

Bien que nous ayons montré la variété des formes de conflits – avec ou sans arrêts de travail, collectives et individuelles, notamment – notre analyse tournée vers l'explication des évolutions de la conflictualité se concentre principalement, en matière statistique, sur les conflits avec arrêts de travail. Cette restriction se justifie de plusieurs manières, à la fois en raison des temps de traitement nécessaires mais aussi de la possibilité de quantifier de manière plus homogène une intensité conflictuelle en se restreignant aux formes avec arrêts de travail. La force de l'analyse centrée sur les conflits avec arrêt de travail est que nous disposons d'une variable quantitative qui permet d'utiliser des modèles de comptage et non des régressions logistiques. Pour les modes d'action sans arrêt, nous n'avons pas trouvé une convention aussi simple que le nombre minimum d'arrêt de travail, ce qui ne permettait pas d'interprétation aussi directe. En outre, les traitements préliminaires ont montré que les formes sans arrêt de travail sont moins structurées par rapport à la configuration socioproductive (le Pseudo-R<sup>2</sup> des régressions n'atteint pas les 50% que nous avons pour les conflits avec arrêt). Nous ne pensions pas qu'il serait possible d'obtenir des résultats aussi forts grâce à une analyse de décomposition Blinder-Oaxaca comme celle que nous allons mener (voir infra), et qu'une lecture à partir de tableaux croisés serait suffisamment pertinente. De fait, les conflits sans arrêt obéissent manifestement à des logiques différentes de celles des conflits avec arrêts, comme le montre par exemple des liens bien plus lâches entre taille des établissements et conflits sans arrêts de travail (partie 1). Pour finir, comme l'a bien montré J.M. Denis (2005), la grève constitue la forme historiquement, symboliquement et pratiquement centrale de la conflictualité au travail. Et si les grèves de plus de deux jours sont en recul constant depuis les années 1990 au moins (dans les enquêtes REPONSE car l'indicateur traditionnel que sont les JINT (journées individuelles non travaillées pour fait de grève) montre lui depuis la fin des années 1970 cette diminution des conflits avec arrêts de travail), ce n'est pas forcément le cas des autres formes d'arrêts de travail (débrayages et grèves courtes), dont l'évolution contribue à maintenir l'arrêt de la production comme la forme la plus directe, impactante et signifiante des conflits du travail. Quant aux enjeux de ces conflits, via leurs thèmes ou les revendications qui les portent, ils sont abordés dans les parties finales du rapport autour de deux enjeux centraux – le temps de travail d'une part, et les salaires d'autre part.

Les modèles statistiques n'expliquent pas tout, néanmoins. Dans un troisième temps, nous explorerons ainsi, à partir des 7 plus grandes entreprises de notre échantillon monographique, en quoi les évolutions de la conflictualité résultent d'une transformation de l'identité, des pratiques et des interactions entre les acteurs des relations professionnelles locales. Bien que nos monographies aient été réalisées avant la mise en place des CSE, on verra que ces pratiques des représentants du personnel et des syndicalistes et des interactions que ces acteurs ont avec les directions constituent de puissants facteurs d'explication, moins d'une baisse de la conflictualité toutefois (puisque ces monographies ont été choisies justement parce qu'y étaient déclarés des conflits collectifs) que d'une diversification, sinon d'un éclatement des situations que la mise en application des importantes réformes de la fin 2017 risquent d'accentuer encore davantage. Il ne faut pas oublier les salariés dans cette analyse toutefois, tant ils sont aussi bien l'objet de politiques de gestion des ressources humaines et de mobilisation de la main d'œuvre, par les directions, que les mandants des représentants du personnel, et qu'ils développent eux-mêmes des pratiques de participation qui sont aussi, pour une part, au cœur des relations professionnelles sur les lieux de travail. Sera ainsi exploité dans un quatrième temps et pour la première fois de manière approfondie ce que les enquêtes REPONSE permettent de dire de leurs votes aux élections professionnelles et de leurs mobilisations lors des conflits qu'ils sont susceptibles d'initier ou auxquels ils peuvent participer de plus en plus... ou de moins en moins.

### **1. La financiarisation a-t-elle revivifié la lutte des classes en entreprise ?**

Les développements précédents ont permis de décrire l'hétérogénéité du tissu productif français au début du XXI<sup>e</sup> siècle, en décrivant deux plans factoriels permettant de dégager trois grandes classes : les grandes entreprises mondialisées et en tension, les petites entreprises familiales et de rayon court, et des organisations relevant du tiers secteur. Ces classes sont construites autour de variables attendues, comme la taille, d'autres sont au moins aussi clivantes, comme le secteur (l'industrie, et dans une moindre mesure la finance, dans la première classe, s'opposent, aux entreprises du commerce, de l'hôtellerie ou de la construction), mais c'est surtout autour de deux grandes familles de variables que cette hétérogénéité vient s'organiser : celles qui décrivent le financement des entreprises, et celles qui mesurent l'intensité des relations professionnelles en leur sein. Il apparaît dès lors que seul un segment du tissu socioproductif est traversé par les dynamiques de financiarisation – et que c'est la présence ou l'absence de ces dynamiques qui permettent de distinguer ce segment des deux autres. Et cette segmentation se redouble d'une autre partition, qui renvoie quant à elle à la nature des relations professionnelles au sein de ces firmes. Si on la rapporte au cas états-unien, cette cooccurrence ne laisse pas de surprendre : outre-Atlantique en effet, la montée en puissance de l'actionnaire au sein des plus grandes firmes s'est accompagnée (s'est traduite ?) par une mise au pas systématique des contrepoids qu'aurait pu lui opposer une représentation syndicale puissante et un dialogue social organisé et reconduit. En France – et plus largement en Europe continentale – cette coïncidence est moins surprenante, si l'on voit que l'intensité des relations professionnelles d'une part, les dynamiques de financiarisation de l'autre, sont toutes deux associées à la taille des entreprises (et aux différentes propriétés qui lui sont associées : l'internationalisation des marchés, l'inscription marchande, etc.). Il n'en reste pas moins que c'est autour de cette cooccurrence – et non d'autres propriétés – que se construit cette classe d'établissements ; et, en particulier, que les variables qui décrivent l'organisation de la production et ses éventuelles transformations (à l'exception du recentrage sur la compétence centrale, lui aussi très fortement associé aux dynamiques de financiarisation), sont très en retrait quand il s'agit de construire les axes du plan factoriel et, plus encore, d'identifier les classes que ces plans permettent de dégager.

L'un des objectifs des développements à venir est de mobiliser la description de l'hétérogénéité du tissu socio-productif pour rendre compte de l'évolution de la conflictualité dans les établissements français et notamment de son reflux sensible entre 2011 et 2017 documenté dans les parties 1 et 2 de ce rapport. Nous proposons d'examiner deux hypothèses. Selon la première, la conflictualité traduit une logique d'affrontement de classe, en épousant les contours que prédirait une assez stricte application de la tectonique marxiste. D'un côté, le capital, *i.e.* les actionnaires, dont la financiarisation signale et organise le retour et la prise de pouvoir – et nous avons vu que financiarisation il y a, en certain segment du tissu socioproductif au moins ; de l'autre, le travail, d'autant plus enclin à se mobiliser, jusqu'aux formes les plus dures de conflits (avec arrêt de travail, donc) que les salariés mesurent que, dans des entreprises par ailleurs en tension, la distribution de la valeur créée et la dévolution des pouvoirs réserve une part sans cesse croissante aux actionnaires. Si l'on suit cette hypothèse, alors la conflictualité est une conséquence de la financiarisation, qui vient revivifier ce conflit constitutif du capitalisme. Le cas états-unien en est une illustration exemplaire. Depuis le début des années 1980, le nombre de conflits du travail a connu une chute spectaculaire aux Etats-Unis : entre 1947 et 1981, les statistiques officielles recensaient en moyenne, chaque année, 296 arrêts de travail impliquant au moins 1 000 salariés ; depuis 1982, il y en a, en moyenne, 32 chaque année (US Bureau of Labor Statistics 2020). Cette chute n'a rien de fortuit : elle résulte d'une offensive délibérée, et combinée, des plus grandes entreprises états-uniennes (qui, en adoptant certaines technologies informatiques, visaient explicitement à substituer à des cols bleus fortement syndiqués des cols blancs moins revendicatifs (Fligstein et Shin 2008), d'une part, et de l'Etat fédéral qui, au début des années 1980, assouplit considérablement les conditions de mise en œuvre des pratiques financières les plus agressives (les OPA hostiles notamment) tout en durcissant très fortement l'arsenal anti-syndical. La baisse de la conflictualité, dans les entreprises états-uniennes, n'est donc pas le symptôme d'un apaisement des conflits de classe, mais la marque de la victoire (temporaire ?), dans ce conflit, des capitalistes en général – et singulièrement des financiers. Si c'est au sein des entreprises mondialisées et en tension que les conflits avec arrêt de travail sont plus fréquents, c'est parce que ces entreprises sont les plus financiarisées, et que l'affrontement du capital et du travail s'y intensifie à mesure que les intérêts du premier s'affirment et que ceux du second s'efforcent de les contredire. On comprend mal, dans ces conditions, pourquoi l'intensité conflictuelle diminuerait de 2011 à 2017, puisque les dynamiques de financiarisation ne s'atténuent pas sur la période, bien au contraire : la part des établissements dont les actionnaires sont des établissements financiers sont plus nombreux encore à appartenir à la première classe en 2011 qu'en 2017, comme celle des établissements qui appartiennent à des entreprises cotées.

Selon la seconde hypothèse, la conflictualité n'est pas la traduction d'un conflit revivifié, mais la reconduction de logiques héritées d'un temps désormais plus ou moins révolu – une prolongation ou une persistance de formes anciennes de lutte, en quelque sorte, et non une résurgence radicalisée de la lutte des classes qu'accompagnerait sa revitalisation par la financiarisation. C'est, à certains égards, l'hypothèse que retient la littérature dédiée aux cas européens (voir par exemple (Hall et Soskice éds. 2001), pour une proposition générale, et (Black *et al.* 2007), pour une application aux liens entre finance et relations d'emploi ; pour une remise en cause de cette hypothèse, voir Baccaro et Howell 2011, 2017) : si les conflits du travail y sont plus vivaces qu'hier, c'est que les formes d'engendrement du conflit (la syndicalisation, l'organisation de la représentation du personnel) n'ont pas disparu (ou plus précisément : qu'elles n'ont pas été délibérément détruites, comme aux Etats-Unis), et que des principes de conflictualité (dans des établissements autrefois étroitement liés à l'Etat, par exemple, ou dans certains secteurs fortement syndiqués) n'ont pas été complètement arasés. C'est ce que montrent par exemple Amossé et Coutrot (2008) autour de la classe « public en

transition » qu'ils dégagent de leur exploitation de l'enquête REPONSE de 2005. Si l'on suit cette hypothèse, s'il y a davantage de conflits dans les établissements de la première classe, ce n'est pas parce que les dynamiques de financiarisation y seraient particulièrement vives – et promptes, par conséquent, à revitaliser l'affrontement du capital et du travail – mais parce qu'on y trouverait les établissements où se concentrent ces conditions de possibilité d'affrontements dont les logiques seraient celles, pour reprendre les termes de François et Lemerrier (2021), de l'âge de l'usine. Et si – toujours selon cette hypothèse – les conflits diminuent entre 2011 et 2017, c'est soit que diminue la fréquence des propriétés liées à la conflictualité (l'actionnariat public, par exemple, se raréfie encore un peu plus), soit que diminue l'intensité du lien causal entre ces propriétés et l'occurrence d'un conflit, et singulièrement d'un conflit dur entraînant un arrêt de travail.

Ce sont ces deux hypothèses que nous allons discuter, en nous appuyant notamment sur le nouvel indicateur introduit au début de ce rapport concernant l'intensité des conflits sans arrêts de travail, qui montre bien le décrochage qui s'est opéré entre 2011 et 2017.

### **1.1. Modèles et résultats**

On peut tout d'abord rappeler la nature des variables que nous avons utilisées pour repérer les polarités et les fractures au sein des établissements. Nous savons en effet comment ces variables se combinent pour construire des configurations socio-productives typiques, et il nous est désormais possible de repérer l'effet propre qui leur est attaché pour trancher entre nos deux hypothèses. Rappelons donc la liste des variables retenues pour les tester :

#### **Encadré 2 : Liste des variables utilisées**

**Variable expliquée :** le nombre de demi-journées d'arrêt de travail (cf. partie 1)

**Variables « sociographiques »**

- Secteur (8 modalités : Commerce, Construction, Industrie, Construction et immobilier, Transports, Finance, Hôtellerie, Santé et social, Services)
- Taille de l'établissement (4 modalités : 20 à 49, 50 à 199, 200 à 499, Plus de 500)
- Salariés dominants (3 modalités : Employés, Ouvriers, Cadres & Intermédiaires)
- Groupe (3 modalités : Indépendante, Inscription dans un groupe, Autre)

**Inscription marchande**

*Caractéristiques du marché*

- Géographie du marché (3 modalités : Local, National, International).
- Ressort concurrentiel (4 modalités : Prix, qualité, renommée, sans objet)
- Modalité de définition du prix (3 modalités : Coûts, marché, règlements).

*Caractéristiques de l'activité :*

- Résultats croissant ou non ? (3 modalités : Croissant, décroissant, stable).
- Activité Incertaine ou non ? (2 modalités : Prévision Facile, Prévision Difficile)
- Objectifs budgétaire ou marchand ? (3 modalités : Divers, Budgétaire, Marchand)

**Financements**

- Cotation (2 modalités : Entreprise cotée ou non)
- Nature du principal actionnaire (6 modalités : Famille ou particuliers, Finance, Entreprises non financières, Etat, Autre, NSP ou sans objet)

**Travail et emploi**

*Rapport à la main d'œuvre*

- Type de contrôle (3 modalités : fort, médian, autonomie forte)
- Effort de formation (3 modalités : fort, médian, faible)

*Organisation de la production*

- Dispositifs de formalisation (3 modalités : aucun ; un seul ; au moins deux) ;
- Dispositifs participatifs (3 modalités : fréquent ; médian ; rare).

#### *Réorganisation de la production*

- Réorganisation des fonctions supports (3 modalités : aucune ; une seule ; au moins deux) ;
- Refonte des catégories d'emploi et des grilles de compétence (2 modalités : O/N) ;
- Recentrage sur la compétence centrale (2 modalités : O/N).

#### *Gestion de l'emploi et politique de rémunération*

- Évolution des effectifs (3 modalités : stable ; hausse ; baisse) ;
- Licenciements collectifs (2 modalités : O/N) ;
- Augmentation générale des rémunérations (2 modalités : O/N) ;

#### **Relations professionnelles**

- Représentation des salariés (3 modalités : Aucune instance de représentation élue, Une instance de représentation élue, Une instance élue et un délégué syndical présent sur l'établissement) ;
- Taux de syndicalisation (3 modalités : Moins de 5%, Plus de 5%, NSP/NSPP).

Plusieurs combinaisons de variables sont alors testées, en suivant une double logique, comme le montre le tableau 1 ci-dessous. La première logique est exploratoire, et passe par l'ajout, dans les modèles 1 à 3 puis 5 à 8, de variables par grandes catégories (variables sociographiques, marchandes, financement, organisation du travail, transformation de l'organisation, politiques d'emploi, relations professionnelles, etc.). Une logique plus hypothético-déductive est ensuite adoptée en ajoutant aux variables dont la logique exploratoire a montré qu'elles étaient les plus structurantes (les variables sociographiques et les relations professionnelles) des variables attachées à la financiarisation (modèle 4).

Nous commençons plus précisément avec une équation de modèle « minimal » à partir du secteur, de la taille d'entreprise et du taux de syndicalisation (1) ; nous incluons ensuite les variables des licenciements collectifs et des relations professionnelles, pour constater que ces deux variables ont un effet très important (2). Nous incluons ensuite (3) les variables de l'actionnaire principal, puis (4) nous ajoutons deux autres variables liées à la financiarisation (la cotation et le recentrage sur la compétence centrale). Avec ce dernier modèle, nous voyons que seul l'actionariat joue un rôle significatif. *La financiarisation, saisie par l'ensemble des variables qui permettent de la décrire, ne semble pas jouer un rôle déterminant pour déterminer l'intensité de la conflictualité* – même si l'exploration plus précise des effets de la présence des différents types d'actionnaire permettra d'affiner ce premier constat. Sur la base ainsi construite, nous testons une suite de modèle en incluant à chaque fois un groupe de variable différent, qui n'améliorent pas sensiblement la part de variances expliquées : le marché de l'entreprise (5), la conjoncture économique (6), l'organisation du travail (7), les réorganisations de l'entreprise (8).

Pour ces quatre derniers modèles, trois variables ont un effet significatif sur la durée du conflit : la modalité de définition du prix, l'évolution des effectifs, le niveau des dépenses de formation. Nous choisissons cependant de ne pas les retenir, en nous appuyant sur un principe de non-redondance et de parcimonie. La modalité de définition du prix de l'entreprise, qui renvoie d'une part à des logiques sectorielles (médico-social vs. le reste) ou au type d'actionnaire (public ou privé), est capté par d'autres variables, notamment par la variable de l'actionnaire principal (l'inclusion de cette nouvelle variable réduit considérablement la statistique de test de la variable de l'actionnaire). L'évolution des effectifs est quant à elle captée par la variable des licenciements collectifs – sans que les deux ne soient cependant tout à fait identiques. Le niveau de dépenses de formation est quant à lui difficile à interpréter : il peut difficilement être lu comme une cause du conflit, et il apparaît plus immédiatement comme une conséquence des mobilisations syndicales, notamment pour permettre de remplacer les personnes licenciées<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Lorsque l'on code un modèle qui inclut une interaction entre Licenciements et Formation, l'interaction est significative – si l'on s'en tient à des modalités relativement grossières – avec un effet négatif de l'interaction [Licenciements : Oui] et [Formation : Forte]. On peut comprendre cette interaction comme la conséquence du fait

(nous reviendrons plus loin sur cette hypothèse). Sur les deux derniers modèles enfin, soulignons que nous retrouvons ici un résultat que l'étude du tissu socioproductif avait déjà permis de mettre en évidence : le caractère secondaire de ces variables dont on aurait pu penser, de prime abord, qu'elles auraient un rôle déterminant. Or, qu'il s'agisse de construire l'hétérogénéité du tissu socioproductif (sans en être absente, elle joue un rôle secondaire dans l'identification des différentes classes que nous avons mises au jour) ou d'expliquer la conflictualité, *ces variables relatives à l'organisation du travail ou à sa réorganisation jouent nettement moins que d'autres propriétés des établissements*.

Le modèle le plus parcimonieux et le plus robuste pour expliquer le conflit est donc le modèle (3). En effet, le Pseudo R2 (Menard) est à un niveau acceptable pour le modèle 3, entre 44% et 55%, et pas beaucoup plus élevé pour les configurations suivantes. De plus, la statistique de test de chacune des variables du modèle montre que les variables rajoutées en plus de la configuration 3 n'ont pas d'effet significatif, comme le montre le tableau ci-dessous.

**Tableau 1 : Modèles expérimentés**

Variable	Modèle 1 Exploration minimale			Modèle 2 Relations prof. et licenciements			Modèle 3(*) Actionnaire principal			Modèle 4 Financiarisation			Modèle 5 Positionnement sur le marché			Modèle 6 Conjoncture économique			Modèle 7 Organisation du travail			Modèle 8 Réorganisation de l'entreprise		
	2005	2011	2017	2005	2011	2017	2005	2011	2017	2005	2011	2017	2005	2011	2017	2005	2011	2017	2005	2011	2017	2005	2011	2017
Secteur	229	189	288	238	180	213	145	157	156	146	150	157	150	141	199	143	157	159	133	144	144	145	156	160
Taille	257	292	376	220	223	194	154	199	153	152	188	144	143	174	137	142	199	143	117	160	106	147	184	159
Taux de syndicalisation	164	130	130	152	94	106	126	91	91	125	91	89	100	87	90	117	88	90	119	91	91	127	91	86
Relations professionnelles				11	23	59	12	25	69	13	23	66	14	23	73	13	24	69	13	22	63	12	25	69
Évolution				72	34	29	41	41	25	41	40	23	40	40	27	31	14	9	43	41	27	42	43	25
Actionnaire							196	147	208	185	146	203	148	107	143	164	124	181	164	125	168	197	150	194
Cotation										1	5	4												
Recentrage										2	4	0												
Géographie													12	4	15									
Ressort													2	6	11									
Prix													51	3	10									
Revenu																14	5	1						
Activité																4	5	10						
Licenciements																0	1	4						
Contrôle																			3	0	0			
Formation																			17	19	31			
Formalisation																			3	4	13			
Participatifs																			1	0	6			
Réorganisation																						3	5	7
Refonte																						0	0	1
R2 de Menard (Rapport Déviance expliquée / Déviance totale)	0,43	0,37	0,41	0,46	0,39	0,43	0,52	0,43	0,49	0,53	0,44	0,49	0,55	0,44	0,52	0,53	0,44	0,49	0,53	0,44	0,50	0,52	0,44	0,49

Table 3. Liste des modèles expérimentés. Lecture : en 2005, pour le modèle 2 qui inclut les relations professionnelles et les licenciements collectifs, la variable du taux de syndicalisation présente une statistique de rapport de vraisemblance de 152. Le fait que le chiffre soit gris indique que la significativité de cette statistique est très importante, avec une valeur p inférieure à 0,1%.

Source : Enquêtes REponse 2005, 2011 et 2017, volets RD.

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

Afin de le décrire plus complètement cette configuration, nous proposons une table de régression détaillée de ce modèle pour chaque cohorte (voir le tableau 2), et dans toute la suite de nos traitements, nous nous fonderons sur cette modélisation. Pour chacune de ces régressions, nous donnons deux informations supplémentaires afin de faciliter la compréhension de résultats : l'exponentielle du coefficient de régression estimé (colonne « exp », qui permet de lire chaque coefficient comme un rapport de conflictualité) ; et la proportion de l'échantillon pondéré présentant telle ou telle modalité (colonne « prop »).

que s'il y a des licenciements dans l'établissement, et même si la formation est corrélée au conflit, augmenter les dépenses de formation permet de réduire l'intensité du conflit entre syndicats et direction.

**Tableau 2 : Table de régression du modèle pour chaque cohorte.**

	2005			2011			2017		
	exp.	prop	val. p	exp.	prop	val. p	exp.	prop	val. P
Constante de régression	0.022	100	1E-12	0.198	100	2E-07	0.006	100	2E-04
Secteur Commerce	<i>ref.</i>	15.8	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	15.9	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	15.6	<i>ref.</i>
Secteur Industrie	3.33	33.4	5E-08	1.89	25.5	3E-06	3.01	23.3	4E-08
Secteur Construction et immobilier	0.555	6.8	0.183	0.469	7.2	0.008	1.22	5.5	0.607
Secteur Transports	4.95	7.3	5E-12	2.52	8.8	9E-10	5.52	7.9	2E-16
Secteur Finance	0.926	4.6	0.812	0.751	5.6	0.127	1.03	6.6	0.908
Secteur Hôtellerie	2.16	5	0.009	0.388	3.4	0.074	0.747	3.2	0.549
Secteur Santé et social	1.34	7.6	0.333	0.95	12.5	0.778	1.81	15.5	0.01
Secteur Services	2.25	19.5	5E-04	0.846	21	0.284	2	22.5	8E-04
Taille 20 à 49	<i>ref.</i>	24.4	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	26.2	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	26.6	<i>ref.</i>
Taille 50 à 199	1.78	35.7	0.005	1.32	36.1	0.087	1.28	36.3	0.215
Taille 200 à 499	2.8	20.1	7E-07	2.46	19	4E-08	2.34	19.6	2E-05
Taille Plus de 500	4.59	19.9	8E-14	3.99	18.7	8E-18	3.85	17.6	1E-11
IRP Aucune instance	<i>ref.</i>	10.8	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	11.2	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	9.3	<i>ref.</i>
IRP Une instance	3.99	24.9	0.004	1.21	26.8	0.509	15.2	31.6	0.042
IRP Une instance et un délégué syndical	3.94	64.2	0.004	2.3	62	0.003	43.3	59.1	0.005
Taux de syndicalisation Moins de 5%	<i>ref.</i>	41.6	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	40.4	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	45.8	<i>ref.</i>
Taux de syndicalisation Plus de 5%	4.39	45	4E-21	2.8	46.1	3E-17	2.4	28	6E-14
Taux de syndicalisation NSP	3.36	13.3	5E-12	2.24	13.5	2E-08	1.76	26.2	4E-06
Licenciements collectifs Non	<i>ref.</i>	69.7	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	69.4	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	71.5	<i>ref.</i>
Licenciements collectifs Oui	1.37	30.3	1E-05	1.41	30.6	3E-07	1.29	28.5	3E-04
Actionnaire Non financier	<i>ref.</i>	20.2	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	12.8	<i>ref.</i>	<i>ref.</i>	10.8	<i>ref.</i>
Actionnaire Famille ou particuliers	0.786	37.7	0.057	0.729	37.5	0.004	0.474	37.4	8E-08
Actionnaire Autre	1.39	8.6	0.026	0.964	11.5	0.784	1.11	8.4	0.464
Actionnaire NSP ou sans objet	1.9	12.1	8E-06	1.8	16.9	1E-05	1.14	27.9	0.315
Actionnaire Financier	1.49	15.1	4E-04	0.969	15.9	0.785	0.731	10	0.044
Actionnaire État	3.28	6.3	2E-28	2.24	5.5	4E-13	2.43	5.5	2E-13
R2 de Menard		0,52			0,43			0,49	

Source : Enquêtes REPONSE 2005, 2011 et 2017, volets RD.

*Champ* : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)  
*Lecture* : « Parmi les établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture), ceux du secteur du commerce représentent 15,8% des salariés du champ ». Comme détaillé supra., nous réalisons nos traitements en utilisant la pondération « salariés ». Le calcul de proportion est également effectué par rapport à cette pondération. Les probabilités peuvent donc s'interpréter comme une proportion de salariés du champ concernés par telle ou telle modalité.

### ***1.2. Persistance d'un âge de l'usine, plus que revitalisation des conflits liés à la financiarisation***

Les résultats que permettent de dégager la régression montrent que, de nos deux hypothèses, c'est sans équivoque la seconde, qui voit dans la conflictualité la prolongation de logiques anciennes, qui est validée, tandis que la première, qui proposait d'y voir une revitalisation de

l'affrontement du capital au travail consécutive à l'emprise des dynamiques de financiarisation, est quant à elle largement invalidée.

Les variables sociographiques, repérées de longue date comme les plus structurantes pour expliquer la conflictualité, sont en effet celles dont l'effet, toutes choses égales par ailleurs, est le plus fort. Ainsi, par exemple, des logiques sectorielles : les conflits ont d'autant plus de chance de survenir et de durer que l'établissement s'inscrit dans des secteurs (l'industrie, le transport) marqués par une tradition d'engagement plus ancienne : par rapport au secteur du commerce, il y a toutes choses égales par ailleurs et selon les cohortes, entre 1,9 et 3,3 fois plus d'arrêt de travail dans les entreprises du secteur industriel, entre 2,5 et 5,5 fois plus dans les entreprises du transport. On peut noter que cette logique sectorielle est fortement indexée sur la période, avec un par exemple un mouvement social dans le secteur du commerce sur la cohorte 2011, qui fait baisser les coefficients de régression de tous les autres secteurs, cet effet sectoriel ne pouvant d'ailleurs pas s'interpréter comme le résultat de la domination de certaines catégories de salariés (la variable « catégorie de salariés principaux », quand elle est introduite, n'a pas d'effet significatif<sup>40</sup>) (voir *infra* sur ce point).

Parmi les effets attachés aux variables sociographiques, le plus important est sans doute celui qui est attaché à la taille, confirmant des intuitions et des résultats déjà présentés précédemment. C'est là, une nouvelle fois, un résultat très classique, même si l'importance de cet effet net mérite évidemment d'être souligné. Toutes choses égales par ailleurs, par rapport aux entreprises de 20 à 49 salariés, il y a entre 1,3 et 1,8 fois plus d'arrêt de travail dans les entreprises comptant entre 50 et 200 salariés ; entre 2,3 et 2,8 fois plus d'arrêt dans les entreprises comptant 200 à 500 salariés ; et entre 3,8 et 4,6 fois plus d'arrêt dans les entreprises de plus de 500 salariés. Cet effet est donc massif... même si, de 2005 à 2011, il décroît sensiblement et régulièrement.

L'effet net de la taille sur la conflictualité est d'autant plus remarquable qu'il joue en neutralisant l'effet d'autres variables pesant très classiquement sur la conflictualité – qui sont d'ailleurs à l'œuvre également ici. C'est le cas en particulier de l'effet des instances de représentation : l'effet de la présence d'une IRP (et, plus encore, d'une IRP et d'un délégué syndical) est toujours positif et, selon les cohortes, il s'établit parfois à des niveaux modestes (en 2011, 1,2 fois plus de conflits pour une IRP par rapport à la situation sans IRP, et 2,3 fois pour une IRP et un DS), parfois à des niveaux spectaculaires (en 2017, respectivement 15 et 43 fois). Sans atteindre des niveaux aussi élevés, l'effet de la syndicalisation – là aussi une variable très classique pesant sur la conflictualité – est, lui aussi, toujours positif et significatif. A la différence de l'effet attaché aux IRP, qui s'apprécie entre 2005 et 2017, celui lié à la syndicalisation décroît légèrement sur la période.

Les effets attachés à la fluctuation de l'activité présentent un profil lui aussi d'une très grande stabilité. D'un côté, en effet, la fluctuation des revenus de l'entreprise et l'imprévisibilité de l'activité ne se répercutent pas sur le conflit, dès lors qu'elles ne se répercutent pas sur la politique d'emploi de l'entreprise. C'est lorsque sont mis en œuvre des licenciements collectifs que des conflits se développent, avec des effets d'une intensité comparable d'une cohorte à l'autre (environ 1,4 fois plus de conflits lorsque l'établissement met en œuvre des licenciements collectifs<sup>41</sup>). Ces effets, stables et non négligeables, sont certes sans commune mesure avec

---

<sup>40</sup> Un modèle 8bis a été codé pour le vérifier, dont les résultats ne sont pas présentés ici afin de ne pas alourdir la présentation.

<sup>41</sup> Précisons que le licenciement collectif a été codé de la manière suivante : il y a eu licenciement collectif si une des catégories de salariés de l'entreprise (cadres, employés, ouvriers, techniciens) a vu son effectif diminuer, ce qui est un proxy à garder en tête, la diminution significative d'une catégorie de salariés pouvant résulter d'autres

ceux attachés à certaines variables sociographiques. Ils sont cependant remarquables. En effet, alors que les licenciements collectifs et diminution d'effectifs jouent un rôle très important dans le déclenchement des conflits, l'évolution du revenu de l'entreprise est sans incidence (avec une statistique de test ne dépassant pas 5, contre une statistique de test de 63 pour les licenciements collectifs dans la configuration retenue). C'est donc la politique de l'emploi de l'entreprise qui est déterminante pour comprendre le conflit, autrement dit la transmission aux salariés des contraintes économiques auxquelles l'entreprise est confrontée, qui elles, directement, n'ont pas d'effets significatifs. Si en effet l'on code un modèle qui inclue l'évolution des revenus mais pas les licenciements collectifs, on retrouve une statistique de test significative pour les revenus ( $t = 17$ ), mais elle est bien plus faible que celle attachée aux licenciements collectifs.

Les effets attachés à la nature de l'actionnaire principal méritent une attention particulière, puisqu'il s'agit là de la seule variable, nous l'avons vu, qui exerce un effet sur la conflictualité qui puisse permettre de valider au moins en partie l'hypothèse selon laquelle la financiarisation des entreprises y accroîtrait la conflictualité : ni la cotation en bourse, ni le recentrage sur la compétence centrale, n'ont en effet d'incidence significative sur la survenue et la durée des conflits. En l'occurrence, même en se concentrant sur ce seul indicateur, cette hypothèse est invalidée. Deux points méritent d'être soulignés ici. D'abord, la présence d'un actionnaire financier n'accroît pas significativement la conflictualité, sauf en 2005. En 2011, l'effet de l'actionnariat financier n'est pas significatif mais, en 2017, il est à nouveau significatif mais cette fois-ci *à la baisse* : autrement dit, ***à mesure que l'on avance dans le temps, l'emprise de la financiarisation ne se traduit pas, toutes choses égales par ailleurs, par un accroissement de la conflictualité, mais par une baisse des conflits***. On peut en proposer l'interprétation suivante : les conflits sont coûteux, ils diminuent par conséquent la valeur créée pour l'actionnaire. Dès lors, on peut faire l'hypothèse que, dans les entreprises financiarisées, l'enjeu pour les équipes de direction est d'éviter qu'ils ne surviennent – y compris, d'ailleurs, en accédant aux demandes des salariés, qui ne restent pas coi : en décrivant l'hétérogénéité du tissu socio-productif, nous avons souligné, en effet, que le segment que construisent les variables attachées à la financiarisation est aussi celui qui est structuré par les variables décrivant une forte mobilisation salariale.

### Encadré 3 : Soustraitélec, un cas exemplaire ou en creux des impacts de la financiarisation ?

Le cas de Soustraitélec est, pour une part exemplaire et pour une part révélatrice, ici en creux, de ces mécanismes : si la conflictualité y reste forte – dans le sens où elle fait partie du répertoire d'actions possibles des salariés –, sa financiarisation à la fin des années 1990 n'a pas été un facteur de développement de la conflictualité, en tout cas au niveau du groupe que constitue alors l'entreprise, qui regroupe plus de 1600 salariés dans de multiples entités. Les péripéties de l'actionnariat, aussi bien en 2002 qui voient les cadres se débarrasser du fondateur, accusé puis condamné pour des malversations boursières, qu'à la fin de la décennie qui voient les quatre cadres dirigeants confrontés à une OPA hostile qu'ils réussissent à contrer (voir *supra*), ne s'accompagnent pas non plus directement de conflits en lien avec ces sujets. Toutefois, on ne peut pas ne pas rapprocher cette histoire mouvementée en termes de structures capitalistiques de conflits durs portant sur les salaires qui ont lieu en 2009 (justement) sur le site de L. (site historique de l'entreprise) – même si la déléguée syndicale ne fait pas le lien avec cette OPA qu'elle ne nous décrit pas autrement qu'en évoquant très vaguement l'existence de problèmes entre dirigeants cette année ; et en 2012 sur le site de P., quelques mois après l'intégration de ce site au fonctionnement jusqu'ici totalement indépendant dans une même structure juridique qui fusionne dans une même entreprise les quatre sites qui composent alors le groupe Soustraitélec. Autrement dit, dans le cas de cette entreprise / ce groupe

décisions (arrêt de recrutement en période de départ en retraite massive ; cession de sites comme à Soustraitélec ; etc.). Un codage à partir de la question spécifique des licenciements collectifs est en effet possible uniquement à partir de 2011 ; réalisé sur les deux dernières cohortes, il suggère un effet plus important que seulement 40% comme dans le modèle actuelle (potentiellement 60% à 70% dans certaines configurations).

/ ces établissements, même s'il est indirect et si les acteurs ne relient pas ces péripéties actionnariales avec les conflits qui éclatent sur les lieux de travail et concernant à chaque fois les salaires, il n'est sans doute pas totalement fortuit que ces coïncidences aient lieu.

L'étude statistique des effets attachés à l'actionnariat ne permet pourtant pas, a priori, de soutenir l'hypothèse que la financiarisation accroîtrait la conflictualité, et même bien au contraire : elle renforce l'idée selon laquelle les conflits continuent d'obéir à des logiques héritées des décennies antérieures, ce qui est aussi une explication possible dans le cas de Soustraitelec (les acteurs, encore une fois, ne faisant *pas* le lien que l'on ne fait qu'évoquer comme une simultanéité troublante entre problèmes actionnariaux et conflictualité). D'un point de vue statistique, les entreprises dont l'actionnariat est un actionnariat public comptent en effet fortement, en ayant un niveau de conflictualité remarquablement plus élevé que les entreprises dont l'actionnaire principal est une entreprise non financière : selon les cohortes, entre 2,2 et 3,3 fois plus. Cet effet est d'autant plus remarquable qu'il joue, répétons-le, net d'autres effets liés aux secteurs, à la taille ou à la syndicalisation, et qu'il exclue évidemment les administrations publiques, qui sont hors du champ de l'enquête. L'effet reste marqué même lorsque l'on affine les classes de syndicalisation, en identifiant notamment ceux des établissements où elle excède les 20%. Même si les effets y sont moins puissants, c'est le même constat qui peut être dressé pour ceux des établissements qui appartiennent à des entreprises pour qui la question de l'actionnariat est considéré comme « sans objet » - l'effet de cette configuration, nette des considérations sectorielles (et en neutralisant par conséquent l'incidence de l'appartenance au secteur médico-social) est positif et significatif en 2005 et en 2011, et un peu inférieur à deux.

Il apparaît donc, sans ambiguïté, que la conflictualité obéit à des logiques comparables d'une cohorte à l'autre (même si la force des effets attachés à telle ou telle modalité peut varier) et que ces logiques relèvent beaucoup plus d'une prolongation de logiques (institutionnelles, syndicales, sectorielles, économiques) qui la structurent depuis des décennies, beaucoup plus que d'un redéploiement d'un affrontement de classe capital-travail que la financiarisation aurait revitalisé pour subvertir les forces traditionnelles qui déterminent la conflictualité. Revenons un temps, plus précisément, sur celles de ces variables qui décrivent la financiarisation et sur leurs effets sur les conflits. La cotation, nous l'avons vu, n'a pas d'incidence significative sur la conflictualité : c'est le cas lorsqu'on contrôle les effets attachés aux licenciements collectifs, cela l'est aussi lorsqu'ils ne sont pas pris en compte dans le modèle. Quant à l'effet du recentrage sur la compétence centrale, les constats qui peuvent lui être attachés sont plus subtils. En effet, si le recentrage sur la compétence centrale n'a pas d'effet sur le conflit d'une manière générale, il peut en avoir si l'on inclut une interaction avec la taille de l'entreprise (ce que montre un modèle 8ter dont les résultats ne sont pas présentés ici pour ne pas alourdir la présentation). Dans la majorité des entreprises et dans un modèle simple, le recentrage sur la compétence centrale, même en contrôlant pour les licenciements collectifs, aboutit à une hausse de la conflictualité. Un premier constat permet donc d'établir que cette réorganisation entraîne donc une forme de résistance dans les entreprises. Pour autant, l'interaction avec la taille est très significative (stat  $t = 36$ ), et le recentrage sur la compétence centrale s'avère associé à une légère baisse de la conflictualité quand il concerne des entreprises de plus de 500 salariés (valeur  $p < 0.01$ ). On peut imaginer que si, dans le temps court et parce qu'elle peut notamment s'accompagner de licenciements collectifs, la conflictualité est susceptible d'augmenter avec le recentrage sur la compétence centrale, dans le temps long, même en contrôlant pour la taille et les licenciements collectifs, le recentrage sur la compétence centrale et la baisse de taille des entreprises aboutit à une baisse de la conflictualité, liée au fait que les actionnaires qui impulsent

ce mouvement souhaitent éviter qu'une fois achevé le remodelage à leur main de l'entreprise qu'ils possèdent de nouveaux conflits, synonymes de pertes de valeur, se développent.

Achevons ces remarques en nous arrêtant sur l'une des variables pour lesquelles des effets nets significatifs sont impossibles à distinguer. Il apparaît ainsi que le contrôle exercé sur les salariés n'a pas d'effets significatifs sur la mise en place d'une action collective débouchant sur un arrêt de travail. Autrement dit, le pouvoir exercé par la hiérarchie n'est pas susceptible de favoriser (ou de décourager au contraire) ce type de mobilisation. Ce résultat vient contredire certaines des motivations qui fondent, notamment, la mise en place d'un management « humaniste », soucieux de préserver l'autonomie du salarié (Linhart 2015). Ce management progresse, puisque de 1999 à 2017, la proportion d'établissements mobilisant un contrôle fort sur leur salarié est passé de 46% à 31%, soit une baisse de près d'un tiers. Cet éloignement du contrôle ne se traduit pas, pour autant et toutes choses égales par ailleurs, par une baisse de la conflictualité. On peut imaginer que cette absence d'effet correspond, en réalité, au fait que l'objectif véritable de ces techniques n'était pas celui-là, mais correspondait à la recherche d'un accroissement de la productivité – même si elles sont officiellement mises en œuvre, au moins dans la communication qui les accompagne, dans une perspective de « réduction des conflits ». Mais, qu'il y ait découplage ou non entre les objectifs proclamés et les fins poursuivies, l'effet net de ces transformations du contrôle sur la conflictualité n'est pas significatif.

## 2. *Expliquer la croissance et la décroissance des conflits avec arrêts de travail*

### 2.1. *Cadrage de l'analyse : entre morphologie et causalité*

Des deux hypothèses que nous avons distinguées quant aux effets de la financiarisation ou à la prolongation de logiques anciennes, l'une est clairement invalidée tandis que l'autre est au contraire vérifiée. Comment, dans ces conditions, peut-on expliquer que la conflictualité avec arrêts de travail s'accroisse de 2005 à 2011, et qu'elle décroisse au contraire de manière sensible de 2011 à 2017 ? Dans ces trois cohortes, en effet, ce sont les mêmes variables qui déterminent l'intensité des conflits avec arrêts au sein des établissements. Deux mécanismes peuvent soutenir l'évolution de leur fréquence ou de leur durée. Selon le premier, que l'on appellera « morphologique », si ces conflits augmentent, c'est que les propriétés qui leur sont liés sont plus fréquentes : si, par exemple, les conflits avec arrêts sont plus nombreux et plus longs en 2011 qu'en 2005, c'est parce que les établissements de grande taille (ou que les établissements industriels, ou encore ceux dont l'actionariat est public, etc.) sont plus nombreux au début des années 2010 qu'ils ne l'étaient 6 ans plus tôt. Mais cet écart peut aussi renvoyer à un autre mécanisme, « causal » celui-là : dans ce cas, la morphologie du tissu socio-productif peut être globalement stable, voire parfaitement immobile, et la conflictualité avec arrêt de travail s'intensifier ou se réduire, si le lien « causal » qui lie telle modalité à la conflictualité s'apprécie ou se relâche.

Pour rendre compte de l'évolution de la conflictualité avec arrêts d'une cohorte à l'autre, il faut donc prendre la mesure de ces deux effets. La chose est relativement aisée lorsque le modèle de régression est linéaire : une telle entreprise a été mise en œuvre en sociologie et en démographie dans les années 1970, avant d'être introduite par Blinder (1973) et Oaxaca (1973) en économétrie. En l'occurrence, le fait que nous utilisons un modèle non-linéaire rend l'exercice plus délicat, notamment au moment de décomposer les facteurs causaux et morphologique à l'échelle de chaque variable. Dans leur article *Multivariate decomposition for non linear response models*, 2012, Powers, Yoshioka et Yun proposent une méthodologie générale de la décomposition multivariée pour les modèles non-linéaires. Cette décomposition

se réalise d'abord à l'échelle agrégée, pour toutes les variables, avant de se faire à l'échelle de chaque variable et chaque modalité catégorielle.

#### Encadré 4 : Méthodologie de Powers et al. (2012)

Prenons une écriture matricielle de la régression de Poisson que nous réalisons :

$$C = F(X\beta) + \varepsilon$$

Avec  $F(.)$  la fonction exponentielle ;  $C$  le vecteur de variable réponse du conflit d'une taille  $N \times 1$  ( $N$  correspond au nombre d'individus) ;  $X$  une matrice de taille  $N \times K$  ( $K$  représente le nombre de régresseurs inclus, ici 21 variables dichotomiques) de variables indépendantes ;  $\beta$  un vecteur de taille  $K \times 1$  de coefficients de régression ;  $\varepsilon$  un vecteur d'erreurs indépendantes et centrées.

La décomposition des moyennes de deux cohortes A et B peut alors s'écrire :

$$\underline{C}_A - \underline{C}_B = \underline{F}(X_A\beta_A) - \underline{F}(X_B\beta_B) = \left( \underline{F}(X_A\beta_A) - \underline{F}(X_B\beta_A) \right) + \left( \underline{F}(X_B\beta_A) - \underline{F}(X_B\beta_B) \right)$$

Avec  $\underline{C}_A$  et  $\underline{C}_B$  les moyennes du conflit pour les cohortes A et B,  $\underline{F}(X_A\beta_A)$  et  $\underline{F}(X_B\beta_B)$  les moyennes du conflit estimé par les modèles de régression entraînés sur les cohortes A et B,  $\underline{F}(X_B\beta_A)$  la moyenne du conflit estimée par le modèle de la cohorte A appliqué sur la cohorte B. La première égalité découle des hypothèses des modèles de régression sur l'absence de biais dans les estimations<sup>42</sup>, ce qui permet directement de faire le lien entre moyennes observées (premier terme) et moyennes estimées par le modèle (deuxième terme). La deuxième égalité provient simplement de l'addition et de la soustraction du terme  $\underline{F}(X_B\beta_A)$ . Deux différences apparaissent :

- $\underline{F}(X_A\beta_A) - \underline{F}(X_B\beta_A)$  : la différence liée à l'évolution de la composition de l'échantillon, c'est à dire à l'effet « démographique ». Cette différence correspond à la question suivante : que se passerait-il si l'on appliquait les règles de déclenchement des conflits de la période A aux entreprises de la période B ?
- $\underline{F}(X_B\beta_A) - \underline{F}(X_B\beta_B)$  : la différence liée à l'évolution des coefficients de régression, c'est-à-dire l'effet « causal ». Cette différence correspond à la question suivante : que se passerait-il si l'on comparait, pour les entreprises de la cohorte B, le niveau de conflit selon les règles du conflit de la cohorte A et celles de la cohorte B ?

En appliquant cette méthode aux couples de cohortes 2005-2011, 2011-2017 et 2005-2017, nous obtenons les valeurs d'effets à l'échelle agrégée, que nous détaillons dans le tableau suivant.

**Tableau 3 : décomposition générale selon les caractéristiques et la démographie**

	2005-2011				2011-2017				2005-2017			
	Coef.	Std. Err.	Val. p	Pct.	Coef.	Std. Err.	Val. p	Pct.	Coef.	Std. Err.	Val. p	Pct.
Caractéristiques	-0.5	0.07	0	-262	-0.1	0.08	0.3	8.09	-0.5	0.08	0	65.6
Coefficients	0.7	0.24	0	362	-0.9	0.2	0	91.9	-0.3	0.22	0.22	34.4
Total	0.19	0.21	0.36		-1	0.2	0		-0.8	0.2	0	

Source : Enquêtes REPONSE 2005, 2011 et 2017, volets RD.

*Champ* : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

De 2005 à 2011, on observe une légère hausse de l'indicateur de demi-journées d'arrêts de travail (d'environ 0,2) qu'expliquent deux effets contraires. L'évolution morphologique des entreprises aboutit à une baisse de cet indicateur de l'ordre de 0,5 point, tandis que les mécanismes « causaux » engendrent une hausse de la conflictualité avec arrêts de 0,7 point. De 2011 à 2017, l'intensité de la conflictualité diminue très nettement (1 point entier). Cette évolution résulte des effets conjugués de la morphologie (0,1 point en moins, mais de manière

<sup>42</sup> Absence de biais qui a été vérifiée à l'échelle agrégée.

non significative) et de la diminution des liens causaux (-0,9 point, significativement cette fois). Sur moyenne période, de 2005 à 2017, la conflictualité baisse très sensiblement là aussi, de 0,8 point, dû pour 0,5 point à une recomposition de la morphologie du tissu socioproductif, et pour 0,3 point à une recomposition du lien causal (mais de manière non significative).

Une simple lecture de la distribution des effectifs des différentes modalités et des coefficients qui leur sont attachés permet de disposer d'une première compréhension intuitive de ce que recouvrent ces indicateurs très agrégés. La proportion d'entreprises industrielles, par exemple, diminue sur la période : même si le coefficient de régression attachée à cette modalité reste très élevé, la simple disparition d'établissements industriels permet d'expliquer en partie pourquoi la conflictualité, à moyen terme, diminue. De même, la comparaison des coefficients de régression, d'une cohorte à l'autre, permet de repérer ceux des liens causaux qui se distendent et ceux qui au contraire se renforcent : le coefficient lié à la modalité « 50 à 199 salariés » a par exemple diminué de 2005 à 2011, ce qui serait susceptible d'expliquer une baisse de la conflictualité toutes choses égales par ailleurs. On peut tenter de systématiser cette décomposition, modalité par modalité, en s'appuyant sur la méthode proposée par Powers et *al.*, en nous attachant à mesure quel effet, morphologique ou causal, peut être lié à telle ou telle modalité, et à savoir si cet effet est significatif. L'encadré 5 présente en détail comment chaque coefficient est calculé. Nous renvoyons à leur article de 2011 pour observer l'implémentation complète de la méthodologie ainsi que le calcul des erreur-type des coefficients, et en annexe 1.1. et 1.2. à ce rapport les tableaux synthétiques détaillant ces coefficients pour chaque variable sur les trois cohortes de l'enquête REPONSE de 2005, 2011 et 2017 que nous allons détailler ci-dessous.

**Encadré 5 : Détail de la méthodologie de Powers et al. (2012)**

Pour une modalité numérotée  $k$ , le poids lié à l'effet démographique s'estime de la manière suivante :

$$W_{\Delta X_k} = \frac{\beta_{A_k}(X_{A_k} - X_{B_k})}{\sum_{k=1}^K \beta_{A_k}(X_{A_k} - X_{B_k})} \quad (4)$$

Avec  $\beta_{A_k}$  la valeur du coefficient de régression de la modalité  $k$  pour la cohorte A,  $X_{A_k}$  la proportion de la modalité  $k$  dans la cohorte A,  $X_{B_k}$  la proportion de la modalité  $k$  dans la cohorte B. La sommation de 1 à  $K$  se fait pour toutes les modalités incluses dans le modèle. De même, pour une modalité numérotée  $k$ , la proportion liée à l'effet causal s'estime de la manière suivante :

$$W_{\Delta \beta_k} = \frac{X_{A_k}(\beta_{A_k} - \beta_{B_k})}{\sum_{k=1}^K X_{A_k}(\beta_{A_k} - \beta_{B_k})} \quad (5)$$

Avec  $\beta_{A_k}$  la valeur du coefficient de régression de la modalité  $k$  pour la cohorte A,  $\beta_{B_k}$  la valeur du coefficient de régression de la modalité  $k$  pour la cohorte B,  $X_{A_k}$  la proportion de la modalité  $k$  dans la cohorte A. La sommation de 1 à  $K$  se fait pour toutes les modalités incluses dans le modèle. Une fois ces poids obtenus, il devient possible d'obtenir la valeur absolue de chaque effet en multipliant ces derniers aux coefficients obtenus dans la Table 8. Ces effets bruts sont ensuite rapportés à leur écart type, permettant un calcul de significativité.

## 2.2. Morphologie et illusion d'optique

Si l'on commence par détailler les effets de la transformation de la morphologie des établissements entre 2005 et 2017, on voit que plusieurs évolutions sont susceptibles d'expliquer la baisse de la conflictualité sur la période : les établissements industriels sont moins nombreux, comme les entreprises dont les principaux actionnaires sont des actionnaires publics, de même que diminue la proportion des employés, la présence des délégués syndicaux et, plus généralement, la syndicalisation. Les licenciements collectifs, dont on a vu qu'ils étaient facteurs de conflits, sont également moins fréquents.

L'évolution sectorielle est ainsi responsable d'une baisse de la conflictualité : les établissements industriels passent, de 2005 à 2017, de 33,4% à 23,3%, la baisse la plus importante se déroulant entre 2005 et 2011. Pour autant, d'autres secteurs particulièrement liés au conflit ont certes progressé durant la même période, mais dans une proportion bien moindre : les établissements relevant des transports passent de 7,3% à 7,9% de 2005 à 2017, avec un pic à 2011 à 8,8%. L'évolution du poids des établissements du secteur financier apparaît quant à elle liée à une baisse modérée de la conflictualité : ils progressent dans la proportion de salariés, passant de 4,6% en 2005 à 6,6% en 2017, et la conflictualité y est moins forte, toutes choses égales par ailleurs. L'autre variable sociographique dont l'évolution explique significativement la baisse de la conflictualité, de 2005 à 2017 est la taille : la proportion de salariés travaillant dans des entreprises de plus de 500 salariés a baissé de 19,9% en 2005 à 17,6% en 2017, là où la proportion de salariés travaillant dans des entreprises de 20 à 49 salariés a progressé de 24,5% en 2005 à 26,6% en 2017.

De 2005 à 2017, l'évolution de la couverture des IRP est très sensible – la couverture des délégués syndicaux d'établissement, en particulier, se réduit très sensiblement. De 2005 à 2017, la proportion de salariés qui disposait d'un délégué syndical au niveau de son établissement est passée de 64,2% à 59,1%. Cette évolution est responsable d'une manière significative de la baisse de la conflictualité sur la période 2005-2017. L'évolution du taux de syndicalisation est, quant à elle, plus délicate à lire mais on peut cependant observer la baisse du taux de syndicalisation de 2005 à 2017 (les établissements avec moins de 5% de syndiqués passent de 41,6% à 45,8%), et cette baisse exerce un effet significativement négatif sur la conflictualité sur la période. C'est aussi le cas de la fréquence des licenciements collectifs qui, en 2005, concernaient 30,3% et, en 2017, 28,5% - là encore, cette rétraction joue significativement, à la baisse, sur la conflictualité. C'est enfin le cas des établissements appartenant à une entreprise dont le principal actionnaire est un actionnaire public (le taux passe de 6,3% à 5,5%), dont la contraction est significativement liée à la baisse de la conflictualité.

**L'évolution de la morphologie des établissements explique donc de manière assez claire la baisse de la conflictualité entre 2005 et 2017. Si l'on se tourne maintenant vers les liens « causaux » entre certaines modalités et l'occurrence de conflits, les constats sont moins nets.** Ils ne sont pas nécessairement faciles à interpréter – on le voit, par exemple, en examinant la forte progression du coefficient de régression lié à la modalité « une instance et un délégué syndical » entre 2005 et 2017. Cette forte progression s'explique en partie du fait que la majorité des entreprises présente un niveau très faible de conflits en 2017 ; la modélisation, qui décrit des rapports multiplicatifs entre variables, est dès lors susceptible d'impliquer de très grands coefficients (46 en l'occurrence !). Or, ces très grands coefficients sont compensés par une constante de régression elle aussi particulièrement faible. Pour autant, cette évolution témoigne **d'un clivage plus important du monde du travail : toutes choses égales par ailleurs, plus le temps avance et plus le différentiel de conflictualité entre les entreprises avec des IRP et les entreprises sans IRP progresse.**

Un dernier élément, déterminant pour notre propos, se joue cependant en 2011 au niveau sectoriel, en particulier au sein du secteur commercial, comme on l'a déjà signalé : le conflit y progresse significativement toutes choses égales par ailleurs de 2005 à 2011, et il y diminue entre 2011 et 2017. En revanche, entre 2005 et 2017, la variation n'est pas significative. On peut faire l'hypothèse que la hausse de la conflictualité de 2011 est au moins pour partie due à une conflictualité en forte hausse au sein de ce secteur commercial – conflictualité qui se rétracte au contraire durant la période suivante. De fait, diverses recherches qualitatives ont justement montré la montée (ou l'existence) d'une conflictualité collective dans ce secteur

traditionnellement peu conflictuel (ou principalement de manière individuelle) à la fin des années 2000 (Collovald et Mathieu, 2009 ; Benquet, 2010 ; Id., 2011 ; Chabault, 2010 ; Giraud, 2014 ; Id., 2017 ; thèse de P. Grimaud en cours dont une partie concerne le Clic-P dans le commerce parisien).

La modélisation que nous proposons qui, rappelons-le, n'explique qu'entre un tiers et la moitié de la variance totale, ne prétend pas rendre compte exhaustivement de cette évolution. Tout du moins permet-elle de souligner que la baisse de la conflictualité qui s'établit entre 2011 et 2017 est d'autant plus spectaculaire qu'elle s'établit à partir d'un point haut (2011) qui est *le* point exceptionnel de la séquence due à une conjonction de facteurs ponctuels, et dont la hauteur tend à masquer une tendance lourde, celle d'une diminution des conflits avec arrêt de travail depuis 2005. Si l'on retient cette interprétation, la hausse de 2005 à 2011, plutôt vue comme une stabilité à un haut niveau et un maintien étonnant de la conflictualité avec arrêts de travail vu la période (2008-2010 : trois années de crise économique) était en fait passagère ; la vraie dynamique foncière est celle, baissière, qui s'établit entre 2005 et 2017, et que le maintien global de 2011 en termes de conflits avec arrêts (les conflits sans arrêts diminuant eux assez nettement entre 2005 et 2011) avait contribué à masquer.

Au final, cette analyse propose des résultats assez nets et saisissants. Il ne faut pas oublier toutefois qu'ils n'expliquent qu'une partie des évolutions de la conflictualité (saisie uniquement à travers un indicateur d'intensité de conflits collectifs avec arrêts de travail qui plus est) – la moitié de la variance reste inexpliquée. Du reste, si l'explication morphologique constitue une piste importante, l'explication « causale » laisse ouverte les raisons de l'intensité variable des effets de telles ou telles variables sur l'intensité conflictuelle. L'un des résultats ici (les effets causaux étant moins nets), qui passe par l'énoncé d'un renforcement du lien entre conflictualité et nature des instances représentatives du personnel (en particulier le fait qu'elles incluent, ou non, un ou des délégués syndicaux), ouvre en outre le questionnement plutôt qu'il ne clôt l'analyse : que se passe-t-il, depuis 2005, comme, depuis 2011, du côté des acteurs, et notamment de la représentation des salariés et des élus, délégués, syndiqués, ayant (ou non) des mandats présents dans les établissements et de leurs pratiques, susceptibles d'aiguiser les occurrences et l'intensité de la conflictualité avec arrêts de travail ? Si cette dimension a été abordée précédemment d'un point de vue monographique dans l'univers des petits et moyens établissements – et on a pu y constater l'importance qu'y joue le rôle de la présence ou de l'absence syndicale justement -, quelles évolutions dans les plus grands établissements où existent de manière plus fréquentes ces conflits avec arrêts de travail dont on vient de chercher à identifier les facteurs d'évolution ? Bien qu'évident, tant des changements ont eu lieu du côté de ces acteurs depuis 2005, que ce soit dans le droit et le cadre institutionnel (loi sur la représentativité de 2008 qui s'est appliqué progressivement et a eu ces pleins effets à partir de 2017 notamment) mais aussi dans les générations de salariés s'engageant (ou non) dans ces fonctions de représentants du personnel ou du côté des politiques patronales menées en matière de gestion des relations sociales (Giraud et al., 2014), nous proposons donc de poursuivre l'analyse en nous tournant vers les acteurs qui font exister, au quotidien, les relations sociales dans les établissements. On étudiera successivement, en mêlant des éléments issus des questionnaires mais surtout des monographies des sept grands établissements inclus dans notre post-enquête, les trois principaux acteurs internes que sont les directions et les représentants du personnel (et leurs interactions) d'une part, puis, de manière inédite jusqu'ici, les salariés et les manières dont ils participent aux relations professionnelles via leurs pratiques de vote aux élections et surtout leurs mobilisations (ou non) lors de conflits collectifs.

### 3. Du côté des acteurs en charge des relations professionnelles sur les lieux de travail : profils, pratiques, interactions

Trois dimensions peuvent ici être explorées si l'on s'intéresse aux évolutions et transformations des acteurs institués des relations professionnelles, en nous concentrant ici sur ces relations dans les grands établissements<sup>43</sup>. On peut analyser leurs profils sociaux, en termes de CSP, de niveau de diplôme, de mandats syndicaux ou non (et de quelles organisations), de formations ou de genre (1). On peut ensuite se pencher sur leurs pratiques aussi bien en termes de diffusion de l'information ou de mise en place de dispositifs participatifs, du côté des directions que des représentants du personnel, que, en observant ces derniers, de construction de revendications et de mobilisations (2). On peut enfin étudier les manières dont les interactions entre ces acteurs centraux des relations professionnelles – en particulier dans les grands établissements, donc – se déploient et sont jugées comme conflictuelles ou plus coopératives (3). Exploitant certaines questions de REPONSE<sup>44</sup>, l'analyse se fondera aussi sur les 7 monographies des grands établissements de notre échantillon en cherchant dans quelle mesure les transformations de ces acteurs, de leurs pratiques et de leurs interactions permettent de comprendre moins la baisse de la conflictualité constatée dans les chiffres, que les obstacles qu'elle peut rencontrer à son expression ouverte et collective, et les conditions de son maintien ou non dans les univers étudiés. On peut rappeler de ce point de vue quelques caractéristiques des grands établissements enquêtés ci-dessous.

**Tableau 4 : Les sept grands établissements enquêtés, quelques caractéristiques**

Noms <sup>45</sup>	taille	secteur	OS présentes (majoritaire en premier)	Statut de l'entreprise	Thème principal de la monographie	Nombre de pages de la monographie
<b>Assursanté</b> (JP)	360	Assurance (protection sociale complémentaire), Paris et Centre	FO puis CFDT (en 2019)	indépendant	gestion d'une forte croissance des effectifs ; temps de travail	34 p
<b>Soustraitelec</b> (JP)	450	Fabrication électronique, Mayenne et Dordogne	CFDT ; CGT ; FO	indépendant	temps de travail	45 p
<b>Steelonia</b> (PG)	500	Sidérurgie Moselle	CGT ; CFE-CGC ; CFDT	entreprise dans un groupe	temps de travail ; emploi (licenciements)	32 p
<b>Assistplus</b> (AB)	640	Assistance par téléphone, Hauts de Seine	CFDT ; CFTC ; FO ; CFE-CGC	entreprise dans un groupe	usage du droit ; temps de travail	23 p

<sup>43</sup> Par « acteurs institués », on entend ici les acteurs dépositaires d'un mandat et d'un rôle de représentants encadré institutionnellement et juridiquement : représentant des directions (qui ne sont pas monolithiques et à ne pas réifier) d'une part ; représentants des salariés d'autre part qui sont des délégués du personnel et des élus aux CE (puis CSE), ainsi que des délégués syndicaux – ces derniers tenant aussi leur mandat d'organisations extérieures aux entreprises. Sur l'évolution des pratiques de ces représentants, voir récemment Gassier et Giraud (2018).

<sup>44</sup> Ces exploitations descriptives ont été réalisées pour l'essentiel par Amandine Michelon.

<sup>45</sup> Est ajouté sous le nom (fictif), les initiales du chercheur ou de la chercheuse ayant réalisé la monographie : Jérôme Péliasse (JP), Pauline Grimaud (PG) et Anaïs Bonanno (AB).

<b>Musée</b> (JP)	1100	Culture Paris	CFTC; CFDT; Sud; CGT puis UNSA par scission CFTC (en 2019)	Epic	usage du droit (tribunal)	non rédigée (plan, 4p)
<b>Véto</b> (AB)	1200	Fabrication et vente médicaments vétérinaires, Cote d'Azur	CFDT ; CGT	Entreprise dans un groupe	usage du droit ; temps de travail	18 p
<b>Eau</b> (PG)	1300	Traitement de l'eau, Hauts de Seine	CGT ; FO ; CFDT, CFE- CGC	Entreprise dans un groupe	temps de travail (astreintes, dimanche, modulation) ; emploi	11 p

### ***3.1. Des acteurs aux profils sociaux toujours éloignés ? Une professionnalisation des directions en gestion des relations sociales avant celle des représentants du personnel qu'organise la réforme de 2017***

Lors de l'exploitation de l'enquête REPONSE 2011, cette question des profils sociaux des représentants en interaction sur les lieux de travail, du côté de la direction et des salariés, avait été abordée, pour constater des évolutions intéressantes : si, du côté des fonctions des répondants – côté direction (chef d'entreprise, DRH, RRH, directeur ou chef d'établissement, Directeur des relations sociales, comptable ou responsable paie, etc.) comme salarié (délégué syndical, secrétaire du CE, délégué du personnel, etc.) -, la stabilité dominait, il avait été constaté une certaine divergence dans les caractéristiques sociodémographiques des uns et des autres. Ainsi, à la féminisation et au rajeunissement continus des répondants côté direction s'opposait une féminisation bien moindre et un vieillissement des représentants du personnel répondant au questionnaire. Et si, en termes de niveaux de diplômes et de catégories professionnelles, les divergences ne s'accroissaient pas, elles se maintenaient (voir Giraud et al., 2014, p. 60-67), alors même que la scolarisation a progressé significativement, même si celle-ci n'a pas contribué pour autant à une moyennisation de la société française qui reste très stratifiée (Bouchet-Valat et Jayet, 2019).

Ces données ne sont toutefois pas représentatives, car les pondérations n'y ont pas de sens (elles sont élaborées à partir d'échantillons d'établissements et pas calées sur les caractéristiques des dirigeants ou des représentants du personnel). Si la base Salarié permet de repérer et d'étudier les représentants du personnel (ce qu'a fait M.T. Pignoni (2019) et développe une autre équipe financée par la DARES autour des questions de discrimination (Bréda et Bourdieu)), aucune question n'est posée quant à l'appartenance à l'encadrement ou la direction de l'entreprise, ou à d'éventuels mandats ou délégation de pouvoir de l'employeur pour les répondants<sup>46</sup>. Nous n'avons en outre pas pu actualiser ces données en raison des difficultés et de la complexité à accéder à la base CASD (et à trouver le temps une fois que nous avons pu le faire), ces données étant retirées des bases Quetelet sur lesquelles nous avons travaillées pour l'essentiel. Côté représentant du personnel, l'analyse menée par M.T. Pignoni peut être rapidement évoquée en indiquant que les représentants sont plus souvent des hommes - surtout chez les délégués syndicaux (73% d'hommes vs 23% de femmes) -, plus âgés que la moyenne (65% ont entre 40

<sup>46</sup> A l'exception de fonctions en dehors de l'entreprise, qu'on demande aux RD – mandats au sein des sections prud'homales, engagements au sein d'organisations patronales, de chambre de commerce et d'industrie, etc. Poser des questions sur les mandats et périmètres de responsabilités internes, côté direction, et décrire les différentes composantes de ces directions et le poids de chacune (finance, production / exploitation, RH, etc.) pourrait ainsi être une idée de questions possibles pour les RD interrogés dans la prochaine enquête REPONSE.

et 59 ans contre 54% pour l'ensemble des salariés) et ayant davantage d'ancienneté. Les délégués syndicaux accentuent d'ailleurs ces tendances sur chacun de ces items : 42% ont ainsi plus de 50 ans, contre 29% des élus ; 50% de ceux qui exercent un mandat de DS, et souvent d'autres mandats, ont plus de 17 ans d'ancienneté ; et, pour plus d'un quart, cette ancienneté est même supérieure à 27 ans (Pignoni, 2019).

Sans chercher à comparer notre échantillon – que nous restreignons ici qui plus est aux grands établissements (de plus de 300 salariés ici) – à ces données qui portent sur les représentants du personnel ou délégués syndicaux de l'ensemble des établissements du champ de REPONSE, mettre en regard les caractéristiques sociographiques des représentants des directions en charge des relations sociales que nous avons pu rencontrer dans ces grands établissements et celles des délégués syndicaux vus lors de notre enquête dans ces mêmes établissements est une manière de montrer l'importance de ces écarts sociaux entre les deux acteurs centraux des relations professionnelles qui ont cours sur les lieux de travail.

**Tableau 5 : Quelques caractéristiques sociodémographiques des acteurs rencontrés dans les 7 monographies de grands établissements**

	sexe	Age (environ)	Ancienneté dans l'entreprise	Fonction / métier	Diplôme	Organisation syndicale <sup>47</sup> / patronale
<b>RD Assursanté</b>	F	40 ans	12 ans	Juriste puis DRH depuis 2017	M2 droit en RH	Oui (branche)
DS Assursanté	F	55 ans	9 ans	Employée	CAP petite enfance + BEP secrétariat CAP vente, assistante dentaire pendant 19 ans et 4 ans chômage avant	FO puis CFDT (membre CE depuis 8 ans)
(puis fin 2019)	F	58 ans	11 ans	Employée		
<b>RD Soustraitélec</b>	H	45 ans	4 ans	DRH	M2 droit en RH	UIMM
DS 1 Soustraitélec	F	48 ans	24 ans	Ouvrière	Bac comptabilité	CGT
DS 2 Soustraitélec	H	61 ans	23 ans	Ouvrier	Bac	CFDT
DS 3 Soustraitélec	H	45 ans	23 ans	Mécano maintenance	BTS Maintenance	FO
DS 4 Soustraitélec (site P.)	H	45 ans	20 ans	Technicien méthode	BTS électronique	CFDT
<b>RD Steelonia</b>	F			DRH		inconnu
DS 1 Steelonia	H		8 ans			CGT
DS 2 Steelonia	H					CFE-CGC
DS 3 Steelonia	H					CFDT
<b>RD Assistplus</b>	H		3 ans	DRH adjoint	Doctorat en droit	inconnu
DS 1 Assistplus	H		17 ans	Chargé d'assistance		CFDT
DS 2 Assistplus	F		40 ans	Cadre administrative		CFTC
DS 4 Assistplus	H			Superviseur		FO
DS 3 Assistplus			<i>Non rencontré</i>			CFE-CGC
<b>RD Véto</b>	F		1 an	Juriste sociale		inconnu
DS 1 Véto	F		9 ans	Chargée étude clinique	Doctorat en biologie	CFDT
DS 2 Véto	H		27 ans	Directeur d'une unité de recherche	Technicien puis cadre (promotion interne)	CGT
<b>RD Musée</b>	F	45 ans	11 ans	Dir. adjointe relations sociales	M2 droit social	non
DS 1 Musée	H	61 ans	27 ans	Cadre		CFTC
DS 2 Musée	H	60 ans	32 ans	Cadre	Diplôme paysagiste	CFDT
DS 3 Musée	F	50 ans	14 ans	Employée		Solidaires
DS 4 Musée	H	<i>Non rencontré</i>				CGT
<b>RD Eau</b>	F		1 an	RH		Oui (branche)
DS 1 Eau	F					FO
DS 2 Eau	H	<i>Non rencontré</i>				CGT
DS 3 Eau	H	<i>Non rencontré</i>				CFE-CGC

Le tableau le montre bien : côté direction, les acteurs rencontrés - qui ne correspondent pas toujours à ceux qui ont répondu au questionnaire (burn out de la RH qui avait répondu au

<sup>47</sup> Elles ont été classées par ordre d'importance électorale aux dernières élections avant l'enquête en 2018.

questionnaire et rencontre d'une RH en poste depuis un an à Eau ; changement de DRH à Assursanté entre le questionnaire et l'enquête ; délégation de l'entretien à une jeune recrue par la DRH qui avait rempli le questionnaire à Véto) - sont toutes et tous diplômés, en charge de fonctions RH et même le plus souvent sur un poste dédié aux « relations sociales ». Le cas de Musée est ici le plus extrême en termes de taille du service relations sociales (voir encadré ci-dessous) mais s'inscrit bien dans un quadruple constat : celui de représentants de la direction dans ces grands établissements qui sont très formés et qualifiés en matière de gestion RH et de relations sociales, ce qu'attestent en particulier leur diplôme ou, s'ils ne les ont pas, le fait qu'ils ou elles possèdent une longue expérience. Ainsi à Véto où la responsable relations sociales (qui a délégué la réalisation de l'entretien à une jeune juriste récemment arrivé sur le poste) a été embauchée vingt ans avant comme responsable du personnel<sup>48</sup>. Ces formations sont souvent marquées par le droit, contribuant sans aucun doute au processus de juridicisation des relations sociales en entreprise identifiés il y a plus de dix ans (Pélisse, 2009). Le deuxième constat est la prédominance des femmes (5 sur les 7 responsables rencontrés), qui, comme on l'avait constaté en 2014 contraste avec la masculinité encore très dominante des délégués syndicaux, qui apparaît moins dominante sur ce point sur nos terrains qu'elle ne l'est dans les chiffres produits par M.T Pignoni.

#### **Encadré 6 : Un service de six juristes dédiées aux relations sociales à Musée**

A Musée (1100 salariés dont 200 fonctionnaires), la DRH est un service qui regroupe 35 personnes. Un service « relations sociales » dédié existe depuis que la directrice adjointe de ce service que nous avons rencontrée (avec une collègue de ce service) a été recrutée, en 2008. Composé alors de 2 juristes en droit social, le service occupe 6 juristes en 2019, toutes des femmes diplômées de master spécialisés en droit social (Paris 1, Nanterre mais aussi deux de province). Le service est organisé autour des deux établissements qui compose Musée suite à la fusion opérée en 2009. Mais au-delà de cette division géographique, « *en termes de compétences, on travaille sur tous les dossiers. Donc on a le chef de département qui chapeaute toute activité et qui a en propre la gestion du Comité d'Entreprise. (...) CE, DP, les situations individuelles, voilà, les licenciements, procédures disciplinaires, les contentieux, le suivi des expertises – et dieu sait qu'elles sont nombreuses. (...). Et ensuite, les juristes, on est organisé en binôme, donc à chaque fois il y a une experte et une en back up. Et sur les négociations, c'est pareil, chacune est positionnée en tant qu'experte sur une négociation et une autre est en back up* ». La collègue précise : « *Voilà. L'expert, il écrit les accords, il va en négociation, il regarde les plans droit, etc. Et la juriste qui est en back up, elle intervient plus sur l'administratif, donc faire les compte-rendu, parfois convoquer les réunions de négociation, bloquer les agendas. Mais on est polyvalente sur tout, et on est experte sur une instance ou sur certains sujets de négociation, et en back up de l'autre instance par rapport à l'expert, ou en back up d'autres négociations où on n'est pas positionné en expert. Comme ça tout le monde intervient soit sur des procédures de licenciement, de rupture conventionnelle, sur des négociations, l'objectif c'est qu'on développe vraiment nos compétences sur tous les domaines liés aux relations sociales* ».

Cette organisation permet de « faire tourner » les responsables devant les représentants syndicaux : « *du coup, nos organisations syndicales ont d'autres personnes en face d'elles. Ça permet aussi parfois, bon de calmer un peu cela. Quand c'est hyper tendu et qu'on se voit tous les jours, on se voit quand même tous les jours... et des fois on en a un petit peu marre les uns et les autres de se voir, mais il faut quand même continuer à se voir, donc c'est bien comme ça de changer les interlocuteurs* ».

Le troisième constat porte sur l'âge et l'ancienneté. On constate toujours un âge plus jeune et surtout une moindre ancienneté des responsables de la direction vis-à-vis des délégués syndicaux, souvent employés dans l'établissement depuis de longues années, même si leurs adhésions syndicales peuvent être plus récentes, comme à Soustraitélec où le délégué FO et le délégué CFDT ne se sont engagés syndicalement qu'au début des années 2010, dix ans ou plus

<sup>48</sup> Ce constat fait écho à la mise sur pied et au développement récent de formations aujourd'hui spécifiquement dédiés à la gestion des relations sociales, et plus seulement RH en général. La spécialisation sur ces fonctions, dans les grandes entreprises, explique l'ouverture de ces formations à l'ESSEC, Dauphine, ou, en 2017, en formation continue à Sciences Po.

après leurs embauches. Enfin, quatrième constat : consécutif au précédent, il consiste à noter à quel point les fonctions RH sont marquées par le turn over et des changements fréquents (sauf exception comme à Véto – la responsable relations sociales a 20 ans d’ancienneté - voire Musée, où la directrice adjointe du service relations sociales a 11 ans d’ancienneté), à l’inverse des fonctions syndicales, bien plus longues et stables, même si les secondes résultent d’élections régulières (et donc d’incertitudes) alors que les premières n’en dépendent pas.

**Encadré 7 : A Assursanté, entre 2012-2018 : quatre DRH successifs, dont un « de transition »**

La DRH actuelle, également directrice juridique, a pris le poste de DRH après le départ fin 2017 de l’ancien DRH, qui a répondu à l’enquête REponse. Ce dernier est resté deux ans, entre 2015 et 2017 et occupait aussi une « fonction de coach pour la société », « il avait une mission sur les comportements des cadres », précisent les représentantes, qui n’en savent toutefois pas plus. De fait, son profil sur LinkedIn est instructif : se présentant comme un « DRH de transition », cet acteur multiplie les postes courts, dans des entreprises très diverses (automobile, assurance, agroalimentaire), indiquant des missions souvent de courtes durées (entre 8 mois et deux années) liées à des crises. « Spécialiste des ressources humaines dans des environnements complexes et multi sites, et situations de crise », M. Y indique sur son profil un parcours professionnel qui « présente deux principales étapes » : un poste dans le groupe A (groupe hôtelier qui a été le premier client d’Assursanté dans les années 1970) puis, depuis plus de 10 ans, un poste de « manager de transition dans l’industrie, la pharmacie et le monde des assurances ». Pour sa mission à Assursanté, voici ce qui est précisé sur son profil :

**MISSIONS**

- ✓ Dans le cadre d'une forte progression de l'activité, introduire une culture de transversalité avec un nouveau comité de direction et optimiser l'organisation
- ✓ Réorganiser le centre de gestion en réalisant le transfert d'activités de gestion présentes sur le siège vers le centre de gestion
- ✓ Développer une culture managériale et une culture projet
- ✓ Mettre en place un pilotage des ressources humaines
- ✓ Ré-internaliser la paie

**REALISATIONS**

- ✓ Organisation des séminaires du comité de direction
- ✓ Transferts d'équipes et d'activités entre Paris et R. (AMOA, MOE, Paramétrage, RH, Infrastructure SI, équipe Web, équipe gestion internationale, Qualité). Déploiement d'un parcours de formation pour les managers, élaboré en co-construction avec les équipes
- ✓ Mise en place d'une gestion des talents à travers des talent review et le développement de la mobilité
- ✓ Mise en place d'indicateurs de pilotage des ressources humaines
- ✓ Lancement du projet d'internalisation de la paie
- ✓ Organisation des 45 ans du cabinet

La DRH n’a pas voulu s’étendre sur ce prédécesseur que j’ai tenté de contacter mais qui ne m’a pas répondu. Plus largement, ce que révèlent cette succession de DRH dans les années 2010, c’est à quel point les relations sociales n’ont manifestement pas été au cœur des préoccupations de l’entreprise, dans une période de très forte croissance d’activités et d’effectifs de l’entreprise. Aucune allusion à ce sujet n’est identifiable dans les missions et réalisations de l’ancien DRH ci-dessus, qui insiste davantage sur le comité de direction ou la ligne managériale. De fait, un directeur adjoint sur le site de R. est recruté en 2016, une bonne part de son activité se centrant sur le recrutement et la formation. Certes, la nouvelle DRH, qui est d’abord une juriste (son prédécesseur possédait néanmoins le même type de formation : un master de droit social et fiscal de Paris 1, obtenu 20 ans plus tôt), apparaît susceptible d’y accorder un peu plus d’attention, elle qui a mis en place l’UES chapeautant le siège parisien et le site de gestion en 2007 et qui a été nommée DRH en 2018. Mais son évocation d’une NAO « oubliée » en 2018 et d’un CSE à mettre en place dont elle ne s’est pas encore préoccupée en avril 2019, tout comme ces renvois vagues à des choses à faire en matière de télétravail ou d’annualisation du temps de travail à imaginer montrent qu’elle doit composer avec son autre fonction (directrice juridique) dans un secteur (les assurances santé complémentaires) où les régulations ne manquent pas. De fait, la question principale à gérer, pour ces DRH successifs a été surtout celle du recrutement, de la croissance des effectifs, de l’organisation du travail – renouvelée en 2018 sur le site de R. avec la mise en place de procédures et de « tout un tas de chefs, responsables, coordinatrices », comme les évoquent les deux représentantes du personnel. *A contrario*, les relations sociales sont largement désinvesties par la direction... autant que par les syndicats peut-être, après une brève période de syndicalisation initiale (présence de la CGT et CFE-CGC entre 2008 et 2011) et la syndicalisation isolée et sous contrôle de la déléguée FO entre 2012 et 2019, qui se renouvelle lors des élections du CSE avec la fondation d’une

section syndicale CFDT qui ne parvient toutefois pas à obtenir la majorité absolue face à des non syndiquées, anciennes élues du CE qui continuent à être élues et avec qui la nouvelle déléguée syndicale doit composer.

Les constats, sinon les tendances, identifiés au tournant des années 2010 concernant les profils des représentants de la direction et ceux du personnel sont donc similaires, les écarts ne semblant pas s'être réduit même si on remarque plusieurs situations où les délégués syndicaux sont cadres, et pas seulement en militant à la CFE-CGC ou dans des entreprises majoritairement composées de cadres – le cas d'Assistplus étant intéressant sur ce plan (voir le tableau). La mise en place des CSE qui a eu lieu en 2019 après nos enquêtes dans la plupart des cas (notamment dans les sept grands établissements étudiés) a pu changer en partie ces constats, comme on le verra dans l'épilogue où des contacts ont été repris à l'été 2020 pour évoquer la gestion de la crise sanitaire mais aussi la mise en place des CSE. En un mot, les élections de cette nouvelle instance s'accompagne à la fois d'une stabilité du côté des délégués syndicaux (aucun ne change entre nos premiers et nos derniers contacts avec les établissements, sauf à Assursanté et, mais il s'agit de départ en retraite, à Musée) et d'un renouvellement en partie inattendu parmi les élus : dans tous ces grands établissements, non seulement des représentants n'ont pas été réélus en raison de la baisse du nombre de mandats (plus visible et importante dans ces grands établissements que dans les petits où le CSE n'a souvent rien changé sur ce plan), mais un renouvellement a touché entre un tiers et la moitié ou plus de ces élus, soit que des représentants profitent de ces changements pour se retirer, soit que les équipes syndicales organisent une forme de renouvellement partiel dans un objectif de formation, de mentorat et d'acquisition des compétences nécessaires pour siéger dans cette nouvelle instance unique et ces commissions.

Au final, si tous les élus rencontrés (en plus des délégués syndicaux dont il est seulement fait mention dans le tableau précédent) sont syndiqués dans ces établissements de grande taille, des différences existent en matière d'engagement ou de socialisation syndicale ou d'insertion dans des collectifs salariés. Parfois, les délégués apparaissent en effet isolés, sans section syndicale vivante, tout en étant (même dans ces situations) toujours identifiés par les salariés comme des personnes ressources possibles, transformant leur mandat en « bureau des pleurs » qui envahit leurs disponibilités, mais sans potentiel appui collectif. C'est le cas de certains délégués syndicaux très minoritaires (comme à Musée) ou comme à Assursanté, où la déléguée FO, bien qu'accompagnée par des élues au CE également syndiquées à FO pour pouvoir se présenter au premier tour des élections, n'organise aucune réunion de section et est la seule à entretenir un lien avec une structure extérieure (ici l'Union départementale FO située dans une ville à 50 km), et encore pendant un temps seulement de son mandat.

Il reste que dans la plupart des cas, il existe une concurrence syndicale et que ce sont plutôt des oppositions, clivages et analyses différentes des enjeux et des stratégies à adopter qui dominent dans les grands établissements. Même si la situation de Musée est particulière ici – explosive, suite à une histoire de scissions répétées, qu'explique ainsi la DRH adjointe rencontrée (« *ils se détestent de toute façon. Ils se détestent tous* ») et à la racine d'une alliance que nous n'avons jamais rencontrée (CFTC-Sud au sein du CE) -, et si, à l'inverse, des intersyndicales plus ou moins durables existent sous formes de coopérations et de bonnes relations, c'est davantage la concurrence qui règne entre organisations syndicales. Des visions du monde différentes s'ancrent d'ailleurs bien plus souvent dans des trajectoires, des positions ou des perceptions distinctes des rapports de force ou des relations avec la direction, que dans des « valeurs » ou des couleurs syndicales qui feraient foncièrement la différence. Certes, les stéréotypes parcourent nos entretiens – de la part de militants CGT qui « ne peuvent plus voir les CFDTistes dont ils ne comprennent pas les positions pro-patronales » ou de militants CFDT, FO ou CFE-CGC jugeant les CGTistes « toujours dans le conflit et l'opposition, jamais constructifs » - mais

les situations et les propos sur le terrain ont tout aussi souvent contredit ces images et ces opinions toutes faites. Nous avons rencontré, comme en 2006-2007 ou en 2012-2013, des situations où c'est une déléguée CFDT qui est de loin la plus virulente face à un délégué CGT se voulant plus « constructif » et accusé par sa consœur de diriger un « syndicat maison » (comme à Véto, voir encadré ci-dessous) ; ou encore des cas où c'est la CFTC qui apparaît la plus offensive et en opposition forte vis-à-vis de la direction, comme à Musée et Assistplus, sans parler de scissions internes (comme à Eau ou Musée) ou de profondes divisions syndicales (comme à Assistplus, Musée ou Steelonia) qui peuvent structurer les relations professionnelles dans leur entier, ouvrant des stratégies possibles pour les directions mais aussi des situations de blocage parfois très complexes à gérer pour l'ensemble des acteurs.

**Encadré 8 : A Véto, divergence de trajectoires et de discours sur l'entreprise entre les délégués CGT et CFDT**

Lucie Ricourt semble être une des plus actives de sa section – c'est elle qui, selon la juriste sociale, a « repris le lead » sur la CFDT. Contrairement à François Parandeu, recruté dans l'entreprise en 1992 comme technicien et monté en grade jusqu'à être aujourd'hui responsable d'une unité de recherche, Lucie Ricourt, plus jeune, est entrée plus récemment dans l'entreprise et n'y a pas connu de trajectoire ascendante. Titulaire d'un doctorat en biologie aux États-Unis, elle a été recrutée à Veto après cinq ans de post-doctorat sans opportunité de titularisation dans la recherche. Elle se définit comme une « cadre de merde » dans l'entreprise : recrutée comme chargée d'études cliniques pour assurer le suivi et le développement des produits déjà commercialisés, elle exprime le sentiment d'une « très mauvaise reconnaissance de [s]es compétences ». On lui aurait fait comprendre que son poste ne nécessitait qu'un bac+3, ce qui aboutit selon elle à un écart de salaire de 35 à 40 % avec les collègues de son unité. On peut ainsi émettre l'hypothèse que son engagement syndical, plus offensif que celui décrit par François Parandeu en entretien, est consécutif d'une trajectoire de déclassement professionnel général, ainsi que d'un sentiment de déclassement dans l'entreprise. Elle-même affirme s'être investie syndicalement pour « faire autre chose, pour donner un minimum de sens », dans une entreprise où elle se « fai[sait] chier », n'ayant pas de perspective de carrière car elle n'était pas vétérinaire. Outre ces raisons professionnelles, cette déléguée syndicale et élue titulaire au CSE motive également son engagement par la volonté de « changer un peu la représentation syndicale, [après] un syndicat maison depuis 26 ans » dont les membres « étaient bien bien bien copains avec la direction ». Elle lie ainsi sa stratégie syndicale avec les problèmes qu'elle identifie dans la gestion des relations sociales – diagnostics qui rejoignent largement ceux de l'inspectrice du travail (également rencontrée), mais qui sont quasiment absents du discours de François Parandeu. Celui-ci, délégué syndical depuis 2007 et actuellement élu suppléant au CSE après avoir occupé des mandats de DP, élu CE et élu CHSCT, explique le succès de la CFDT par un effet d'étiquette syndicale et de démographie salariale : « les cadres ne veulent pas être CGT », or à la CFDT il n'y aurait selon lui « un peu que des cadres, c'est un peu comme ça qu'ils renversent les instances, parce que les instances doivent être représentatives de la population ». La CFDT aurait trouvé comme audience des cadres « qui entourloupent un peu la vérité », et que la CGT n'aurait, par probité, pas souhaité défendre. Il décrit quant à lui son engagement syndical comme « pas spécialement gratifiant », et mû par la « volonté d'aider les gens » ; l'entretien est ponctué d'accusations à demi-mot contre les personnes qui votent ou s'engagent syndicalement par seul souci personnel, alors que lui entend « rester droit ».

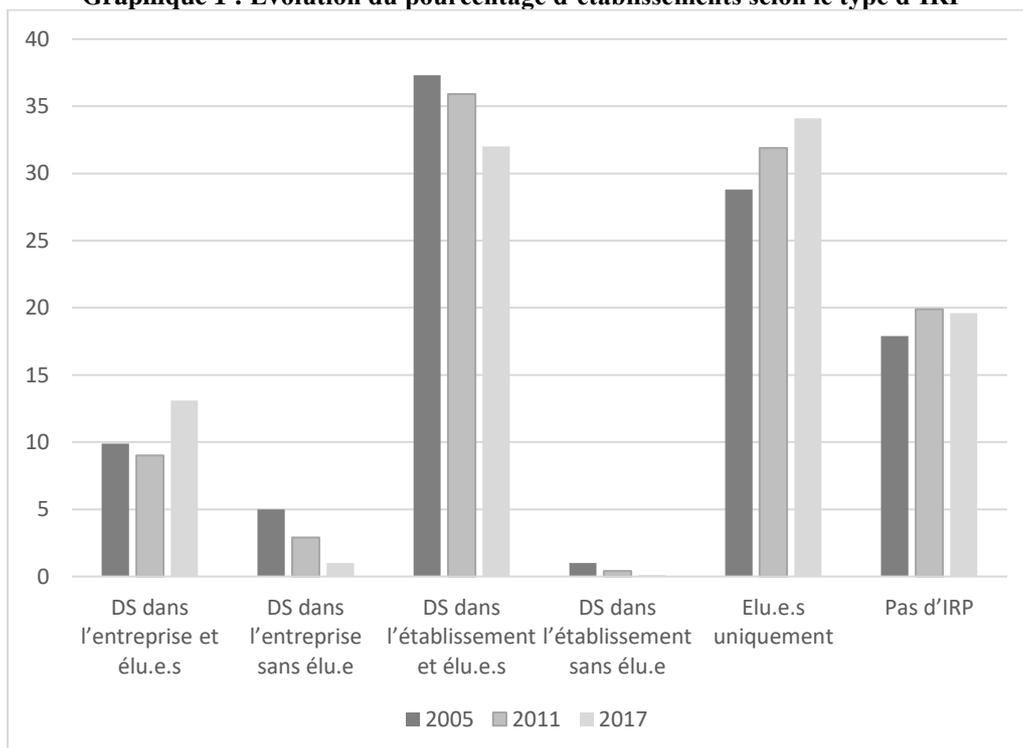
### ***3.2. Des pratiques syndicales moins revendicatives ?***

#### **3.2.1. Des délégués syndicaux moins présents sur les lieux de travail**

Si on repart du constat fait en partie 1 et 2, et des tentatives d'explication que nous formulons dans cette partie 3, à la fois statistiquement (un effet démographique lié à l'évolution de la structure socioproductive joue mais ne suffit pas à expliquer la baisse de la conflictualité) et qualitativement, force est de constater que les profils sociaux des acteurs sont à prendre en compte. Pas seulement en notant, comme on vient de le faire, que les représentants des directions en charge des relations sociales dans nos monographies apparaissent de plus en plus formés et qualifiés pour gérer le dialogue social, dans un esprit de coopération et de pacification, mais aussi éventuellement de domestication ou de répression ; ni en constatant une grande

hétérogénéité dans les profils sociaux des délégués syndicaux et de leurs engagements et socialisations syndicales dans les grands établissements. Mais aussi, tout simplement, en constatant, statistiquement cette fois, que la proportion *d'établissements* où sont présents un ou plusieurs délégués syndicaux a reculé dans les années 2010... et ce même si la couverture syndicale est restée globalement stable. Nous l'avons déjà souligné en 2.2., cette évolution morphologique explique une part de la baisse de la conflictualité avec arrêts de travail ; on peut cependant le redire et le documenter, comme le graphique suivant le fait. En effet, la proportion d'établissements où est présent au moins un délégué syndical diminue, même si celle des établissements couverts par un délégué syndical ou plusieurs *au niveau de l'entreprise* augmente.

**Graphique 1 : Evolution du pourcentage d'établissements selon le type d'IRP**



Source : Enquêtes REPONSE 2005, 2011 et 2017, volets RD, pondération établissement.

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

Il ne s'agit pas cependant d'un jeu de bonneteau, une moindre présence ici étant compensée par une présence plus fréquente là. Comme l'explique très bien M.T. Pignoni, en s'appuyant sur cette même enquête REPONSE 2017, notamment dans son versant salarié, « l'adhésion à un syndicat dépend fortement du contexte, de la proximité du syndicat, de sa visibilité, des relations personnelles et des affinités existant avec des collègues déjà syndiqués » (Pignoni, 2019, p. 4). On tient là un facteur explicatif de la baisse de la conflictualité avec arrêts de travail (et de son intensité) tant on a montré précédemment que le niveau de celle-ci était corrélé avec le taux de syndicalisation et la présence d'un ou plusieurs délégués syndicaux dans l'établissement, au plus près du lieu de travail. Dit autrement, la centralisation des instances - CSE mais aussi multiplication des délégués syndicaux centraux - au détriment d'instances et de délégués présents *dans les établissements* (en particulier pour les entreprises multi-établissements), qu'a encouragé fortement sinon imposé la réforme Macron de septembre 2017 risque d'être un facteur de diminution de la conflictualité collective sur les lieux de travail...

dans la continuité d'une tendance déjà initiée entre 2008-2010 et 2014-2016<sup>49</sup>. On tient là pour une part une des explications à la déconnexion possible entre conflits (locaux) et négociations (centralisés) à la racine d'un maintien inversé de la « grève froide » et de « la drôle de négociation » qui caractériserait les relations professionnelles en France au sein des grands établissements (Pélisse, 2019).

On ne peut en rester toutefois à ces seuls constats dans l'analyse, que ce soit statistiquement ou en termes monographiques : les modèles précédents saisissent en effet principalement la dimension relations professionnelles via la seule présence (ou non) de délégués syndicaux d'établissements et du taux de syndicalisation (estimé par le RD). Et même la description des évolutions de la conflictualité et des tensions (partie 1 et 2) a associé surtout cette seule nature des IRP – syndiqués ou non, ayant un ou plusieurs délégués syndicaux ou non. Or il apparaît essentiel de prendre en compte **les pratiques** de ces acteurs pour comprendre si, au-delà de leur seule présence, ces dernières ont évolué et, en se transformant, ne contribuent pas non plus à une baisse de la conflictualité en entreprise, ou tout au moins de ses conditions de possibilité. Sur ce plan, deux séries de résultats peuvent être avancés : la première s'appuie sur des indicateurs de pratique des représentants du personnel, qu'on peut à nouveau situer selon les tailles des établissements ; la seconde se fonde sur le cas des grands établissements et l'analyse qualitative des manières dont les représentants du personnel y conçoivent et occupent leur rôle.

### 3.2.2. Appuis et ressources externes et internes : des délégués moins connectés avec leurs structures syndicales ou d'autres organisations, et pas forcément coopératifs entre eux

Plusieurs éléments, en termes de pratiques des représentants du personnel (que M.T. Pignoni (2019) a étudié en analysant aussi les points de vue des salariés sur les RP mais sur la seule enquête 2017), témoignent d'évolutions susceptibles de participer à celles de la conflictualité, que ce soit en termes d'appuis sur des ressources, externes ou internes – ce que vise et permet normalement pour une part la syndicalisation – ou de pratiques d'informations et de mobilisation.

Ainsi, les échanges que les représentants entretiennent avec une union locale, départementale ou régionale diminuent en intensité (fréquents chez 39% des RP en 2011, ils ne le sont plus que chez 30% d'entre eux en 2017). Il en est de même concernant leurs fédérations professionnelles (de 30 à 24% de RP indiquent ces échanges comme fréquents en 2011 et 2017) et leurs confédérations (ces mêmes chiffres passent de 26 à 17%) au profit de formes plus occasionnelles ou exceptionnelles, voire d'absence totale de relations. En outre, ces diminutions sont beaucoup plus prononcées parmi les établissements de plus de 500 salariés (- 18 points quant aux relations fréquentes avec les UL, UD ou UR alors que les baisses sont plus autour de 2 à 5 points dans les établissements de moins grande taille ; - 10 points en matière de relations fréquentes avec la fédération, alors que les proportions augmentent pour les établissements de 100 à 499 salariés et baissent peu pour les établissements plus petits). Les représentants du

---

<sup>49</sup> Dans la mesure où les délégués syndicaux doivent désormais réunir au moins 10% des voix sur leur nom lors des élections au CSE, la centralisation plus forte de ces derniers que les périmètres des anciens comités d'entreprise (renforcée encore par la possibilité d'instaurer des CSE unilatéralement, obligeant alors les représentants des salariés à contester ces périmètres devant le juge et à prouver l'autonomie de gestion de tel ou tel établissement regroupé avec d'autres pour les élections au CSE s'ils veulent s'y opposer) constitue un obstacle juridique à une stratégie possible que pourrait initier les organisations syndicales en multipliant les délégués syndicaux d'établissement visant à compenser les pertes de mandats liés à la fusion des instances. D'autant que la centralisation des négociations fait aussi perdre de sa substance et de son intérêt la présence de délégués syndicaux d'établissement lorsqu'existe des délégués syndicaux centraux.

personnel syndiqués interrogés, en particulier dans les plus grands établissements (les plus conflictuels) recourent moins à des ressources externes, soit que celles-ci soient moins disponibles, proposées ou faciles d'accès, soit qu'ils y voient moins l'utilité ou la nécessité. Or ces échanges constituent des ressources importantes, comme le montrent nos monographies. Le cas d'Assuranté, où la déléguée FO est la seule représentante à entretenir ces échanges avec son syndicat durant les premières années de son mandat (en grande part car c'est une belle sœur qui siège à l'UD), mais stoppe ces échanges ensuite car sa belle-sœur est évincée de l'UD révèle, en creux, l'importance de ces échanges. Ne disposant plus d'informations ou d'appuis possibles externes, sa position devient de plus en plus marginale face aux autres représentantes qui se sont syndiquées pour être élues au premier tour mais n'investissent pas du tout le syndicat et restent très centrées sur l'entreprise et ses œuvres sociales. Apparaissant comme la seule (selon ses propos) à tenir parfois tête à la direction ou à poser des questions qui fâchent (et qui restent sans réponse), cette déléguée, sans appuis ni ressources externes, se retrouve cataloguée comme une « râleuse » qu'on écoute plus à côté d'autres élues plus coopératives et pas du tout socialisées au syndicalisme. A contrario, dans les 6 autres entreprises, les délégués syndicaux ont tous souligné l'importance de ces échanges avec leurs UL, fédérations, voire confédérations, en amont de négociations, pour obtenir des informations juridiques, ou tout simplement un soutien, un espace de discussion et d'argumentation pour affronter les situations qu'ils et elles avaient à gérer en interne dans l'entreprise, sinon refonder une section syndicale dont le délégué s'est discrédité comme à la CFDT de Véto. Plusieurs syndicalistes rencontrés siègent d'ailleurs dans des instances départementales ou autres (les deux délégués CGT à L. et CFDT à P. ont dirigé ou sont membres de l'UD de leur syndicat à Soustraitelec par exemples, d'autres militants s'impliquant dans les structures fédérales – comme les délégués CFTC à Musée et Assistplus ou le délégué CGT à Steelonia) et soulignent les ressources que leur procurent ces engagements, en termes de réseaux, d'informations, de connaissances.

Concernant ces ressources externes, les échanges que les représentants du personnel peuvent avoir des syndicats d'établissements différents (qu'ils s'agissent d'échanges avec des militants de la même organisation ou pas) dans le cas des établissements multisites, diminuent aussi. Plus remarquable encore, ils baissent surtout à nouveau assez nettement entre syndicats d'un même établissement (multisite ou pas), passant de 59 à 50% des RP déclarant des échanges fréquents en la matière entre 2011 et 2017 et de 13 à 17% des cas où aucun échange n'a lieu. Autrement dit, on ne constate pas de redéploiement en interne au sein des établissements, via des échanges entre sections syndicales et syndicalistes d'organisations différentes, de cette diminution des échanges et ressources possibles. Certes, du côté des facilités de prise de contact avec les salariés sur lesquelles on interroge les RP, les évolutions sont peu significatives et assez indépendantes de la taille des établissements – autour de 80% des RP interrogés ne rencontrant pas (et pas plus) de problème sur ce plan ; mais comme on le verra lorsque sera exploitée ce que disent les salariés de leurs liens avec les représentants et les pratiques de vote ou de mobilisation qu'ils proposent (voir infra), les relations se distendent – et significativement dans les années 2010 – bien plus qu'elles ne se renforcent. Enfin, la coopération n'est pas systématique entre syndicalistes, comme le montre une question introduite en 2017 à ce propos qui interroge les RP sur la nature des relations entre organisations syndicales. Si 49% des répondants (les RP qui ont signalé la présence d'au moins deux sections syndicales dans leur établissement ou entreprise) signalent que ces relations se caractérisent par de la coopération, ils sont 21% à dire qu'elles sont marquées par des tensions, et 29% pas une forme d'indifférence (ni l'un ni l'autre), des relations marquées par des tensions étant plus souvent déclarées dans les grands établissements, comme on a aussi pu le voir dans plusieurs de nos monographies. Ces différentes dimensions des pratiques des délégués syndicaux – appuis externes,

coopérations internes, ainsi que rapports au droit et socialisation militante – peuvent s’illustrer dans le portrait de Nathalie ci-dessous.

**Encadré 9 : Portrait d’une déléguée syndicale CGT expérimentée, connectée et qui « aime le droit » à Soustraitélec**

Agée de 48 ans en 2019, Nathalie a obtenu un bac en comptabilité en 1990. Elle intègre Soustraitélec en 1995 et indique avoir eu un poste de chef d’équipe, envoyée dans un site qui ouvre cette année-là à une trentaine de kilomètres de L., développe une activité d’intégration de composants électroniques et atteint jusqu’à 120 salariés. Le site est néanmoins fermé en 2000 – « *une fois terminées les aides qu’ils avaient pour ouvrir ce site et embaucher des jeunes, ils ont fermé le site. Vous savez ici, ils fonctionnent comme ça* ». Tous les salariés sont rapatriés à L. Entre temps, Nathalie a fait un enfant et à son retour de congé maternité, a perdu son poste de chef d’équipe, redevenant ouvrière câbleuse monteuse. « *Ce sont de vrais machos ici* » souligne-t-elle, enchaînant avec le fait qu’à son retour à L., elle va voir la déléguée syndicale CGT, se syndique et est rapidement élue déléguée du personnel et élue au CE. Elle en devient même la secrétaire dès 2001, disposant de 35h de délégation par mois. Elle abandonne ce mandat en 2004, alors qu’elle attend un troisième enfant qui naît en 2005 et enchaîne avec un congé parental jusqu’en 2008. Elle reprend à son retour dans l’entreprise un mandat de déléguée syndicale, après le départ en inaptitude professionnelle (en raison d’une pathologie du canal carpien), quelques mois auparavant, de la déléguée CGT de l’époque. Son engagement syndical dans l’entreprise est donc ancien et Nathalie occupe un mandat de déléguée syndicale depuis plus d’une dizaine d’années.

Elle s’investit ensuite progressivement, à partir de 2013 (et la naissance d’un quatrième enfant), dans d’autres instances que celles de l’entreprise, occupant de nombreux mandats syndicaux et paritaires lors de l’entretien. Elle est en effet responsable dans l’UD de son département (membre de la commission exécutive et de son bureau), et secrétaire adjointe de l’Union des Syndicats de la Métallurgie de son département. Elle exerce aussi un mandat à la CPAM, est défenseuse syndicale et conseillère des salariés aux Prud’hommes et est élue présidente de l’Observatoire du dialogue social de son département, instance mise en place en 2018 dans le cadre des Ordonnances Macron qui ne s’est réuni que deux fois au moment de l’entretien et qu’elle considère comme une coquille (encore) vide. « *Ces mandats, ils sont venus progressivement parce que moi, je m’intéresse à tout. C’est vrai que j’aime défendre les gens et voilà, c’est ma passion. Ma passion c’est d’aider les autres. Et du coup, c’est vrai que les mandats s’enchaînent et... donc je suis de moins en moins à l’entreprise en fait, c’est vrai* (elle l’estime à 2 jours par semaine environ). *Mais après, tous ces mandats-là m’enrichissent aussi et m’aident à faire mon mandat dans l’entreprise quoi. Parce que je suis obligée, par exemple, comme défenseur global au profit du salarié, je suis obligée d’être toujours avec le Code du Travail, je suis... toujours en contact de la DIRECCTE ou avec des avocats ou des choses comme ça. Et du coup, forcément, ça m’enrichit quoi* ».

Cette question du droit reviendra spontanément à plusieurs moments de l’entretien, Nathalie expliquant qu’elle « aime le droit » et qu’il s’agit aujourd’hui d’une compétence qui lui est reconnue, notamment dans son syndicat. Tous ces engagements externes, « *c’est à partir du moment où je me suis vraiment mise dans la commission exécutive de l’UD. Voilà, j’avais envie un petit peu aussi de... m’externaliser en fait. Et puis mon UD avait besoin aussi de gens comme moi qui avaient certaines compétences quand même, il faut l’admettre, enfin voilà. C’est quoi du coup les compétences ? Bah j’aime le droit. (rire) (...) Et puis, j’ai fait des formations avec mon UD... voilà, j’ai été à l’extérieur faire des formations juridiques. Et du coup... ils ont vu que ça m’intéressait. Donc ils m’ont demandé si éventuellement, j’accepterais d’être conseillère des salariés. Et c’est comme ça que c’est venu en fait* ». Très critique sur la CFDT, et en particulier son positionnement national ou régional – plus que des délégués syndicaux CFDT de son entreprise -, Nathalie est par ailleurs mariée à un artisan couvreur dont elle fait la comptabilité. « *Oui, le patron et la syndicaliste à la maison, il y a des sujets qu’on évite* », évoque-t-elle en riant. Bien qu’elle ne m’en ait pas parlé, cherchant à faire reconnaître ce travail et les compétences acquises, elle obtient, après deux ans de formation continue dispensée par la Confédération de l’artisanat et des petites entreprises du bâtiment et financé dans le cadre d’un congé personnel de formation accordé par son entreprise, un diplôme de gestion artisanale du bâtiment en 2018, objet d’un petit article dans la presse locale. D’où une nouvelle activité pour Nathalie, « en plus de son emploi à Soustraitélec, à L., Nathalie S. travaille maintenant à 20 % dans l’entreprise de son mari, qui dirige une entreprise de toiture : « avant, je ne donnais qu’un coup de main ! » souligne-t-elle » (article de presse). Très active, la déléguée CGT de Soustraitélec apparaît donc comme une syndicaliste expérimentée, dont l’activité est fortement orientée vers le droit, l’engagement syndical et collectif dans le département et la branche, aux multiples ressources personnelles, pour lequel elle suit des formations et se dote de compétences reconnues.

### 3.2.3. Des pratiques d'informations et de mobilisation de plus en plus polarisées, dont le lien avec la conflictualité tend à se renforcer dans les années 2010

Les pratiques que mettent en œuvre les représentants pour obtenir des informations, construire des revendications, sinon mobiliser les salariés connaissent des évolutions divergentes : lorsqu'elles sont assez fréquentes, elles concernent de plus en plus d'établissements, mais de plus en plus d'entre eux n'en abritent aucune, comme on peut le voir dans le tableau suivant, qui repose sur la construction d'un indicateur de pratiques qui permet des comparaisons sur les trois dernières enquêtes<sup>50</sup>.

**Tableau 6 : Intensité des pratiques déclarées par les représentants du personnel**

Pratiques des RP	2005	2011	2017
Nulle	10	11	15
Faible	69	66	58
Forte	21	23	27

Source : Enquêtes REPONSE 2005, 2011 et 2017, volets RP, pondération établissement.

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) ayant au moins un représentant du personnel

Une polarisation visible apparaît donc, sachant que ces pratiques sont hétérogènes : certaines renvoient à la circulation d'informations ou une offre d'écoute et de conseils (journal syndical, tenue de permanences), tandis que d'autres renvoient davantage à des pratiques d'échanges sinon de construction de revendications ou de mobilisation (assemblées générales, tournées dans les bureaux ou les ateliers), incluant des prises de position concernant les décisions (ou non décisions) des directions ou des sujets nationaux (diffusion de tracts). Concernant par exemple les seules assemblées générales – moments et formes typiques de conflictualisation possible en établissement, organisées toujours, en pratique, sous l'égide des représentants des personnels – la polarisation est plus relative et c'est surtout la croissance des établissements où aucune n'est organisée une fois ou deux par trimestre ou plus qui doit être constatée<sup>51</sup>.

A contrario, les deux récits de grèves successives à Soustraitelec, à trois ans d'écart et sur deux sites différents sans que les uns et les autres n'évoquent ces conflits sur l'autre site, montrent à la fois cette centration sur l'établissement et absence d'échanges (sinon de solidarités) entre sites d'une même entreprise, et l'importance de ces moments d'effervescence collective que constituent ces grèves et le rôle des délégués syndicaux dans leur déclenchement, via ces assemblées générales et ces tournées dans les ateliers.

**Encadré 10 : Récits de grèves, effervescences collectives mais aussi absence de solidarités entre sites à Soustraitelec**

<sup>50</sup> Cette variable prend en compte les pratiques des RP suivantes : tenue d'un journal destiné au personnel ; organisation d'assemblées de salarié.e.s ; tournées dans les ateliers ou les bureaux ; diffusion de tracts ; tenue de permanences. La variable est ensuite divisée en trois modalités, selon la fréquence à laquelle le ou la représentant.e du personnel déclare pratiquer les activités ci-dessus : pratique nulle (aucune des activités précitées au cours des trois dernières années) ; pratique faible (au moins une des activités précitées, moins d'1 ou 2 fois par trimestre) et pratique forte (au moins une des activités précitées, au moins 1 ou 2 fois par trimestre).

<sup>51</sup> Ainsi, les cas où cette pratique d'AG ne sont jamais mentionnés passent de 33, 38 et 43% entre 2005, 2011 et 2017, les cas de pratiques plus occasionnelles diminuant à l'inverse (de 46 à 38%) sans que la proportion d'établissements où ces AG sont fréquentes n'augmentent non plus, au contraire (passant de 21% en 2005 et 2011 à 19% en 2017).

Mettre à la suite les récits de deux délégués syndicaux de Soustraitelec concernant des grèves très similaires dans leurs motifs (salariaux – pour réclamer des augmentations gelées pendant plusieurs années à L. en 2009 ; pour protester contre des augmentations jugées dérisoires et méprisantes à P. en 2012) et leurs modes d'action (grèves avec occupations et manifestations devant et dans l'usine) montre l'importance de ces moments d'effervescence collective que constituent les assemblées générales dans les déclenchements des conflits, mais aussi les difficultés à les partager sur d'autres sites en l'absence de coordination et d'échanges entre délégués syndicaux des deux principaux sites de l'entreprise. Non pas que toute assemblée débouche sur des conflits, loin de là, mais leur tenue apparaît sans doute comme une condition nécessaire à considérer dans la panoplie des pratiques de mobilisation qu'organisent les délégués syndicaux lorsqu'un conflit éclate et dont la logique, ici, apparaît avant tout local, sans que le problème ne soit posé au niveau de l'entreprise en raison de négociations annuelles obligatoires gérées par établissement et pas au niveau de l'entreprise. Ainsi, sur le site de L. :

**Donc du coup, comment ça se passe cette grève, enfin vous étiez dedans j'imagine ?** Oui. Elle a duré quatre jours cette grève (silence). Ça a été très compliqué, en sachant que c'est Monsieur R. (le PDG, qui dirige le groupe depuis Paris) qui est venu négocier... les salaires. Donc c'était très compliqué parce que... il ne voulait rien... donner, ça c'est clair. **Pourquoi cette défense à ce moment-là ?** Parce que du coup les salariés... en ont vraiment marre, et puis moi, je leur ai dit, c'était au moment des NAO, « de toute façon, c'est simple hein, si on ne fait pas grève, on n'obtiendra jamais rien ». Et donc les salariés ont dit... on avait fait une Assemblée Générale, pour les salariés, pour expliquer. J'avais réussi quand même à motiver les hommes, les autres représentants syndicaux... à suivre hein le mouvement. Donc pour une fois... **Vous étiez unis là ?** On était uni hein. Bon après, je ne savais pas combien de temps ils allaient rester avec nous. Mais bon, on a tenté le coup, voilà. Et du coup, les salariés ont... ont voté pour la grève. **Parce qu'une grève de quatre jours, ce n'est quand même pas mal.** Ouais. Bon après, au point de vue salaire, du coup après ils ont arrêté parce que quatre jours, c'était... voilà, c'était beaucoup. Ce qui est dommage, parce que du coup, on n'a rien obtenu hein, cette année-là (...). **Et du coup, cette grève, elle a changé d'autres choses ou pas ? Dans les relations sociales au sein de l'entreprise ou... ?** Les relations se sont tendues un petit peu avec le DG, mais nous... enfin moi j'avais l'habitude un petit peu... Les salariés ont vu... parce que les autres organisations syndicales ont lâché en fait un peu le coup hein, c'est pour ça qu'au bout de quatre jours, ça a capoté hein, parce que la CFDT forcément voulait arrêter. Donc là, les salariés se levaient. FO, bah pareil hein. Donc... **C'est vous qui avez dit « on arrête la grève » ? Ou c'est les autres qui ont repris un peu contre vous ?** Bah, c'est... c'est les salariés hein. Ils ont dit « Nathalie, tu ne vas pas rester toute seule... ». Moi j'ai dit « ce n'est pas grave », enfin ... Et du coup, les salariés, ils ont dit « bah non, on ne va pas te laisser subir toute seule... ». Ils voyaient bien que ça faisait beaucoup de pression hein, donc... je suis vachement montée, ils voyaient bien que la Direction, à ce moment-là, je ne vous raconte pas la façon de s'y mettre hein, parce c'était les huissiers, c'était on part avec une menace ... Ils m'ont envoyé les RG sans arrêt pour m'appeler, pour savoir si on séquestrait les directeurs ou autre, enfin vous voyez un peu les... **Vous ne les avez pas séquestrés ?** Mais non, on ne les a pas séquestrés. Non, c'est vrai qu'on était devant les bureaux. Donc ils avaient un peu peur d'affronter les salariés, ça c'est leur problème après. **Il n'y avait pas non plus d'excités ?** Non, mais enfin ils faisaient un peu de bruit les salariés. C'est normal pendant la grève. (rire) » (la déléguée syndicale CGT du site de L.)

Trois ans plus tard, sur le site de P., le délégué décrit un conflit largement similaire, sans jamais évoquer le conflit de 2009 à L. :

« Cela a été une semaine où on a tout bloqué, ça c'était vraiment extraordinaire, ça n'est jamais arrivé sur le site. Parce qu'on avait... tout fermé... on n'avait pas brûlé les palettes mais elles étaient prêtes à être brûlées. On a dormi sur place, on bloquait toutes les livraisons, enfin et même les... comment ça s'appelle ? Pas la gendarmerie mais la... la police est venue voir un petit peu comment ça se passait, enfin il y a... eu le Conseil Général, il y a eu tout le monde. (...) Et si vous voulez, ce qu'ils pensaient nous donner (en augmentations annuelles obligatoires), c'était tellement infime, parce que quand on fait même pas 1% d'une certaine somme, ça représente rien du tout quoi. Et donc au bout d'un moment... ça a tellement... enfin, les anciens, que ce soit délégué syndical ou le secrétaire du CE, ils ont essayé d'enflammer les gens, parce qu'à force... de ne pas faire des grosses augmentations salariales tous les ans, à un moment il faut que ça cesse quoi, enfin... Ca s'est accumulé et donc là, ils ont monté les gens on va dire, et puis voilà : les gens, ils sont restés dehors et tout le monde était d'accord pour rester, pour... tout verrouiller, que plus personne ne rentre, qu'il n'y ait plus les produits, enfin de tout bloquer. Ça a duré sur une semaine » (le délégué syndical CFDT du site de P.)

Moments marquants – mais pas toujours positivement, les délégués syndicaux quand ils analysent les tensions subies ou les divisions apparues durant ces mouvements de grève ou leurs résultats (« rien cette année là » souligne la déléguée CGT à Soustraitelec même si les années suivantes, des augmentations collectives ont repris, bien que les délégués ne signent jamais les

accords salariaux proposés par la direction ensuite, jugeant toujours trop faibles les propositions faites, du moins jusqu'en 2017) -, ces grèves constituent souvent des références pour les acteurs. Elles font l'objet de récits et de souvenirs qui pèsent fortement sur les trajectoires des relations sociales les années suivantes. Moments de socialisation syndicale accélérée aussi (comme pour le délégué CFDT sur le site de P. à Soustraitélec, qui se syndique lors de la grève et se fait élire au CE dans la foulée), leurs conditions de possibilité pourraient affronter une série d'obstacles à leur survenue qui se renforce dans les années 2010, de la présence moins fréquente de délégués syndicaux dans les établissements déjà évoquée, au recul des pratiques de mobilisation les plus conflictuelles comme les assemblées générales, en passant par leur éloignement dans le temps, les divisions intersyndicales qu'elles suscitent, ou leurs résultats, loin de se solder par des victoires ou même la prise en compte des revendications qui s'y expriment.

**Encadré 11 : Deux conflits marquants mais dont le souvenir constitue plus un obstacle qu'une condition favorable à leur venue ultérieure à Eau**

Deux grèves ont marqué l'établissement ces dix dernières années : l'une en 2010 et l'une en 2012 au moment des NAO. Même si cette dernière a permis d'obtenir la seule augmentation générale des salaires dont les délégués se souviennent, les récits dont elles font l'objet ne les constituent pas – comme à Soustraitélec ci-dessus – comme des références positives, qui ont ouverts des possibles potentiellement répliquables.

La plus grosse grève que les délégués gardent en mémoire date de la fin 2010- début 2011 au moment du passage du statut d'employés de la région à Eau. Elle a duré 15 jours et s'est accompagnée du blocage des usines. Clairement, pour eux, cela a correspondu à une grève dure dans lequel ils se sont beaucoup investis. Cependant le résultat fut une « *cinglante défaite* », comme l'explique le délégué FO : « *On a perdu beaucoup d'argent pour rien. Pourquoi pour rien ? Car on a perdu notre statut. Il y a deux types de transferts, le transfert par le 12.24.1 qui est l'article de loi de transfert et vous avez le 2.5.2 de la Convention collective de branche de l'assainissement. Nous on voulait être transféré au 12.24.1 avec le maintien de tous nos acquis sociaux, et on nous a transféré avec le 2.5.2 et la convention de branche qui s'appliquait à notre nouvelle entreprise. Donc 15 jours pour rien* ». Le délégué accuse alors la CGT d'avoir contribué à ces reculs : « *C'est une défaite et même une trahison de la CGT car la CGT a signé l'accord de fin de conflit et on perdait tout, ils avaient négocié un truc pour eux, la seule branche qui a gagné ce sont les inspecteurs et les 3 quarts de la CGT étaient inspecteurs* » (*idem*). Ainsi, non seulement la fin du conflit renforce les divisions syndicales qui deviendront par la suite omniprésentes dans l'établissement, mais les délégués estiment que cet échec pèsera durablement sur les niveaux de rémunérations de l'ensemble des salariés. De fait, depuis les grèves de 2010 et 2012, les appels à la grève comme ceux contre la loi El Khomri en 2016 ont été bien moins suivis et la « *résignation* » a gagné beaucoup de terrain selon les deux délégués rencontrés.

Il reste que le lien entre des pratiques « forte » ou « intense » de mobilisation (au sens large, incluant les cinq pratiques incluses dans l'indicateur synthétique) et les conflits (notamment avec arrêts de travail) semble se renforcer au cours du temps, complétant plutôt les résultats statistiques précédent montrant des relations de causalité renforcées entre certaines caractéristiques (taux de syndicalisation, présence de RP) et l'occurrence de conflits avec arrêts de travail au cours du temps.

Ainsi, il y a plus d'établissements sans conflit collectif où les pratiques des RP sont nulles (de 15,4% d'établissements sans conflits et pratiques nulles en 2011 à 20,1% en 2017) et corrélativement moins d'établissements avec conflits où ces pratiques sont absentes (de 3,7 à 1,9% entre 2011 et 2017), même si la proportion d'établissements sans conflit, malgré des pratiques des RP intenses, augmente aussi légèrement (de 2 points entre 2011 et 2017), mais bien moins que lorsque les établissements connaissent des conflits avec arrêts et des pratiques d'information et mobilisation fréquentes (hausse de 8 points entre 2011 et 2017), comme on peut le voir dans le tableau 7:

**Tableau 7 : Intensité des pratiques et conflictualité collective déclarées par les représentants du personnel**

	Pratiques IRP nulles				Pratiques IRP faibles				Pratiques IRP fortes			Total
	2005	2011	2017		2005	2011	2017		2005	2011	2017	
Aucun conflit collectif	15.11	15.4	20.1		63.7	59.9	52.9		21.2	24.8	26.8	100%
Conflit sans arrêt	5.1	9.4	5.3		72.1	67.6	63.4		22.3	23	31.3	100%
Conflit avec arrêt	3.4	3.7	1.9		77.9	78.7	72.3		18.6	17.5	25.7	100%
<i>Ensemble</i>	<i>10.2</i>	<i>11.3</i>	<i>14.9</i>		<i>68.9</i>	<i>66.2</i>	<i>57.8</i>		<i>20.7</i>	<i>22.6</i>	<i>27.2</i>	<i>100%</i>

Source : Enquêtes REPONSE 2005, 2011 et 2017, volets RP, pondération établissement.

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) ayant au moins un représentant du personnel

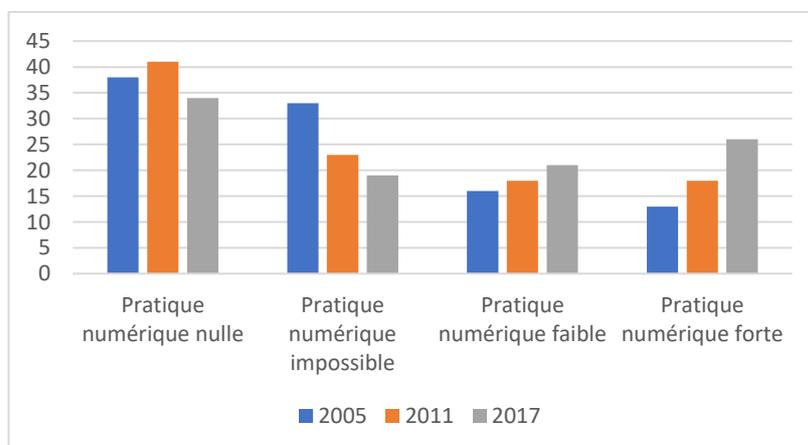
### 3.2.4. Des pratiques numériques qui se diffusent de manière contrastée

L'introduction d'une question en 2011 concernant les pratiques numériques des représentants du personnel ouvre sur un autre canal d'informations et d'échanges. Les activités suivantes, en tenant compte de leurs fréquences, peuvent en effet être synthétisées dans une variable mêlant intensité et fréquence : envois généralisés de courriers électroniques ; mise en ligne d'informations sur l'Intranet ; mise en ligne d'informations sur l'Internet ; et ouverture de forum ou de groupe de discussion sur l'Internet. La variable a été construite selon quatre modalités :

- Pratique numérique impossible : cela n'est pas autorisé par la direction ou la technologie n'est pas disponible dans l'établissement
- Pratique nulle : le ou la RP n'a jamais pratiqué aucune des activités précitées, bien que cela soit autorisé dans l'établissement et que la technologie soit disponible
- Pratique faible : le ou la RP a pratiqué au moins une de ces activités moins d'1 ou 2 fois par trimestre
- Pratique forte : le ou la RP a pratiqué au moins une de ces activités au moins 1 ou 2 fois par trimestre

Non sans enjeux au moment de la crise sanitaire en 2020 (comme on le verra dans l'épilogue) et en lien avec le développement de négociations sur ce thème (du droit à la déconnection au droit syndical incluant la possibilité d'utiliser les messageries des salariés, de plus en plus équipés professionnellement), il est intéressant de noter qu'entre 2011 et 2017, ces pratiques numériques se sont intensifiées, mais de manière pas tout à fait linéaire, comme on peut le voir ci-dessous.

**Graphique 2 : Evolution des pratiques numériques déclarées par les représentants du personnel**



Source : Enquêtes REPONSE 2005, 2011 et 2017, volets RP, pondération établissement.

Champ : Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) ayant au moins un représentant du personnel.

A l'inverse des pratiques « traditionnelles » précédemment observées, on peut noter une progression continue de la proportion d'établissements où ces pratiques ont lieu, notamment de manière « forte ». Malgré tout, les pratiques toujours impossibles ne diminuent qu'assez peu (de 23% en 2011 à 19% en 2017) et dans plus d'un tiers des établissements, aucune d'entre elles n'est toujours menée en 2017, bien qu'elle ne soit ni impossible techniquement ni interdite. Nul doute à nouveau que les pratiques auront fortement changés sous l'effet de la crise sanitaire, en tout cas dans certains univers professionnels et sous l'effet d'une diffusion de ces outils numériques (de What's App à Teams ou Zoom), même si, comme on le verra en épilogue, l'une des difficultés importantes qu'ont rencontré les représentants du personnel interrogés à l'été 2020 a bien été, malgré ces outils numériques qui se sont démultipliés alors, de rester en contact avec les salariés.

### ***3.3. Des interactions moins conflictuelles entre directions et représentants du personnel ?***

Une dernière dimension que l'on peut analyser en mêlant données statistiques issues de REPONSE et nos monographies dans les sept grands établissements porte sur les interactions entre directions et représentants. Car les pratiques de mobilisation et de diffusion de l'information précédemment observées ne produisent pas mécaniquement l'expression de conflits collectifs. Les permanences qu'organisent les RP peuvent être des « bureaux des pleurs » (pour reprendre une expression régulièrement entendue chez certains) à la racine de l'expression de problèmes, tensions ou conflits individuels qui peuvent faire l'objet d'un travail de collectivisation par les RP aussi bien que consister en un déversoir, objet d'un « travail social et d'accompagnement » individuel, qui sert de catharsis et ne débouche justement pas sur l'expression de revendications collectives. La déléguée syndicale à Assursanté a souligné combien la plupart des salariés qui viennent la voir lorsqu'elles ont un problème (refus de congé, autoritarisme d'un chef, évaluations négatives incomprises de leur travail, refus de promotion...) souhaitent rester anonyme, et que leur cas ne soit pas cité même si la déléguée entend pointer des problèmes qu'elle apprend ainsi dans les réunions de DP ou de CE. En outre, et surtout, c'est aussi la nature des relations entre représentants des directions et des salariés qu'il faut prendre en compte pour identifier les conditions facilitant ou au contraire freinant l'expression de la conflictualité collective. Dans la lignée de notre précédente analyse des données de 2011 (Giraud et al., 2014), on peut sur ce plan insister sur l'importance des stratégies patronales de gestion des relations sociales dans ces grands établissements, qui, sans qu'elles ne soient forcément plus sophistiquées, peuvent s'appuyer sur des DRH ou des chargés en relations sociales de plus en plus formés, comme on l'a vu. Deux questions introduites en 2017 montrent à cet effet combien les tensions entre directions et représentants du personnel sont répandues, tandis que nos monographies renseignent sur les manières dont les directions développent des stratégies de diminution ou de *containment* des conflits collectifs, stratégies dans lesquels les syndicalistes peuvent aussi parfois s'engager et y trouver leur compte.

#### **3.3.1. Des tensions entre directions et représentants du personnel assez répandues**

Ainsi, 31,5% des directions indiquent de fortes tensions entre les ou des représentants du personnel et eux-mêmes en 2017 parmi les établissements de plus de 20 salariés et disposant de représentants. Ce taux, qu'on peut juger élevé, est plus important d'ailleurs au sein des grands établissements (40% parmi les plus de 500 salariés) et lorsque sont présents des délégués syndicaux et des élus *au niveau de l'entreprise* (35%) plus que lorsque ces représentants sont présents dans l'établissement (30%). La coprésence sur les lieux de travail facilite sans doute la possibilité d'apaiser ces tensions, qui peuvent peut-être davantage s'exacerber lorsque les

acteurs interagissent à distance, en tout cas sans pouvoir échanger au quotidien. Centrés sur des établissements où étaient présents des délégués syndicaux, dans nos monographies portant sur des structures de grande taille, nous n'avons pas rencontré ces situations, sauf peut-être à Musée ou à Eau où ces fortes tensions entre direction et syndicalistes pouvaient s'expliquer en partie par cet éloignement. Plus que la dimension épisodique ou géographiquement à distance des échanges (à Musée, « *on se voit presque tous les jours* », a répété la DRH adjointe), c'est d'ailleurs peut-être plus le rôle de représentant de collectifs de taille élargie, pour une part abstrait ou lointain qui joue. Ainsi, à Musée, les juristes du département relations sociales de la DRH sont peu en contact avec les directions des différents services qui composent l'EPIC et elles-mêmes très éloignés des problématiques de management, de par leur formation ou leurs activités quotidiennes. A leurs yeux, ces managers constituent d'ailleurs un acteur à part entière, qu'il faut convaincre et dont il faut aussi sinon plus que les RP emporter l'adhésion, lors des négociations ou décisions de licenciement ou de sanctions et avec qui il faut aussi, en quelque sorte négocier (en amont et pendant les négociations officielles avec les délégués syndicaux). De même, du côté des représentants des salariés dans cet établissement, qui sont souvent renvoyés à leurs fonctions ou leurs services lorsqu'ils évoquent des problèmes ancrés dans le quotidien et issus du terrain pendant les réunions, c'est aussi peut-être en raison de leur rôle de représentants de collectifs élargis, génériques et abstraits (les 1100 salariés, les personnels à temps partiel ou en télétravail, etc.) que les positions peuvent plus facilement se raidir et des tensions surgir lors des échanges avec la direction et les chargées de relations sociales.

Une autre question porte sur la nature des relations entre direction et représentants des salariés lors des négociations et elle a l'intérêt d'avoir été posé aux deux acteurs. On y constate, en juxtaposant de manière agrégée les réponses des uns et des autres des divergences relatives : les RP signalent ainsi moins fréquemment des négociations souvent consensuelles et plus fréquemment des négociations toujours ou souvent tendues. On peut aussi noter que l'existence de négociations toujours consensuelles ou jamais tendues sont finalement minoritaires (20% pour les premières, selon RP et RD et respectivement 25 et 29% pour les secondes selon les uns et les autres), allant dans le sens de l'existence de tensions lors des négociations, entre RP et directions, finalement assez fréquentes.

**Tableau 8 : Nature des relations lors des négociations selon les représentants du personnel et de la direction**

	Négociations consensuelles selon les RD	Négociations consensuelles selon les RP		Négociations tendues selon les RD	Négociations tendues selon les RP
Toujours	19.5	20.6		2.3	5.5
Souvent	43.2	34.7		10.9	17.1
Parfois	25.8	33.5		49.9	49.3
Jamais	4.1	7.8		29.6	25.3
NSP	7.5	3.4		7.2	2.8
Ensemble	100	100		100	100

Source : Enquête REPONSE 2017, volets RP et RD, pondération établissement.

Champ : Etablissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) dans lequel des négociations ont été entamées au cours des trois dernières années et ayant au moins un représentant du personnel.

Enfin, on peut également mentionner la fréquence de certains thèmes qui occupent les représentants de la direction et les salariés et leurs représentants (une question là aussi nouvelle dans REPONSE 2017), comme « le climat des relations de travail (tensions individuelles ou collectives...) » qu'un RD sur deux déclare comme un objet d'échanges et de discussions en

dehors des négociations collectives<sup>52</sup> ou « des cas individuels problématiques (rémunérations, carrières, discipline, absentéisme...) », signalé cette fois par quatre représentants de la direction sur 10 dans les établissements de plus de 11 salariés.

### 3.3.2. Diminuer la conflictualité collective par la négociation, une politique patronale dans laquelle les syndicalistes peuvent y trouver leur compte

Nos monographies n'ont pas été choisies pour analyser des interactions qui se seraient apaisées entre directions et représentants du personnel – une tendance qui pourrait expliquer, pour une part, la baisse de la conflictualité. Comme celle-ci est pour une part morphologique et que les liens entre présence syndicales et taux de syndicalisation et conflictualité avec arrêts de travail ne se distendent pas (ils se polarisent plutôt), ce n'est pas de ce côté qu'on peut expliquer les évolutions de la conflictualité. Il reste que nous avons rencontré dans plusieurs de nos monographies des évolutions des relations sociales qui peuvent aller dans ce sens : sinon un apaisement, tout au moins une « rationalisation » du dialogue social (pour reprendre le terme de plusieurs des DRH rencontrés), qui valoriserait en particulier la capacité à signer des accords, sans forcément que les tensions ou les conflits ne s'apaisent mais qui engageraient les équipes syndicales et tenteraient de changer la « drôle de négociation » qui accompagne la « grève froide » qui marquerait la spécificité des relations professionnelles en entreprise en France (Morel, 1980 ; Péliisse, 2019). Le cas de Soustraitélec développée ci-dessous apparaît ici éclairant, les cas de Steelonia et d'Assistélé, qui seront développés dans la partie portant sur le temps de travail, nous semblant assez proche de ces tentatives (avec moins de succès toutefois), initiées par les directions.

#### **Encadré 12 : A Soustraitélec, des relations et négociations plus coopératives depuis 2017**

En 2015, le DRH actuel, expérimenté après 20 ans de carrière dans diverses branches et entreprises, est recruté. Travaillant sur le site de L., il découvre un mode de gestion conflictuel (« *ah oui, il y avait des débrayages très fréquemment, à chaque NAO...* »), qu'il va s'engager à « moderniser » en développant les pratiques de négociation qu'il va imposer à sa propre direction, en même temps qu'il va l'instaurer avec les organisations syndicales. Ces évolutions permettent aux acteurs de naviguer dans un jeu structuré qui réduit les incertitudes de part et d'autre, même si les salaires constituent, depuis notamment les grèves évoquées précédemment, un motif d'insatisfaction et de revendications constantes, et que la question du temps de travail a été un enjeu permanent et débattu sur plusieurs scènes – conflits, négociations, tribunal (voir *infra*). Le DRH modifie en effet substantiellement la nature des interactions avec les représentants du personnel. Il a en particulier fait des négociations de vrais moments d'échange et de discussions, notamment durant les NAO qui, auparavant, s'apparentaient à des échanges formels sans volonté réciproque de conclure des accords.

Quand ce DRH arrive, on avait « *un service RH très orienté administratif quoi, moi j'arrive dans ce contexte-là (échec de négociations sur le temps de travail et départ du DRH en conséquence). Avec des NAO tout de suite après, et c'est là que je comprends qu'en fait les NAO effectivement, c'est 3 réunions avec le directeur général, puis au bout de la 3<sup>ème</sup> réunion on dit « c'est tant, point barre ». Et il n'y a jamais de signature en fait ? Non. Ce ne sont pas vraiment des négos en fait. Non. Non non non, c'est clair. Et donc ça c'est 2015. Et on a des élections en 2015, qui renforce encore la CGT et la remet encore plus au centre du jeu (...) Donc 2016, on a encore des NAO. Ça se passe de la même manière... Voilà. Donc débrayages, machin<sup>53</sup>. Avec le DG, qui me dit :*

<sup>52</sup> C'est le second thème le plus cité juste derrière les questions « d'horaires, durées, calendriers, plannings », citées par 51% des RD.

<sup>53</sup> La déléguée CGT expliquera que depuis la grève de 2009, aucun débrayage n'a eu lieu. Comme on l'a noté ailleurs (Blavier et Péliisse, 2019), les divergences entre les acteurs sont fréquentes sur l'existence et les formes que prennent les conflits. Sans forcément faire plus confiance au DRH ici, on peut penser que la compréhension de la question, lors de l'échange avec la déléguée CGT, l'a incité à répondre négativement, par comparaison avec la grève de 4 jours évoquée précédemment, même si elle organise des réunions, assemblées générales sinon (peut-être) des débrayages de quelques instants au moment des NAO – toutes ces activités étant manifestement ritualisées et habituelles sur le site.

« tu fais les premières réunions, je viendrai à la dernière ». Et en fait, je comprends que de toutes façons c'est lui qui allait au bout... « Non », je lui dis, je te laisse tout mener, et puis voilà. Et, par contre, on ouvre d'autres négos sur d'autres accords que sont la GPEC, et un accord de génération. Et c'est là qu'on va commencer en fait, vraiment, à ouvrir des vraies négos. C'est là que je comprends qu'on peut quand même aller chercher nos organisations sur d'autres sujets, d'autres thématiques, et sur lesquelles on va signer. (...) Et donc 2017, à la suite des négociations NAO de 2016, là, je suis tout seul à les mener, et pour le coup on a signé des accords, y compris un accord sur les salaires ».

Ce changement est lié également à un changement d'attitude de la déléguée CGT et à sa centralité renforcée, sur le site de L., qu'elle réussit à transformer en unité syndicale avec lequel le DRH doit composer : « Ils sont de plus en plus liés. Ils ont appris à travailler ensemble. Pour la signature, c'est tout le monde ou pas. Il n'y a pas de off possible. Et la CGT a changé en l'espace de quatre ans. Elle ne voulait rien signer quand je suis arrivé. Mais elle a changé de posture puisqu'ils signent des accords aujourd'hui » (le DRH).

Après trois accords en 2017 (NAO, accord sur les générations, GPEC), l'activité de négociation continue à s'intensifier en 2018 et à déboucher sur des accords : accords CSE en décembre 2018, accord handicap à l'automne, mais aussi et surtout NAO, dès mars 2018, et plus encore, un accord sur le temps de travail conclut à l'automne (voir *infra*). Le DRH souhaite ainsi non seulement se mettre en conformité ou tirer parti des incitations et injonctions de l'Etat mais aussi harmoniser les règles entre les sites et formaliser des relations professionnelles plus coopératives fondées sur des échanges de contreparties – sans que cela n'empêche des divergences, sinon des conflits. Il s'agit de sortir des débrayages systématiques au moment des NAO (qui ont néanmoins eu lieu encore en 2018 même si très courts, selon le DRH) et d'avoir un dialogue social plus dynamique, marqué par des engagements réciproques, la reconnaissance de certaines situations ou problèmes, que ce soit en termes de conditions de travail avec une expertise des risques RPS acceptée par la direction, l'achat de sièges ergonomiques, le renforcement du plan de formation, de déroulement de carrière avec un accord de GPEC, ou de salaire - des avancées étant négociées sur des primes. Les revendications des organisations syndicales sur la répartition entre augmentations individuelles et générales sont partiellement écoutées, comme le montrent les comptes rendus de négociation d'accord identifiés sur maitredate.com. De fait, les NAO débouchent de plus en plus sur des accords « où il y a tout », comme le souligne le délégué FO qui se plaint d'une plus grande complexité... même si, sur ce sujet des salaires, elles se déroulent toujours au niveau établissement et ne concernent donc pas le site de P.

En effet, des divergences assez importantes subsistent entre les deux sites et négocier les NAO au niveau central serait ouvrir une boîte de Pandore, selon le DRH adjoint du site de P., également rencontré. Même si les négociations sur le temps de travail ont été menées au niveau central, « justement, on en est pas encore là pour les salaires, primes et autres », souligne-t-il.

### 3.3.3. Une autre stratégie : tenter de contenir la conflictualité collective

A contrario, le cas de Véto, développé ci-dessous, montre une autre stratégie de gestion des relations sociales, ancrée dans une culture d'entreprise largement personnalisée autour du PDG fondateur et de managers aux pouvoirs étendus. Cette stratégie couple à la fois une récente rationalisation des relations sociales (embauche d'une juriste en droit social) et la permanence de pratiques de sanction et de domestication des salariés, sinon des représentants du personnel. Bien différente de celle engagée par le DRH de Soustraitelec, elle est aussi rendue possible par l'engagement d'un des deux syndicalistes qui n'en conteste que la face la plus répressive et la division syndicale qu'elle attise, lorsqu'une section syndicale se renouvelle avec la désignation d'une nouvelle déléguée syndicale (le précédent, discrédité, étant parti). Il reste que dans les deux cas, le résultat est le même : une diminution de la conflictualité collective ouverte d'un côté (Soustraitelec) ; la multiplication d'obstacles à son émergence de l'autre (Véto), comme le montre l'encadré ci-dessous.

#### **Encadré 13 : A Véto, une gestion interpersonnelle des relations sociales entre répression et domestication**

Les entretiens avec les deux délégués syndicaux sont révélateurs d'une appréciation très différente de la gestion patronale des relations professionnelles, en particulier en matière de tenue des négociations et des instances. François Parandeu (le délégué CGT) évoque des négociations efficaces et non conflictuelles, ce qu'il impute principalement à l'embauche il y a quelques années d'une juriste sociale, actrice neutre à ses yeux qui permet un

« bon équilibre » : « La particularité de notre entreprise c'est qu'on a une juriste qui est là et qui boucle un petit peu tout ça ; la direction préfère éviter les conflits, et elle, elle fait déjà un premier filtre – nous aussi on a un filtre par rapport aux syndicats – du coup on se retrouve vite sur ce qui est obligatoire et légal, et on en arrive vite à négocier le surplus quoi, donc du coup on va l'essentiel. Et on a quelqu'un d'assez objectif qui défend et nos intérêts, et ceux de la direction : c'est toujours pour l'instant un bon partage, un bon équilibre. » Au-delà, François Parandeu juge les représentants de direction « attentifs », du moins face à lui « qui [a] tendance à demander que ce qui est légitime, que ce qui est défendable ». A l'inverse, Lucie Ricourt, la déléguée CFDT, reproche à la direction de ne pas prendre en compte les propositions des représentants du personnel et d'adopter une posture « légaliste », c'est-à-dire de ne négocier que sur le minimum légal. Par exemple, elle considère que son syndicat s'est fait « bananer » lors de la négociation de l'accord CSE – concomitante du départ conflictuel de l'ancien DS CFDT, qui avait commencé à siéger pour son syndicat lors de ces négociations, avant d'être remplacé par Lucie Ricourt. Si elle affirme ne « pas avoir lâché » sur la nécessité de mettre en place des représentants de proximité, elle évoque aussi une surcharge de travail syndical l'ayant empêchée de s'informer davantage sur les enjeux du passage à cette nouvelle instance, ce qui fait qu'elle n'aurait par exemple pas pensé à négocier des déplacements sur les sites délocalisés pour l'équipe du CSE. A l'inverse, selon François Parandeu et la DRH rencontrée, le périmètre des attributions du CSE a été décidé de façon consensuelle et le résultat des négociations est tout à fait positif.

Lucie Ricourt évoque aussi une direction peu professionnelle et des pratiques de négociation à la limite de la légalité. Même si elle reconnaît que la situation est en train de changer avec le recrutement de la juriste sociale, elle pointe des propositions d'accords à négocier communiquées au dernier moment, qui n'incluent pas la possibilité d'apports par les représentants du personnel : « Tous les accords qu'ils nous amènent, ils nous disent ça. Moi je leur dis que je dois faire une enquête terrain, et en général on me dit "Lucie, de toute façon on n'a pas prévu de rajouter des choses". (...) Ils regardent plus l'aspect légal de l'accord mais [ils] n'avaient pas intégré que ça devait être discuté et échangé avec les organisations syndicales ». Cette déléguée syndicale juge également les instances entravées par la communication partielle des informations nécessaires à la bonne tenue des discussions. Cette critique rejoint celle portée par l'inspectrice du travail sur un autre domaine, les thématiques d'hygiène et de sécurité. Interrogée sur la survenue d'accidents du travail dans l'entreprise, cette dernière évoque la « rétention d'informations » du directeur hygiène, sécurité et environnement, qui est également le président de la CSSCT ainsi que des précédents CHSCT et plus généralement le « laisser-aller » de l'entreprise sur la question des risques professionnels.

Autrement dit, tant du côté de la CFDT que de celui de l'inspectrice du travail, c'est le manque de communication institutionnelle avec les représentants du personnel et l'administration du travail qui est mis en cause, ainsi que ses conséquences négatives sur la capacité des représentants à effectuer leur travail. À l'inverse, ce type de critique est absent de l'entretien avec le DS CGT, qui insiste bien plutôt sur les vertus de l'absence de formalisation d'une entreprise « partie de rien » : « On a un grand groupe avec un grand PDG, mais c'est quelqu'un qui mange avec nous à la cantine, et qui vient vous voir en disant "alors tu as fait du sport ce week-end, tout va bien ?". On a toujours gardé cet aspect-là, et je pense que n'importe qui de l'entreprise peut demander un entretien avec lui. En général les grandes sociétés c'est plus cloisonné, vous avez rarement accès au n°1, alors que nous c'est l'inverse. » La faible institutionnalisation de la communication entre direction, représentants du personnel, et salariés, est perçue comme un atout pour les relations sociales et la gestion du personnel. Au contraire, Lucie Ricourt évoque des situations de « copinage » qui lui semblent « plus que limite », en particulier des réunions entre les anciens délégués syndicaux des deux organisations syndicales « pour prendre des pré-décisions mâchées que les IRP ne connaissent jamais ». Dans un discours non exempt d'une stratégie de différenciation liée au renouvellement du bureau de la CFDT et du rapport de forces syndical, elle revendique pour le nouveau bureau de son syndicat une posture de « transparence », et affirme que même si la direction considère que la CFDT « fait chier », elle sait aussi que ses élus travaillent « avec éthique et beaucoup de professionnalisme ». Ces trois entretiens, malgré leurs divergences, dessinent au final une politique patronale de gestion des négociations dans laquelle les canaux institutionnels semblent moins exploités que les relations interpersonnelles, donnant parfois lieu à des pratiques en marge du droit. Ce mode de gestion personnalisée des relations sociales et du fait syndical permet du coup des pratiques informelles d'intimidation, de domestication et de sanction des salariés.

La gestion du personnel est ainsi décentralisée dans chaque unité de production, ce qui est favorisé par la dispersion géographique des différents bâtiments dans la zone étudiée. Cette organisation confère ainsi un pouvoir important et informel aux *managers* de ces différents sites, en particulier pour les sites de production : les salariés qui y travaillent n'ont pas accès à une adresse mail institutionnelle, contrairement au reste des effectifs, et sont donc coupés de la communication interne à l'entreprise, qu'elle soit syndicale ou patronale. Selon Lucie Ricourt, cela accentue les possibilités d'arbitraire de la direction. La DS CFDT évoque plus largement « beaucoup de règlements de comptes officieux dans les unités », consistant par exemple à empêcher certains salariés de prendre leurs RTT. Ces pratiques répressives iraient de pair avec un certain dirigisme dans certaines équipes : « on a encore, on a des

*gens en production qui convoquent tous leurs salariés pour leur dire les jours où ils vont prendre leurs RTT, tous les mois ».*

De plus, malgré leurs divergences, les deux délégués syndicaux se rejoignent sur la question des licenciements abusifs. Lucie Ricourt évoque plusieurs cas d'entretiens préalables à licenciement ayant lieu sans avoir été précédé d'avertissements, et François Parandeu mentionne une forte proportion de licenciements pour faute « prévus » et liés à « l'étiquette » de salariés perçus comme n'étant pas des « facilitateurs ». S'il ne lui paraît « pas forcément injuste » de vouloir se séparer de ce type de profil pouvant constituer un frein pour l'entreprise, il entend défendre les salariés dont le licenciement pour faute a été monté de toutes pièces. Il cite plusieurs cas, indiquant qu'il a pu parfois, en sautant des niveaux hiérarchiques, « sauver des gens ». La direction serait donc, selon les deux représentants du personnel, coutumière de pratiques de sanction à la limite de la légalité, sur lesquelles il a été impossible de faire parler la juriste sociale. Ces pratiques ne sont, selon Lucie Ricourt et selon l'inspectrice du travail, pas sans lien avec plusieurs cas de mal-être au travail et d'*exit*, qui étaient déjà documentés dans les questionnaires de 2017. Ceux-ci mentionnent en effet l'existence d'arrêts maladie répétés, de fortes tensions entre collègues, et entre salariés et supérieurs. De la même façon, Lucie Ricourt, qui est également référente RPS de l'entreprise<sup>54</sup>, affirme avoir reçu plus d'une centaine de salariés sur cette question en deux ans et demi.

Malgré les différences de vues, Veto semble ainsi se caractériser par une politique patronale largement régie par l'informalité des relations, vis-à-vis des représentants du personnel comme des salariés. Cette posture semble largement liée à l'histoire d'une entreprise familiale dont les dirigeants sont fortement personnalisés, et qui est devenue une des plus grosses entreprises du département sans rationalisation des formes d'encadrement de la main d'œuvre et de gestion des relations sociales. Des processus d'institutionnalisation des relations sociales, voire de « compliance » si l'on reprend le terme de Lucie Ricourt, sont en cours, comme en témoigne l'embauche d'une juriste sociale servant d'appui aux instances et aux négociations il y a un an et demi, le recours récent à un cabinet de consultants permettant d'évaluer et de piloter le « bien-être au travail », ou les chantiers RH prévus pour l'année 2020. Pour autant, Lucie Ricourt les estime décorrélés des profils d'une partie encore importante de l'encadrement intermédiaire, qui ne serait pas formé à ce genre de démarche participative. Elle estime qu'il y a sur ce sujet « beaucoup de paroles complètement antinomiques de ce qui se passe sur le terrain », qu'elle considère comme dominé par des pratiques « très paternalistes ». Echo au « côté très patriarcal du fondateur » qu'évoque une dirigeante auprès de l'inspectrice du travail, et quelque que soit le terme employé, ce mode de gestion des relations professionnelles a des effets : les tensions, sanctions et plaintes pour RPS évoquées n'ont jamais débouché sur une conflictualité collective prenant la forme de grèves, de pétitions ou de manifestations.

D'autres monographies montrent des stratégies encore différentes, qu'on évoquera en une ligne ici. Ainsi, à Eau ou Assistplus, la division syndicale constitue un contexte qui favorise et en même temps complexifie les politiques patronales, les DRH rencontrant une certaine incertitude quant ils présentent leurs projets de réorganisation. A Eau, la bataille perdue concernant le statut des salariés, au début des années 2010, ouvre davantage les possibilités tandis qu'à Assistplus, l'évolution des majorités et des stratégies syndicales (plus coopérative côté CFDT, plus agressive côté CFTC via le recours à l'inspectrice ou au tribunal, plus marginale mais tout aussi critique côté FO) rend plus incertain le pilotage stratégique des projets qui doivent être présentés en CE ou des accords que vise le DRH. A Steelonia, la division syndicale est aussi une dimension cruciale sur laquelle joue la direction en matière de temps de travail, mais qu'elle ne peut activer sur d'autres thèmes comme l'emploi, lorsque l'aciérie est menacée de fermeture, l'unité syndicale étant alors forte et immédiate. Enfin, à Musée, la stratégie de la direction est plus frontale vis-à-vis des organisations syndicales, ce qui occasionne un dialogue social très difficile et très dur, la direction n'hésitant pas à passer en force en proposant à la signature des accords qu'aucune organisation ne signe (ou, exceptionnellement l'une d'entre elles, comme Sud en 2018, mais comme « par erreur » comme l'ont indiqué les déléguées de ce syndicat que nous avons rencontrées). La mise en place unilatérale du CSE, en 2019, et le blocage de l'instance qui résulte, là aussi, de profondes divisions syndicales, l'empêchant d'adopter un règlement intérieur qui paralyse son fonctionnement, ne gêne manifestement pas la direction

---

<sup>54</sup> Ce dispositif, indépendant du CHSCT, a été mis en place unilatéralement par la direction de l'entreprise pour améliorer la qualité de vie au travail, et n'a selon Lucie Ricourt pas été accompagné de formation ni de mise en place d'outils pour qu'elle puisse assurer ce rôle.

qui avance dans ces projets, même si elle est confrontée à une guérilla judiciaire qui bloque, mais parfois aussi légitime, ces projets une fois que les juges se sont prononcés.

Du profils des acteurs institués des relations sociales dans ces grands établissements (représentants des directions et représentants du personnel), au recul de la présence des délégués syndicaux sur les lieux de travail et aux évolutions de leurs pratiques (moindre recours à leurs organisations, polarisation des pratiques d'information et de mobilisation) en passant par l'analyse des interactions plus ou moins tendues ou consensuelles entre eux, jusqu'aux politiques patronales visant à gérer la conflictualité collective pour la faire diminuer ou la contenir, cette partie a cherché des explications possibles aux constats statistiques fait précédemment : une baisse de la conflictualité collective avec arrêts de travail dans les années 2010 qui s'accompagne d'une évolution moins nette des indicateurs de conflictualité individuelle. Car si la baisse des grèves s'explique pour une part par l'évolution de la morphologie des configurations socioproductives qui structurent l'espace des établissements français, d'autres explications et d'autres transformations doivent être soulignés du côté de ces acteurs et de leurs relations. Nous avons tenté de le faire en mêlant constats statistiques et analyses monographiques, dans l'idée d'ouvrir des pistes possibles centrées sur ces acteurs institués des relations professionnelles. Ces dernières ne s'y résument pas toutefois, loin de là tant d'autres acteurs y participent : acteurs externes comme les inspecteurs du travail, les avocats, les consultants, les médecins du travail, voire les journalistes – on explorera à cet égard le rôle de certains de ces intermédiaires du droit dans la partie 4 ; mais aussi et surtout, acteurs internes et au premier chef les salariés eux-mêmes. Paradoxalement toujours présents mais souvent oubliés ou rarement étudiés directement, quelles participations et quelles mobilisations peuvent être analysées de leur part sur les lieux de travail ? Qu'ont à dire les salariés sur ces conflits, avec ou sans arrêts de travail et sur les autres manières dont ils participent aux relations professionnelles dans les établissements, en votant, participant aux réunions, se mobilisant lorsqu'une offre leur est faite (ou pas) de revendiquer, signer des pétitions, se mettre en grève ? C'est ce que la partie suivante entend explorer, dans une démarche statistique inédite qui cherchera là aussi à décrire et expliquer des évolutions entre participation, conflits et mobilisation.

#### **4. Les salariés, acteurs de la conflictualité. Entre segmentation et retrait, participation et mobilisation sur les lieux de travail**

Reprenant un article publié en 2020 dans la *Revue française de sciences politiques* par Pierre Blavier (membre de l'équipe), Tristan Haute et Etienne Pénissat (membres de l'équipe du LEST), cette sous-partie propose donc d'analyser un acteur paradoxalement souvent oublié ou marginalisé dans l'exploitation des enquêtes REPONSE : les salariés. Bien qu'il existe une base salariée, produite à partir d'un protocole différent (des envois postaux à des salariés tirés au sort dans chacun des établissements faisant l'objet de l'enquête établissement) depuis 1999, peu d'études ont utilisés cette base avant l'enquête de 2011 où elle a fait l'objet d'exploitations plus nombreuses. Son expansion dans les années 2010, ainsi que l'amélioration de ses taux de réponse aboutissant à un échantillon très important en 2017 (plus de 28 000 salariés !) a rendu son exploitation de plus en plus pertinente et passionnante. C'est ce que propose l'article reproduit ici, centré sur la question de la participation des salariés et principalement de deux formes instituées de participation : le vote d'une part et la participation aux conflits d'autre part. On sait en effet peu de choses sur l'articulation des différentes formes et inégalités de participation en entreprise : est-ce qu'à l'image du champ politique, ceux qui votent le plus sont également ceux qui sont le plus engagés dans d'autres formes de participation, notamment les

plus revendicatives ? Est-ce que les pratiques de participation sont fortement différenciées socialement selon leur nature et est-ce que certains groupes sociaux sont exclus de toute formes de participation ? Nous proposons dans cette partie de dresser ce panorama par une analyse conjointe des effets des déterminants sociaux et de la structuration du champ économique sur la participation en entreprise, restreinte ici aux formes de participation instituées par le droit du travail (élections professionnelles, droit de grève et de manifestation, libertés syndicales), et donc sans tenir compte de toutes les dimensions de la participation au travail définie comme l'implication des salariés dans les décisions relatives à leur travail et leur entreprise<sup>55</sup>.

Pour ce faire, nous nous appuyerons sur les données du volet « salariés » de l'enquête REPONSE (voir encadré sur ce volet de l'enquête ci-dessous). L'apport de cette source, jamais exploitée en ce sens, outre sa systématisme dans le temps et au sein du tissu productif français, est qu'elle renseigne la situation des salariés et leur (non-)participation, tout du moins s'agissant des pratiques liées à la représentation du personnel et à l'action syndicale. Elle permet également de combiner l'analyse de l'influence des caractéristiques des salariés et des caractéristiques des établissements dans lesquels ils exercent<sup>56</sup>, ce qui répond à la nécessité réaffirmée en sociologie électorale de désagréger les « variables lourdes » et, plus largement, de ré-encastrent les pratiques participatives dans leurs contextes de production. Nous pouvons alors jouer sur les deux niveaux, à l'échelle des salariés comme de l'établissement, pour saisir les articulations entre les différentes pratiques de participation déclarées par les salariés, d'en objectiver les déterminants sociaux et économiques et d'en restituer les évolutions récentes.

Il semble d'autant plus intéressant d'objectiver et d'analyser les inégalités de participation en entreprise que plusieurs évolutions structurelles du champ économique ont vraisemblablement pu modifier les capacités de participer et de revendiquer en entreprise. Les séries statistiques manquent pour faire une analyse sur un temps long et l'enquête REPONSE ne permet de travailler au niveau individuel que depuis le début des années 2000. Cela n'interdit pas toutefois de poser quelques hypothèses. On sait en effet que, depuis les années 1990, la précarisation des conditions d'emploi et le développement de la sous-traitance concourent à rendre plus coûteuse la participation, au moins dans ses dimensions revendicatives<sup>57</sup>. La montée en puissance des travailleurs précaires pourrait en premier lieu obérer les capacités de participation des classes populaires qui sont plus concernées par les contrats temporaires, l'intérim et la sous-traitance. De même, le processus de déconcentration productive<sup>58</sup> du tissu économique français favorise l'augmentation des petites et moyennes entreprises qui sont moins favorables aux conditions requises pour la participation des salariés (moins d'institutions représentatives du personnel, moins de présence syndicale). Ce processus se combine avec une forte tertiarisation de l'économie française qui fragilise les conditions de mobilisation des classes populaires (déclin des bastions ouvriers dotés d'une tradition de mobilisation, précarisation des conditions

---

<sup>55</sup> Nous ne prenons pas en compte ici les dispositifs managériaux mis en place pour mobiliser au maximum la force de travail des salariés ou pour associer ceux-ci aux résultats financiers de l'entreprise. Des exploitations ont été menées à ce sujet, notamment par deux étudiantes, mais elles ne sont pas présentées ici, le rapport se centrant sur la dimension conflictuelle des relations professionnelles.

<sup>56</sup> En moyenne seulement trois salariés ont répondu à l'enquête pour chaque établissement enquêté, bien que ce chiffre varie, ce qui rend impossible toute modélisation multiniveau avec cette source comme avec les autres évoquées.

<sup>57</sup> Paul Bouffartigue, Sophie Bérout, *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Paris, La Dispute, 2009.

<sup>58</sup> Loup Wolff, « Des instances représentatives du personnel qui, malgré les évolutions du tissu productif, se maintiennent », dans Thomas Amossé, Catherine Bloch-London, Loup Wolff (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes REPONSE (1992-1993, 1998-1999, 2004-2005)*, Paris, La Découverte, 2008, p. 85-101.

d'emploi, développement de métiers considérés comme peu qualifiés et qui s'exercent de façon isolée comme les femmes de ménage, les aide-à-domicile, les livreurs...). A l'inverse, cette dernière transformation concourt au développement du groupe des cadres et des professions intermédiaires, sûrement moins enclins à la mobilisation en entreprise, mais dont on peut aussi faire l'hypothèse que le poids plus important dans les entreprises encourage à se mobiliser et à participer pour faire valoir ses intérêts. De ce point de vue, il s'agit donc de repérer l'ampleur et les facteurs des inégalités de participation en entreprise en faisant l'hypothèse que les transformations que l'on vient de décrire ont en priorité affecté le potentiel de participation des classes populaires, mais de façon différenciée en leur sein.

Dans un premier temps, nous évaluerons l'intensité de la participation en entreprise, abordée en combinant plusieurs formes de participation (vote, syndicalisation, actions revendicatives, arrêt de travail, participation à des réunions organisées par les représentants du personnel). L'intérêt de l'enquête REPONSE est de ne pas réduire la participation au fait de déclarer participer ou ne pas participer, mais d'inclure une modalité de réponse indiquant ne pas avoir participé faute de cadre pour le faire (employeur n'ayant pas organisé d'élection, absence de réunion ou d'arrêt de travail organisé par un syndicat). On montre alors que *l'exclusion de fait*, autrement dit l'absence de cadres pour participer, est une composante décisive de la non-participation et qu'elle est complémentaire de ce qu'on peut appeler, à la suite d'autres travaux, *l'auto-exclusion*, inhérente au fait de ne pas participer alors que les conditions existent pour le faire. Dans un second temps, l'analyse portera sur les déterminants de l'exclusion de fait et de l'auto-exclusion. On montrera que, si cette dernière obéit à des déterminants sociologiques en lien avec les caractéristiques sociales et les conditions d'emploi et de travail des individus, la première est fortement corrélée aux logiques de fonctionnement du champ économique et aux différenciations entre les entreprises. Lorsque les conditions de participation sont présentes, il est possible d'identifier un « cens caché »<sup>59</sup>, qui semble toutefois moins dépendant des inégalités en matière de qualification que dans le champ politique et avant tout lié au degré de précarité et d'intégration professionnelle des salariés. Ce parallèle doit aussi être nuancé par le fait que, pour toutes les pratiques, mais surtout en matière de conflictualité, on observe une auto-exclusion de la participation des cadres et des plus diplômés. Enfin, dans un troisième temps, nous questionnerons les facteurs de la baisse tendancielle de toutes les formes de participation en entreprise depuis le début des années 2000, qui se retrouve donc aussi en termes de participations individuelles (la baisse étant particulièrement prononcée dans les années 2010 qui plus est) : s'explique-t-elle plutôt par l'exclusion de fait ou par l'auto-exclusion ? Nous verrons notamment que, si les mobilisations collectives déclinent légèrement, elles apparaissent surtout moins suivies par les salariés, en particulier dans les années récentes.

#### **Encadré 14 : Le volet « salariés » de l'enquête REPONSE : apports et limites**

L'enquête REPONSE comprend, depuis 1999, un questionnaire s'adressant aux salariés. Depuis 2011, l'enquête porte sur un échantillon représentatif des salariés des entreprises de 11 salariés et plus du secteur marchand et associatif non agricole, soit 9,7 des 19 millions de salariés que compte le secteur marchand et associatif en 2017. La procédure d'échantillonnage, du tirage aléatoire au calcul des pondérations, est stable d'une vague à l'autre, ce qui rend les données du volet « salariés » comparables, même si le taux de réponse a évolué : 24 % en 2005 (n=11769), 33 % en 2011 (n=18536) et 61 % en 2017 (n=28963)<sup>60</sup>.

Depuis 2005, le questionnaire interroge les salariés sur leur adhésion syndicale et, durant les trois années précédentes l'enquête, sur leur participation à un scrutin professionnel, à une réunion organisée par les représentants du

<sup>59</sup> Daniel Gaxie, *Le cens caché*, op. cit.

<sup>60</sup> Le taux de réponse de l'enquête de 2017 est supérieur à celui de 2011 parce que l'enquête a acquis le statut d'enquête « obligatoire » par le CNIS et parce qu'une relance postale a été effectuée alors que cela n'avait pas été le cas en 2011.

personnel, à un arrêt collectif de travail ou à une autre forme d'action collective (manifestation, pétition...). Il documente en parallèle les caractéristiques sociales des salariés ainsi que les contextes de l'établissement dans lesquels ils s'inscrivent, grâce à un appariement possible avec les données issues de l'interrogation indépendante d'un représentant de la direction (RD) et d'un du personnel (RP).

Cette enquête comporte certaines limites. D'abord, si elle nous renseigne sur le fait d'avoir pratiqué ou non tel ou tel mode d'action, elle n'informe ni sur sa fréquence, ni sur les orientations de l'action, et notamment du vote. De plus, l'enquête ne dit rien ou presque des pratiques des salariés en dehors de l'entreprise et de leur participation à des formes nouvelles ou suscitées par les employeurs comme le référendum ou le bénévolat en entreprise, ce qui nous contraint à définir de manière restrictive la participation en entreprise. Ensuite, si, comme toute enquête par questionnaire, elle est dépendante des déclarations des salariés, notons que le questionnaire n'étant envoyé qu'aux salariés présents dans l'établissement depuis plus d'un an, les salariés les plus précaires et en CDD courts sont exclus de l'enquête, tout comme les fonctionnaires. Enfin, l'édition 2005 de l'enquête ne portant que sur les salariés des établissements de 20 salariés et plus, nous sommes contraints de restreindre notre analyse à cette catégorie afin de comparer les données sur trois vagues et une période de près de quinze ans.

#### **4.1. Entre engagement revendicatif et exclusion de fait, formes et intensité de la participation des salariés en entreprise**

Si l'analyse des données de l'enquête REPONSE montre que les formes de participation ne sont pas utilisées dans des proportions identiques par tous les salariés, la majorité d'entre eux ne participent pas ou presque. Cette faible participation des salariés s'explique en partie par l'absence de cadres d'action et de mobilisation en entreprise.

##### 4.1.1. Participer en entreprise : un engagement majoritairement de faible intensité

La participation des salariés en entreprise est inégalement distribuée dans le salariat selon les formes qu'elle prend. En effet, les différentes formes de participation impliquent des coûts matériels et humains inégaux. Voter aux élections professionnelles est le mode de participation le plus partagé (voir tableau ci-dessous) : environ 67,1 % des salariés déclarent avoir voté à des élections professionnelles entre 2014 et 2016. À l'opposé, seuls 6,5 % déclarent exercer un mandat de représentant du personnel ou de délégué syndical. Évidemment, les chances d'exercer un mandat de représentant sont restreintes dans la mesure où le nombre de « mandats » est limité par le volume de postes éligibles. Le nombre de salariés syndiqués est d'ailleurs supérieur à celui des « représentants » : 12,5 % des salariés déclarent être syndiqués en 2017. Le lien des salariés avec les syndicats s'opère, au-delà de l'adhésion, par le biais des réunions avec les élus du personnel : 23,5 % des salariés déclarent avoir participé au cours des trois années précédentes l'enquête et 70,9 % des participants n'ont jamais été syndiqués.

**Tableau 9 : fréquences du recours à différentes formes de participation en entreprise**

<b>formes de participation</b>	2002-2004	2008-2010	2014-2016
être élu.e ou mandaté.e	[variable indisponible]	6,7	6,5
être syndiqué.e	7,2	11,3	12,5
avoir participé à une grève	16,4	16,7	12,4
avoir participé à une autre forme d'action collective	18,3	18,3	13,6
avoir participé à une réunion organisée par les représentants du personnel	28,1	27	23,5
avoir voté à un scrutin professionnel	81,1	73,3	67,1

Source : Enquêtes REPONSE 2005, 2011 et 2017, volets « salariés » dans un établissement dont un représentant de la direction (RD) a été interrogé (appariement des volets « salariés » et RD), pondération Salariés.

Champ : salariés des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif non agricole et travaillant depuis plus d'un an dans l'établissement.

*Lecture* : Sur la période 2014-2016, 12,4% des salariés déclarent avoir participé à une grève.

*Note* : le taux de syndicalisation, estimé ici à 12,5% en 2017, est à prendre avec précaution car cette information est utilisée dans le calcul de pondération, mais il est du même ordre de grandeur que selon d'autres sources (environ 10 % dans le privé, selon le Ministère du Travail, enquêtes SRCV). Le taux de participation à un scrutin professionnel est également du même ordre de grandeur que celui constaté lors des élections avec présence syndicale dans les entreprises de 11 salariés ou plus entre 2013 et 2016 (62,4 %).

La pratique de la grève, du simple débrayage à la grève de plus de 48 heures, ou la participation à des mobilisations sans arrêt de travail (pétition, rassemblement, manifestation...) sont moins fréquentes : environ 12,4 % des salariés déclarent avoir fait grève entre 2014 et 2016 et 13,6 % affirment avoir participé à une autre forme d'action collective sans arrêt de travail. Minoritaire, l'expérience de la grève n'en reste pas moins un horizon d'action possible pour une part du salariat plus large que les seules « bases » syndicales, malgré le volume en apparence identique des deux populations. En effet, l'équation « syndicaliste égal gréviste » n'est vraie que pour 37,3 % des syndiqués et pour seulement 36,6 % des grévistes, tandis qu'à l'inverse 64,1% des grévistes ne sont pas syndiqués. Au final, cette première description de l'engagement dans l'entreprise indique qu'une majorité des salariés participe électoralement, mais qu'une minorité s'engage sur des pratiques plus coûteuses que sont la grève, la mobilisation revendicative et la syndicalisation.

Ce panorama est renforcé lorsque l'on prend en compte la combinaison des formes de participation. Pour préciser l'intensité de l'engagement en entreprise, nous avons observé les combinaisons existantes entre quatre indicateurs : l'adhésion syndicale, actuelle ou passée, la participation à une grève, à une mobilisation collective sans arrêt de travail et à l'élection de représentants du personnel<sup>61</sup>. Le nombre de configurations possibles est élevé (80) mais les cinq combinaisons les plus fréquentes concentrent 64 % des salariés (voir figure 2). Parmi celles-ci, trois se caractérisent par une absence totale de participation (représentant 25 % des salariés) et deux (39 %) par le seul vote aux élections professionnelles. Le vote demeure donc le mode d'action le plus récurrent du fait de son faible coût, de son caractère anonyme et de l'organisation d'un scrutin dans la plupart des établissements. La grande majorité des salariés participent de façon résiduelle tandis que le cumul de modes d'action plus revendicatifs est plus rare puisque seule la septième combinaison la plus fréquente (3 % des salariés) correspond au recours à ce type de pratiques (participation à des conflits collectifs avec ou sans arrêt de travail, syndicalisation, et participation électorale). Si les 73 possibilités restantes ne correspondent qu'à 30 % des répondants, elles constituent une « longue traîne » qui, si elle est difficile à interpréter, marque une diversité des profils de participation parmi les salariés « participants ».

**Tableau 10 : La « longue traîne » des engagements de salariés en entreprise**

N°	Combinaison les plus fréquentes de formes de participation	Fréquences dans l'échantillon (%)	Pourcentages cumulés (%)
1	Absence de conflit collectif, salarié jamais syndiqué mais <b>votant</b>	29	29
2	Absence de conflit collectif et d'élection, salarié jamais syndiqué	14	43
3	Salarié ne participant pas aux conflits collectifs de l'établissement, jamais syndiqué, mais <b>votant</b>	10	53
4	Absence de conflit collectif, salarié jamais syndiqué et abstentionniste	7	60

<sup>61</sup> Nous excluons dorénavant la prise de mandat de représentant car elle est limitée par le nombre de postes éligibles ou désignés et ne peut donc pas constituer un horizon des possibles pour tous les salariés.

5	Salarié ne participant pas aux conflits collectifs de l'établissement, jamais syndiqué, abstentionniste	4	64
6	Absence de conflit collectif, <b>syndiqué</b> et <b>votant</b>	3	67
7	Salarié <b>engagé dans des conflits collectifs</b> avec et sans arrêt de travail, syndiqué et <b>votant</b>	3	70
	Autres combinaisons (73 possibilités)	30	100

Source : Enquête REPONSE, 2017, volet « salariés » dans un établissement dont le RD a été interrogé (appariement des volets « salariés » et RD) ; pondération Salariés.

Champ : salariés des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif non agricole et travaillant depuis plus d'un an dans l'établissement.

#### 4.1.2. « L'exclusion de fait », une composante déterminante de la non participation

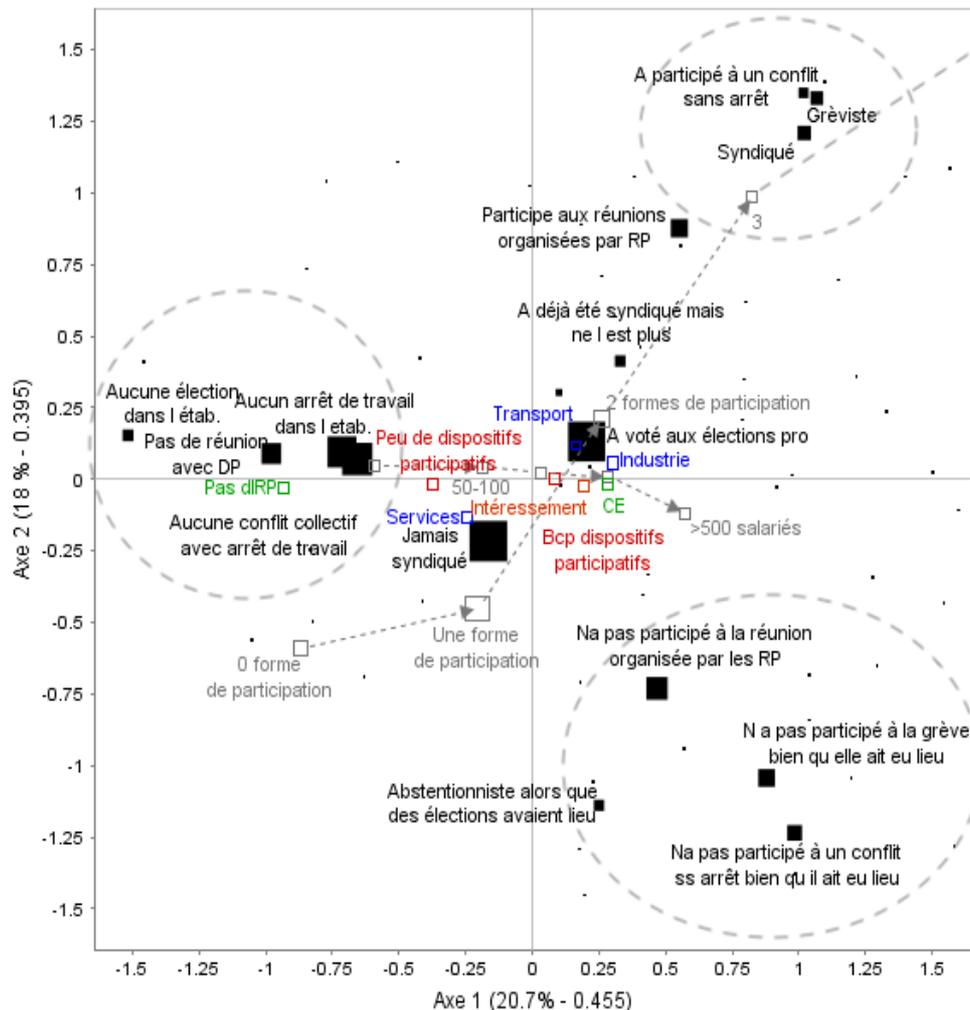
Une analyse des correspondances multiples (ACM)<sup>62</sup> permet de structurer ces combinaisons et de faire ressortir les grands pôles de la participation en entreprise. Le graphique suivant présente les résultats des deux premiers axes, qui concentrent près de 40 % de l'inertie. Les pratiques de participation au travail forment ainsi un *continuum*, à l'image de ce qui est observé pour la participation politique<sup>63</sup> ou, au niveau agrégé de l'entreprise, entre la conflictualité et la négociation collective<sup>64</sup>. Dans ce continuum, le vote, qu'on retrouve au centre du graphique suivant, est la pratique la moins distinctive.

<sup>62</sup> Nous avons inclus comme variables actives le recours des salariés aux quatre formes d'engagement considérées pour les éditions 2005 et 2011. Le nombre de répondants en 2017 étant beaucoup plus important, une repondération périlleuse aurait été nécessaire pour les inclure en tant qu'individus actifs. Les répondants à l'édition 2017 de l'enquête sont donc projetés en individus supplémentaires.

<sup>63</sup> Olivier Fillieule, *Stratégies de la rue. Les manifestations en France*, Paris, Presses de Sciences Po, 1997, p. 127-162.

<sup>64</sup> Sophie Bérout et al., *La lutte continue ?*, op. cit., p. 102.

**Graphique 3 : L'espace de la participation des salariés en entreprise**  
Variables - Axes 1 & 2



Source : Enquêtes REponse, 2005, 2011, 2017, volets « salariés » et « représentants de la direction ».

Champ des individus actifs : répondants aux éditions 2005 et 2011 de l'enquête (établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif non agricole) travaillant depuis plus d'un an dans l'établissement.

Notes : Les modalités des variables actives sont en noir ; IRP : instance représentante du personnel ; CE : comité d'entreprise. Les dispositifs participatifs sont les groupes qualité ; les réunions d'atelier, de bureau, ou de service ; les groupes d'expression directe. La taille des points est proportionnelle aux effectifs concernés.

Le premier axe résume l'information principale à savoir l'opposition entre une minorité de salariés très actifs et revendicatifs et un groupe très important de salariés qui se trouvent exclus de fait de la participation. Ces derniers sont ceux qui, faute de conflit collectif organisé dans leur établissement ou, dans une moindre mesure, faute de scrutin organisé, ne sont tout simplement pas appelés à participer. Ce n'est que sur le second axe que se distinguent ceux qui participent beaucoup et ceux qui, bien qu'en ayant la possibilité, ne s'engagent pas.

Ainsi, l'alternative entre participer ou ne pas participer à un mode d'action ne résume pas entièrement les logiques de la participation en entreprise. En effet, pour participer, encore faut-il que l'action soit rendue possible sur le lieu de travail. Par exemple, il faut qu'un syndicat ait appelé à un arrêt de travail ou organisé une manifestation pour que les salariés puissent y participer. Dans ce cas, la non-participation à une grève est d'abord le fait de l'absence de grève

sur le lieu de travail : en 2017, 60 % des salariés déclarent qu'il n'y en a pas eu sur leur lieu de travail. Ils sont trois fois moins nombreux à refuser de faire grève alors qu'une grève a eu lieu (23 %). De même, 61,4 % des salariés déclarent ne pas avoir manifesté ou signé une pétition faute d'une occasion pour le faire quand seulement 21% d'entre eux n'ont pas souhaité le faire bien qu'ils le pouvaient effectivement. La participation est également dépendante de l'employeur s'agissant des scrutins professionnels. Certes les établissements enquêtés sont normalement assujettis à l'obligation d'avoir au moins une institution représentative du personnel (IRP), mais tous les employeurs ne s'y conforment pas. Si des divergences entre salariés et directions peuvent exister, à l'image de ce qui a été observé entre représentants du personnel et des directions<sup>65</sup>, on note que 17,7 % des salariés déclarent ne pas avoir eu l'occasion de participer à un scrutin<sup>66</sup> et seulement 14,4 % se sont effectivement abstenus alors qu'un scrutin a eu lieu.

L'absence de cadres permettant la participation produit une exclusion de fait qui peut se combiner avec de l'auto-exclusion : en 2017, la moitié des employeurs justifient l'absence de scrutin dans leur établissement par l'absence de candidature et un quart par l'absence de demande des salariés<sup>67</sup>. Il s'agit toutefois de comprendre si les déterminants de l'exclusion de fait et de l'auto-exclusion sont convergents ou s'ils concernent des profils de salariés ou d'entreprises différents.

#### ***4.2. Les déterminants sociaux et économiques de la participation***

L'enquête met donc au jour une exclusion de fait, faute de possibilité de participer, et une auto-exclusion de la participation alors que celle-ci est possible. Ces deux processus ont des déterminants singuliers, même si certains salariés sont doublement exclus de la participation. D'un côté, les principaux facteurs de l'exclusion de fait des salariés de la participation en entreprise sont liés aux logiques de fonctionnement du champ économique. D'un autre côté, pour les salariés qui déclarent pouvoir participer, leur participation effective dépend principalement de leurs caractéristiques socioprofessionnelles. Toutefois, ces déterminants sociaux varient d'une pratique à l'autre.

##### 4.2.1. L'exclusion de fait : un clivage interne au champ économique qui n'est pas neutre socialement

Le premier axe de l'ACM (voir figure précédente), qui correspond à l'exclusion de fait, est fortement déterminé par les caractéristiques économiques de l'établissement des salariés. Les petits établissements, avec peu de salariés, sont très corrélés au pôle des exclus de fait, tandis qu'à l'inverse ceux avec plus d'effectifs sont rattachés à la présence de scrutin ou de grève. En matière électorale, 33,2 % des salariés des établissements de 20 à 49 salariés déclarent qu'aucun scrutin n'a eu lieu alors qu'ils ne sont que 10,8 % dans les établissements de 200 à 499 salariés et 7,2 % dans les établissements de 500 salariés et plus. En matière de conflits collectifs, 78,3 % des salariés des établissements de 20 à 49 salariés ont déclaré une absence d'arrêt collectif de

---

<sup>65</sup> Pierre Blavier, Jérôme Péliasse, « Voir toujours midi à sa porte ? Divergences et désaccords entre acteurs des relations professionnelles en entreprises pendant les années 2000 », *Sociologie*, 10 (2), 2019, n°10, URL : <https://journals.openedition.org/sociologie/5218>.

<sup>66</sup> Pour rappel, le champ du volet « Salariés » de l'enquête REPONSE exclut les salariés présents dans l'établissement depuis moins d'un an. Donc ceux qui ont le plus de chances de ne pas avoir connu d'élections professionnelles.

<sup>67</sup> Fabrice Romans, « Les relations professionnelles en 2017 : un panorama contrasté du dialogue social dans les établissements ? », *Dares Analyses*, 015, avril 2018.

travail alors qu'ils ne sont que 49,8 % dans les établissements de 200 à 499 salariés et 37,7 % dans les établissements de 500 salariés et plus. En complément de la taille de l'établissement, celle de l'entreprise apparaît également comme un facteur déterminant de la présence de conflit ou de scrutin. Ces résultats confirment les conclusions des travaux qui ont montré comment les relations professionnelles dans les petites entreprises (moins de 50 salariés) se traduisent par des relations interpersonnelles, par un dialogue social informel, par une personnalisation des négociations salariales ou des conditions de travail et par un fonctionnement sur la base de micro-arrangements entre l'employeur et ses salariés plutôt que sur des formes de participation collectives et institutionnalisées (voir *infra*). Si ce mode de gestion « paternaliste » ou « domestique » n'empêche pas certaines formes informelles de participation, il ne favorise ni l'émergence de conflits collectifs, ni l'organisation de scrutins<sup>68</sup>, autrement dit, les formes les plus institutionnalisées de la participation en entreprise. À l'inverse, les relations professionnelles sont plus structurées dans les grandes entreprises, notamment celles appartenant à un groupe ou cotées en bourse, recourant plus à de l'intéressement ou à des dispositifs participatifs (boîte à idées, groupe d'expression, charte...) qui se projettent ainsi sur la droite du premier axe.

Les effets de la taille des établissements se combinent avec leur appartenance sectorielle : les établissements du secteur tertiaire (commerces et services) et du bâtiment sont marqués par le manque d'occasions pour participer, à l'opposé des établissements du secteur des transports et de l'industrie, qui connaissent traditionnellement plus de conflits mais aussi de scrutins. Ainsi, des enquêtes monographiques dans certains de ces secteurs<sup>69</sup> - tout comme celles présentées dans le premier groupe des petits et moyens établissements étudiés précédemment - ont démontré la difficulté de l'implantation syndicale du fait de l'atomisation du salariat, de la forte répression patronale ou tout simplement d'une vision du syndicalisme comme complètement étranger à ce monde des petits établissements, ce qui limite la conflictualité faute de cadres collectifs pour l'organiser.

Cette incidence des variables relatives aux logiques de fonctionnement du champ économique nous rappelle à quel point, comme le soulignait déjà John Dunlop en 1950, analyser les relations professionnelles nécessite de saisir le contexte économique, social et technique dans lequel elles sont produites<sup>70</sup>. À ce titre, on a montré précédemment (voir la partie 2) l'influence sur les relations professionnelles d'autres variables comme les politiques de gestion des ressources humaines (Giraud et alii, 2014) ou, comme on l'a démontré dans les pages précédentes, la structure de l'actionnariat, qui ont permis de souligner la pertinence et d'actualiser une analyse en termes de modèles socio-productifs. Or, cette structuration du champ économique<sup>71</sup> qui joue sur l'exclusion de fait n'est pas neutre socialement. En effet, la composition sociale de la main d'œuvre n'est pas identique dans les petits et grands établissements. Par ce biais s'explique le fait que les ouvriers qualifiés de l'industrie se projettent du côté du pôle disposant de cadres de

---

<sup>68</sup> Céline Dumoulin, « Quand les syndicats s'invitent dans les petites entreprises. Les relations sociales dans les établissements de 11 à 49 salariés », *La nouvelle revue du travail*, 15, 2019, URL : <http://journals.openedition.org/nrt/5817>

<sup>69</sup> Nicolas Jounin, *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte, 2008 ; Marlène Benquet, *Les damnés de la caisse. Enquête sur une grève dans un supermarché*, Bellecombess-en-Bauges, Éditions du Croquant, 2011 ; Jean-Michel Denis, « " Dans le nettoyage, on ne fait pas du syndicalisme comme chez Renault ! ". Implantation et stratégies syndicales dans le secteur du nettoyage industriel », *Politix*, 85 (1), 2009, p. 105-126.

<sup>70</sup> John T. Dunlop, William F. Whyte, « Framework of the Analysis of Industrial Relations : Two Views », *ILR Review*, 3 (3), 1950, p. 383-401.

<sup>71</sup> En particulier lorsqu'on tient compte des déclarations divergentes entre salariés et employeurs ; pour plus de précisions et pour montrer ces liens toutes choses égales par ailleurs, voir Tristan Haute, « Les salarié-e-s aux urnes », op. cit., p. 237-245.

participation tandis que c'est l'inverse pour leurs homologues de l'artisanat (voir figure suivante). De manière plus générale, en 2017, plus de 20 % des employés et des ouvriers déclarent l'absence de scrutin organisés les trois dernières années dans leur établissement contre 11 % pour les cadres et 15 % pour les professions intermédiaires. En matière de conflit collectif avec ou sans arrêt de travail dans l'établissement, 64 % des employés et 58 % des ouvriers déclarent leur absence dans leur établissement contre 54 % pour les cadres et 52 % pour les professions intermédiaires. Les classes populaires (ouvriers et employés) sont plus souvent exclues de fait de la participation parce que travaillant dans des espaces du champ économique où les conditions de cette participation (organisation de scrutins, de manifestations, d'arrêts de travail) ne sont pas réunies. Cette situation limite les potentialités de mobilisation de ces groupes sociaux alors que, lorsqu'ils peuvent participer, certains le font plus souvent que les cadres et professions intermédiaires.

**Tableau 11 : Exclusion de fait et auto-exclusion selon la catégorie socioprofessionnelle**

<b>Conflit avec ou sans arrêt de travail</b>	<b>A participé</b>	<b>Auto-exclusion</b>	<b>Exclusion de fait</b>	<b>Total</b>
Cadres	15%	31%	54%	100%
PI	22%	25%	53%	100%
Employées	15%	21%	64%	100%
Ouvriers	22%	20%	58%	100%
Ensemble	19%	24%	58%	100%
<b>Élections professionnelles</b>	<b>A participé</b>	<b>Auto-exclusion</b>	<b>Exclusion de fait</b>	<b>Total</b>
Cadres	71%	18%	11%	100%
PI	71%	14%	15%	100%
Employées	65%	14%	20%	100%
Ouvriers	65%	13%	22%	100%
Ensemble	68%	14%	18%	100%

Source : Enquête REPONSE, 2017, volets « salariés » et « représentants de la direction », pondération Salariés.

Champ : salariés des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif non agricole et travaillant depuis plus d'un an dans l'établissement.

Lecture : En 2017, 64 % des employés étaient exclus de fait de tout conflit collectif avec ou sans arrêt de travail, c'est-à-dire n'y ont pas pris part parce que leur établissement n'en a pas connu, tandis que 21 % s'en sont auto-exclus, c'est-à-dire n'y ont pas participé alors qu'une mobilisation a eu lieu dans leur établissement au cours des trois dernières années. En revanche, 15 % se sont mobilisés. Le total de ces trois attitudes vis-à-vis de l'action collective fait donc 100 %.

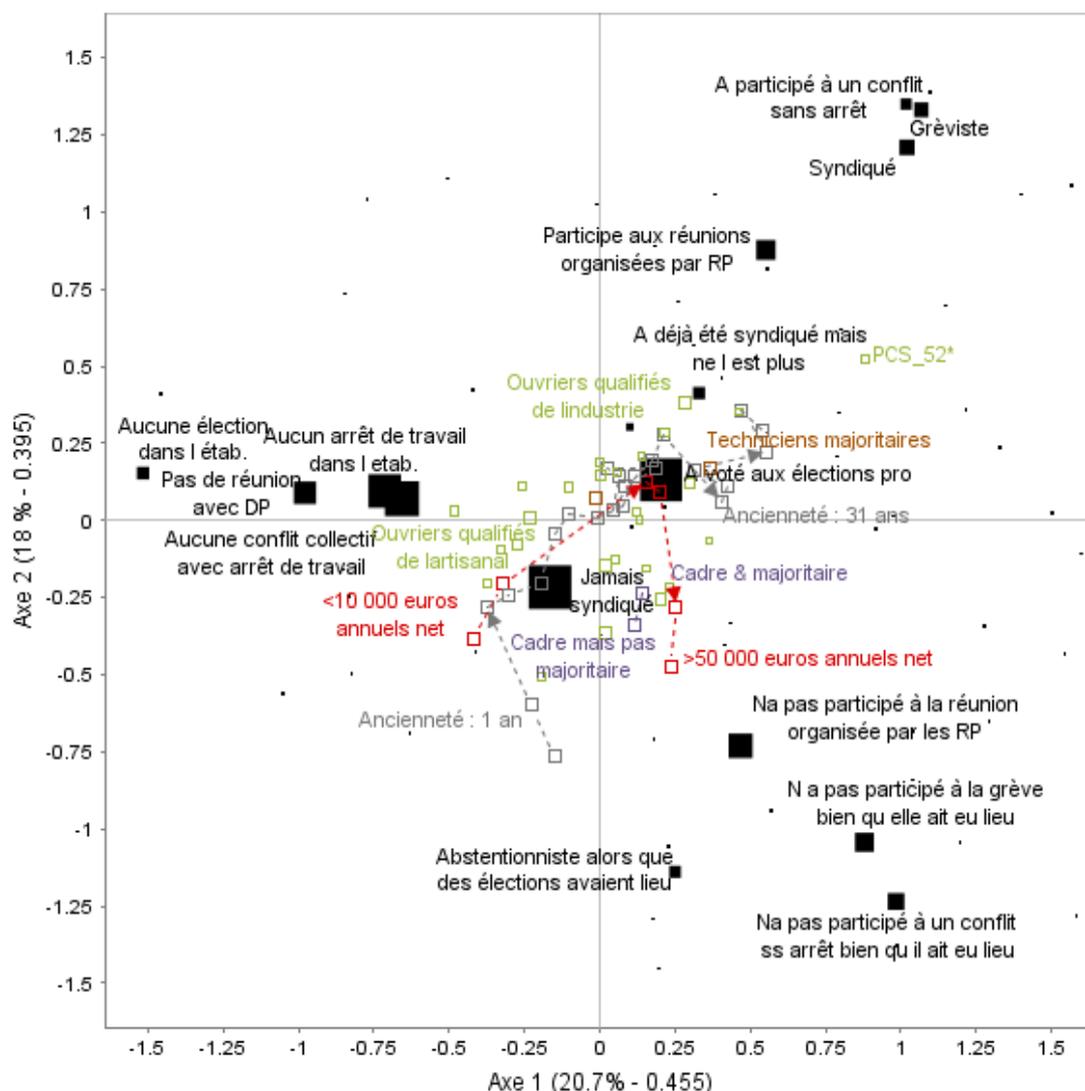
#### 4.2.2. L'auto-exclusion de la participation : des précaires aux cadres

Le second axe de l'ACM oppose les salariés ayant participé à des conflits collectifs et, dans une moindre mesure, à un scrutin professionnel à ceux qui n'ont pas eu recours à ces formes de participation bien qu'ils en aient eu la possibilité. À chaque fois, les participations à un conflit avec ou sans arrêt de travail sont finalement très liées et concernent une minorité de salariés comme l'indique la taille des points de ces modalités sur le graphique. L'ancienneté, le niveau de rémunération et, dans une moindre mesure, la catégorie socioprofessionnelle vont dans le même sens et leur projection arquée (voir figure ci-dessous) permet de formuler le résultat suivant : ce sont avant tout les classes populaires stabilisées et les professions intermédiaires, en particulier les techniciens, qui se mobilisent tandis que les plus précaires et les moins qualifiés tout comme les cadres participent moins. Pour ces derniers, leur positionnement au

plus près des directions d'entreprise dans le travail d'encadrement de la main d'œuvre peut fournir une clé d'explication. Toutefois, on observe que les cadres participent tout aussi peu dans les établissements où ils sont majoritaires, autrement dit dans les entreprises où leur fonction d'encadrement est secondaire, voire marginale. Ce constat général gagne à être précisé en isolant d'une part les effets propres toutes choses égales par ailleurs de certaines variables et en opérant d'autre part des distinctions plus fines entre groupes socioprofessionnels.

**Graphique 4 : Espace de la participation et caractéristiques sociales des salariés**

## Variables - Axes 1 & 2



Source : Enquêtes REPONSE 2005, 2011 et 2017, volets « salariés » dans un établissement dont un représentant de la direction (RD) a été interrogé (appariement des volets « salariés » et RD)

Champ des individus actifs : répondants aux éditions 2005 et 2011 de l'enquête (établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif non agricole) travaillant depuis plus d'un an dans l'établissement, les individus répondant en 2017 étant projetés en supplémentaires (rajout de ma part).

Note : Pour plus de lisibilité, les modalités supplémentaires projetées au centre du graphique (année d'enquête, indicateurs de conflictualité individuelle tels que recours aux prudhommes ou aux sanctions, sexe, certaines PCS, ...) ont été retirées. PCS 52\* : « employés civils et agents de service de la fonction publique », qui dans l'enquête REPONSE 2011 sont majoritairement des agents de service hospitalier du privé (31 %) aides-soignantes (27 %), et aides médico-psychologiques (15 %) du secteur privé.

### Encadré 15 : modélisation de l'auto-exclusion du vote et de la grève

Nous avons, à partir des données 2017 de l'enquête REPONSE, modélisé les chances, pour un salarié ayant déclaré qu'un scrutin professionnel avait eu lieu ces trois dernières années dans son établissement, de s'être abstenu et, pour un salarié ayant déclaré qu'un arrêt collectif de travail avait eu lieu ces trois dernières années dans son établissement, de ne pas y avoir participé. Les variables indépendantes sont le sexe, l'âge, le niveau de diplôme, l'ancienneté dans l'établissement, la position professionnelle déclarée par le salarié, le fait d'être à temps partiel ou

non, le fait d'avoir obtenu ou non une promotion ces trois dernières années, le fait de travailler ou non dans un collectif de travail stable (toujours ou souvent avec les mêmes collègues), le type d'horaires (fixes ou variables), le nombre d'heures de travail par semaine, le niveau de satisfaction dans le travail, le fait d'être autonome ou non dans son travail (défini comme le fait de ne pas avoir d'objectifs chiffrés et de résoudre toujours ou souvent soi-même les incidents éventuels), le fait d'être syndiqué ou non, le fait d'exercer un mandat de représentant du personnel ou non, la taille de l'établissement, la taille de l'entreprise, le statut de l'établissement, la structure de l'actionnariat et le secteur d'activité. Les pondérations de la Dares ont été normalisées<sup>72</sup>. Les résultats des modèles sont présentés en annexe 2.

#### 4.2.3. Des cadres en retrait des modes de participation collective

Toutes choses égales par ailleurs, plusieurs variables sociodémographiques « classiques » en matière de participation politique jouent un rôle déterminant. Ainsi les salariés les plus jeunes s'abstiennent davantage, confirmant l'hypothèse d'un « moratoire »<sup>73</sup>. De même, les salariées (16,3 %), lorsqu'elles ont la possibilité de voter, ont une propension légèrement moins importante que les hommes (18,3 %) à ne pas mettre effectivement un bulletin dans l'urne<sup>74</sup>. À l'inverse, elles font significativement moins grève (29 % contre 38,6 % des hommes). Ce dernier résultat est à mettre en lien avec le coût en temps et en argent de la participation gréviste dans un contexte où l'articulation entre activités syndicales, professionnelles et familiales demeure difficile pour les salariées<sup>75</sup>.

Combiné à ces variables sociodémographiques, le niveau d'intégration dans l'entreprise et dans les collectifs de travail influence fortement la participation électorale des salariés. Selon les données de l'enquête REPONSE 2017, lorsqu'ils sont confrontés à un scrutin, les salariés à temps partiel (22,3 %) ou n'ayant pas de collectif de travail stable (24,2 %) ont plus de chances de s'y abstenir que les salariés à temps complet (16,8 %) ou travaillant toujours ou souvent avec les mêmes collègues (16,6 %). De même, les salariés ayant une faible ancienneté ont plus de chances de s'abstenir que les salariés les plus anciens. Ces résultats s'inscrivent dans la continuité de nombreux travaux relatifs aux scrutins dans la fonction publique<sup>76</sup>, aux scrutins prud'homaux<sup>77</sup> ou aux élections syndicales en Espagne<sup>78</sup>. Ils sont conformes à ce qui est observé en matière de participation aux scrutins « politiques »<sup>79</sup>. S'agissant de la participation gréviste, c'est moins le degré d'intégration professionnelle que le rapport subjectif au travail qui constitue une variable structurante : lorsqu'ils sont confrontés à une grève, les salariés très insatisfaits (59,2 %) et plutôt insatisfaits (44 %) dans leur travail y participent significativement plus que les salariés plutôt satisfaits (33,3 %) ou très satisfaits (22,1 %). A la suite, le poids des variables économiques mentionnées plus haut demeure non négligeable en matière de

<sup>72</sup> Si on réalise les régressions logistiques présentées dans cet article sans tenir compte des pondérations, les résultats obtenus sont très proches en termes de significativité et de rapports de chance.

<sup>73</sup> Pour reprendre l'expression d'Anne Muxel, également reprise par plusieurs chercheurs s'agissant du rapport des jeunes au syndicalisme. Voir Sophie Béroud, Camille Dupuy, Marcus Kahmann, Karel Yon, « Jeunes et engagements au travail. Une génération asyndicale ? », *Agora Débats/Jeunesses*, 82 (2), 2019, p. 7-25.

<sup>74</sup> Céline Braconnier, Baptiste Coulmont et Jean-Yves Dormagen, « Toujours pas de chrysanthèmes pour les variables lourdes de la participation électorale. Chute de la participation et augmentation des inégalités électorales au printemps 2017 », *Revue française de science politique*, 67 (6), 2017, p. 1023-1040.

<sup>75</sup> Cécile Guillaume, *Syndiquées. Défendre les intérêts des femmes au travail*, Paris, Presses de Sciences Po, 2018

<sup>76</sup> Tristan Haute, « Le vote professionnel, entre rapport au syndicalisme et rapport au métier et à l'institution : le cas des enseignant-e-s du secteur public en France », *Participations*, 25 (3), 2019, p. 139-164.

<sup>77</sup> Françoise Subileau, « Les élections prud'homales. Participation, représentativité, légitimité », *Politix*, 47 (3), 1999, p. 151-166.

<sup>78</sup> Miguel A. Malo, « Temporary Workers and Direct Voting System », art. cité.

<sup>79</sup> Camille Peugny, « Pour une prise en compte des clivages au sein des classes populaires. La participation politique des ouvriers et des employés », *Revue française de science politique*, 65 (5), 2015, p. 745.

conflictualité : la participation gréviste est bien plus faible dans les petites entreprises, dans les établissements indépendants et dans les entreprises familiales.

Enfin, dans le cas du vote comme de la grève, les cadres participent significativement moins que les ouvriers qualifiés. Ce résultat converge avec le fait que les salariés les mieux rémunérés<sup>80</sup>, les plus diplômés (niveau bac+5 ou plus) et travaillant plus de 40 heures par semaine sont aussi moins engagés dans l'action revendicative. Cette moindre mobilisation des couches supérieures du salariat renvoie en premier lieu à leur statut dans l'entreprise, puisque ces salariés sont intégrés aux équipes de direction. Les cadres sont souvent pris dans une « relation salariale de confiance »<sup>81</sup>, en particulier quand ils sont minoritaires dans leur établissement. Ils peuvent défendre leurs intérêts autrement que par l'intermédiaire d'une représentation collective du personnel à laquelle ils sont peu socialisés, privilégiant des canaux individuels ou des sociabilités professionnelles à part. Cette plus faible mobilisation des cadres contraste fortement avec leur fort engagement associatif<sup>82</sup>.

Si les variations de participation en fonction des propriétés sociales, notamment en matière électorale, ne sont pas sans lien avec un certain « cens caché », au sens où les compétences et le sentiment d'auto-habilitation à participer dépendent des caractéristiques des individus, on mesure qu'elles s'articulent surtout avec la manière dont les individus s'insèrent dans des groupes d'appartenance plus ou moins cohésifs (intégration professionnelle, stabilité du collectif de travail et plus ou moins grande autonomie face à l'employeur, présence syndicale) et modelés par les structures juridiques et économiques (institutionnalisation ou non des relations professionnelles, mode de gestion de la main d'œuvre), ceci d'autant plus que le niveau de diplôme en soi n'apparaît pas, en matière de participation au travail, comme une variable structurante. Ceci se repère d'autant mieux qu'on descend à l'échelle plus fine des groupes socioprofessionnels.

#### 4.2.4. La grève : d'importantes distinctions selon les groupes socioprofessionnels intermédiaires et populaires

En effet, prendre en compte un niveau plus détaillé des groupes socio-professionnels<sup>83</sup> conduit à identifier des contrastes non négligeables (voir figure suivante) sur les chances de participation. Nous considérons ici la participation effective, c'est-à-dire quand elle est possible, des salariés aux scrutins professionnels et aux grèves selon leur PCS à deux chiffres. Les cadres, du moins ceux du champ de l'enquête, apparaissent nettement moins mobilisés lors des grèves, qui demeurent plutôt l'arme des professions intermédiaires, des employés et des ouvriers, mais d'une partie seulement. En effet, la pratique de la grève pour construire un rapport de force avec l'employeur reste la marque distinctive des fractions industrielles du monde ouvrier (techniciens, ouvriers qualifiés de type industriel et manutentionnaires) et des transports. A l'inverse, les ouvriers qualifiés et non qualifiés de type artisanal apparaissent moins enclins à voter et à faire grève ce qui montre que l'opposition principale dans la participation est moins liée à la qualification, contrairement à d'autres formes de participation associative ou culturelle par exemple<sup>84</sup>, qu'aux univers de travail et aux secteurs d'appartenance. La grève est également

---

<sup>80</sup> Cette variable n'étant pas disponible à l'ADISP pour l'édition 2017, les calculs ont été effectués à partir des données 2011.

<sup>81</sup> Paul Bouffartigue, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La dispute, 2001.

<sup>82</sup> Carine Burricand, François Gleizes, « Trente ans de vie associative », art. cité.

<sup>83</sup> Cédric Hugrée, « Les sciences sociales face à la mobilité sociale », *Politix*, 114 (2), 2016, p. 47-72.

<sup>84</sup> Thomas Amossé, Olivier Chardon, « Les travailleurs non qualifiés : une nouvelle classe sociale ? », *Economie et Statistique*, 393-394, 2006, p. 203-229.

une pratique de participation importante parmi les salariés des services parapublics, en particulier des professions intermédiaires de la santé et du travail social et, dans une moindre mesure, des employés de grandes entreprises publiques (la Poste, ex-France Télécom, SNCF...) bien que leurs effectifs soient de plus en plus restreints. Le clivage est manifeste entre les professions intermédiaires et les employés qui exercent des métiers « sociaux » dans des secteurs parapublics ou fortement liés à l'État et ceux qui exercent des métiers administratifs et commerciaux. Ces résultats convergent avec ceux de Camille Peugny en matière de participation électorale<sup>85</sup>, du moins pour les franges comparables entre les données utilisées par l'auteur, restreintes aux employés et aux ouvriers de la population générale, et celles de REPONSE, qui excluent le secteur agricole et la Fonction publique<sup>86</sup>. Nous retrouvons un net décalage entre les ouvriers de type industriel, très mobilisés, et ceux de type artisanal qui le sont beaucoup moins, en entreprise comme dans le champ politique. En revanche, les personnels des services directs aux particuliers sont moins engagés dans les grèves alors que Camille Peugny montre qu'ils sont étonnamment peu abstentionnistes. Cela peut s'expliquer par un certain isolement professionnel et des collectifs de travail qui peinent à se structurer syndicalement<sup>87</sup>. À l'inverse les ouvriers non-qualifiés de l'industrie sont plus grévistes que le reste des salariés alors qu'ils apparaissent dans la moyenne pour leur participation électorale. Ces différences se vérifient surtout pour les grèves, beaucoup moins pour la participation aux élections professionnelles qui demeure moins clivante socialement, comme on le voit sur les données de REPONSE 2011.

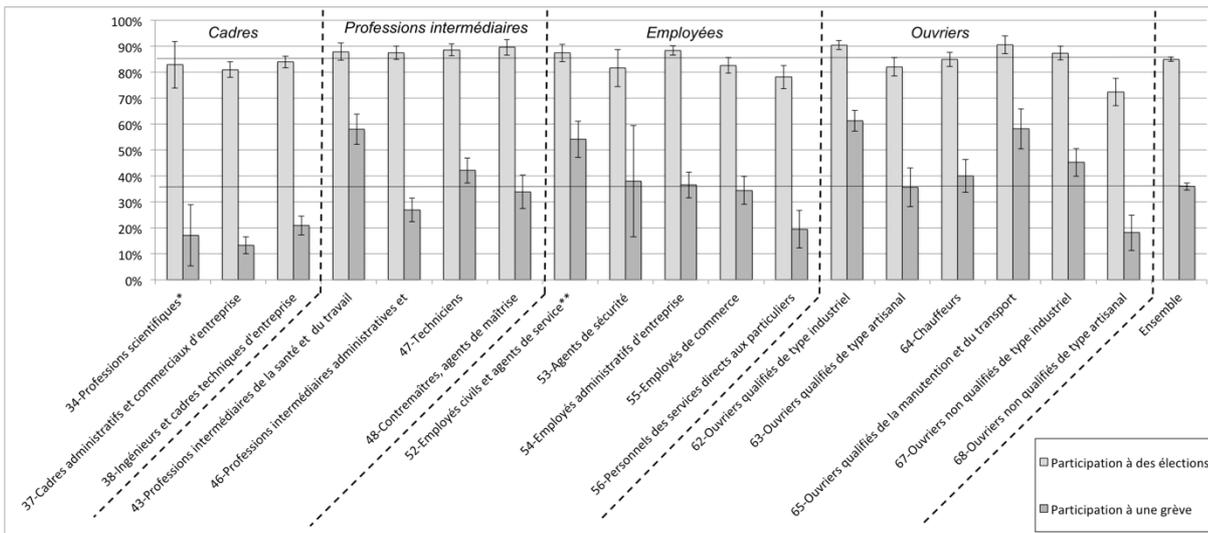
---

<sup>85</sup> Camille Peugny, « Pour une prise en compte des clivages au sein des classes populaires », art cité., tableau 5, p. 749.

<sup>86</sup> Ceci empêche la comparaison entre certaines de ses analyses et les nôtres, comme pour la catégorie de PCS 53 « policiers et militaires » qui, dans notre cas, ne correspond en réalité qu'aux agents de sécurité.

<sup>87</sup> Sur ces difficultés, voir par exemple Christelle Avril, « Une mobilisation collective dans l'aide à domicile à la lumière des pratiques et des relations de travail », *Politix*, 86 (2), 2009, p. 97-118. ou Sophie Bérout, « Une campagne de syndicalisation au féminin. Une expérience militante dans le secteur de l'aide à domicile », *Travail, genre et sociétés*, 30 (2), 2013, p. 111-128.

**Graphique 5 : Taux de participation effective aux élections professionnelles et aux grèves selon la PCS à deux chiffres (2011)**



Source : Enquête REPONSE 2011, volet « salarié », pondération Salariés.

*Champ* : salariés des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif non agricole, travaillant depuis plus d'un an dans l'établissement et dont l'établissement a connu respectivement une élection professionnelle (n=14918) ou une grève (n=7438) au cours des trois dernières années (2008, 2009, 2010).

*Note* : Du fait que les fonctionnaires, les intermittents, et les indépendants dont les professions libérales et les agriculteurs, soient hors-champ de l'enquête REPONSE, certaines PCS n'apparaissent pas ici. \* La PCS 34 « professions scientifiques » correspond normalement aux professeurs et professions scientifiques mais, dans le champ REPONSE qui exclut la Fonction publique, il s'agit surtout de pharmaciens et médecins salariés. \*\* La PCS 52 « employés civils et agents de service » principalement aux agents hospitaliers, ambulanciers, et aides-soignants du privé, et dans une moindre mesure aux employés de la poste.

*Lecture* : Dans les établissements ayant connu une grève, 20 % des personnels des services directs aux particuliers disent y avoir participé contre 60 % des ouvriers industriels qualifiés. Les intervalles de confiance au seuil de 5 % visent à prendre en compte les variations d'effectifs de ces catégories et donc de qualités d'estimation des taux de participation. Ainsi on a 95 % de chances de ne pas se tromper en estimant que le pourcentage se situe entre les deux extrémités des intervalles. Si ceux-ci ne se chevauchent pas, l'écart entre les deux pourcentages peut être jugé statistiquement significatif.

### 4.3. Déclin tendanciel de la participation : la faute à l'auto-exclusion ?

L'exploitation des trois dernières éditions de l'enquête REPONSE permet de mettre au jour plusieurs évolutions sur une quinzaine d'années. En effet, la participation en entreprise semble avoir décliné sur cette période, en particulier entre 2011 et 2017, à l'image de ce qui a été constaté en matière de diffusion de la conflictualité dans les établissements (voir partie 1) : mais, du côté des salariés, cela s'explique-t-il par l'exclusion de fait ou par l'auto-exclusion ? Autrement dit, ce déclin est-il lié à l'absence même de mobilisation à l'échelle des établissements (comme cela est en partie au moins probable au vu de la baisse de la proportion d'établissements conflictuels) et / ou bien aussi au choix de ne pas (ou plus) y participer ? Parallèlement, une analyse plus fine des évolutions fait apparaître des soubresauts de la participation à des conflits collectifs dans certaines franges du salariat.

#### 4.3.1. Une augmentation caractérisée de l'auto-exclusion

Si les évolutions présentées dans la figure 1 sont à considérer avec prudence car elles reposent sur la comparabilité des trois vagues d'enquête, elles vont dans le sens d'une nette diminution de la participation en entreprise qui marque, du point de vue des salariés, tous les modes de

participation entre le début des années 2000 et le milieu des années 2010. La participation électorale (-14 points) mais également l'engagement dans la grève (-4 points), et les autres formes d'actions revendicatives (-5 points) baissent sensiblement, tout comme la participation à une réunion organisée par des représentants du personnel (-4,6 points)<sup>88</sup>.

Cette tendance est d'autant plus sensible qu'elle ne tient pas uniquement à l'absence de scrutin ou de conflit à l'échelle des établissements. En effet, la figure précédente montre que, d'après les salariés, l'occurrence de conflits collectifs a certes reculé ces dernières années, mais après un certain rebond de la conflictualité dans l'enquête de 2011 (en particulier des conflits avec arrêts de travail)<sup>89</sup>. Ce que l'on identifie ici, c'est que ce sont surtout les taux de mobilisation des salariés dans ces conflits qui ont continûment diminué : les taux de mobilisation agrégés pour les scrutins et pour les conflits avec et sans arrêt de travail sont passés de respectivement 90 %, 41 %, et 50 % en 2005 à 82 %, 34 %, et 38 % en 2017. L'auto-exclusion semble donc augmenter de manière assez nette entre les deux dates : si les mobilisations et dispositifs collectifs déclinent, ils apparaissent surtout moins suivis par les salariés, même si les déterminants de la participation s'avèrent plutôt stables au cours des trois enquêtes. Sous cet angle, on mesure la difficulté des syndicalistes moins à proposer des cadres de mobilisation collective qu'à entraîner avec elles et eux les salariés dans ces mobilisations. Ce déclin des taux de participation s'inscrit dans un contexte de récession économique à partir de 2008 qui, s'il entraîne des mouvements sociaux en réponse aux plans de licenciements et de restructuration<sup>90</sup>, ne favorise pas la participation massive des salariés. Et ce d'autant plus que cette période correspond à une dégradation des conditions d'emploi et de travail par le double effet de la crise économique et des politiques publiques de flexibilisation du marché du travail, dont nous avons montré qu'elle obère les chances de participer, en particulier au sein des classes populaires. Enfin, même s'il faudrait des questions sur le rapport subjectif aux modes de participation pour asseoir cette hypothèse, nul doute que l'intériorisation des défaites sociales, que ce soit lors des mobilisations interprofessionnelles de 2010 contre la réforme des retraites ou lors de mouvements localisés contre les fermetures d'usine<sup>91</sup> ou les plans de licenciements<sup>92</sup>, contribue à la démonétisation de la participation en entreprise, notamment dans ses formes les plus protestataires.

---

<sup>88</sup> Pour la pratique de la grève, ces résultats convergent avec ceux issus de l'enquête SRCV (INSEE). Voir Pierre Blavier, Tristan Haute, Étienne Penissat, « La grève : entre soubresauts et déclin », *Mouvements*, 2020.

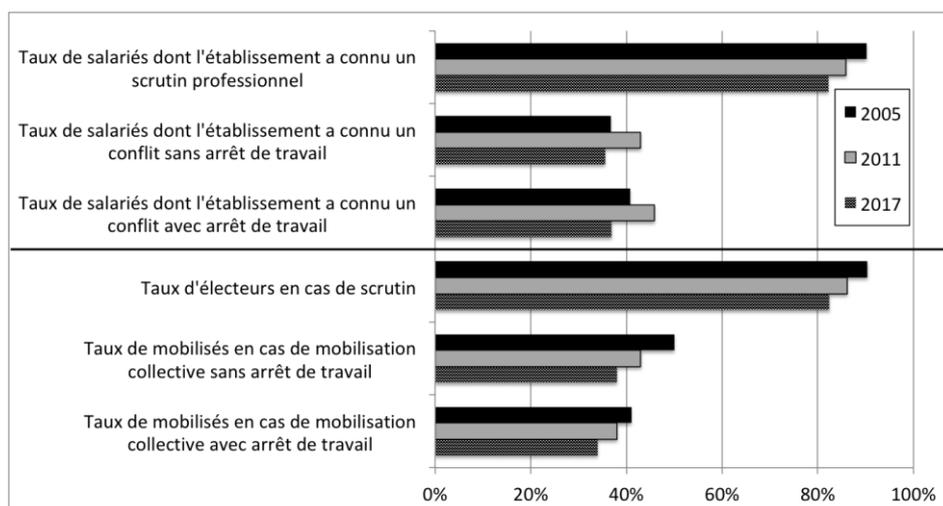
<sup>89</sup> Cette tendance est celle qu'on a mis en évidence dans les parties 1 et 2.

<sup>90</sup> Baptiste Giraud, Jérôme Péglise, Etienne Pénissat, *Gérer, négocier, résister : une approche dynamique des politiques patronales et des conflits au travail (des années 2000 à aujourd'hui)*, Rapport de recherche, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques. 2014

<sup>91</sup> Collectif du 9 août, *Quand ils ont fermé l'usine. Lutter contre la délocalisation dans une économie globalisée*, Marseille, Agone, 2017

<sup>92</sup> Baptiste Giraud, Jérôme Péglise, Etienne Pénissat, « Adapting While Resisting: The Ambivalence of Union Action in the Face of Lean Production. », *Sociologia Del Lavoro*, 151, 2018, p. 193-209.

### Graphique 6 : Évolution d'occurrence d'une mobilisation et taux de participation



Source : Enquêtes REPONSE, 2005, 2011, 2017, volets « salariés » et « représentants de la direction » ; pondération Salariés.

Champ : salariés des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif non agricole et travaillant depuis plus d'un an dans l'établissement .

Lecture : En 2005 (barre en noir) 40 % des salariés déclarent que leur établissement a connu au moins un conflit avec arrêt de travail au cours des trois dernières années (qu'ils y aient ou non participé). Parmi eux, 41 % déclarent y avoir participé. En 2017, ce taux n'est plus que de 34 % : les arrêts de travail, lorsqu'il y en a eu au moins un, sont en moyenne moins suivis par les salariés.

#### 4.3.2. Au-delà du déclin, des soubresauts de participation pour certains groupes socioprofessionnels

Ce déclin de la participation en entreprise doit toutefois être nuancé, du moins en ce qui concerne les conflits. Nous avons en effet reproduit les taux de participation pour les éditions de 2005 à 2017 de l'enquête REPONSE, en les différenciant selon les catégories socioprofessionnelles des salariés. Pour la plupart des PCS, la participation décline, notamment entre 2011 et 2017. On observe à la fois un déclin des possibilités de participation et de la participation effective, que synthétisent les taux de participation à un conflit présentés dans la figure suivante. Ce déclin est particulièrement prononcé et linéaire pour les ouvriers qualifiés (PCS 62) comme non-qualifiés (PCS 67) de type industriel, bien qu'ils demeurent la catégorie sociale la plus gréviste, ce qui confirme une crise de démobilisation dans ce secteur en déclin et frappé par de nombreux plans de licenciements.

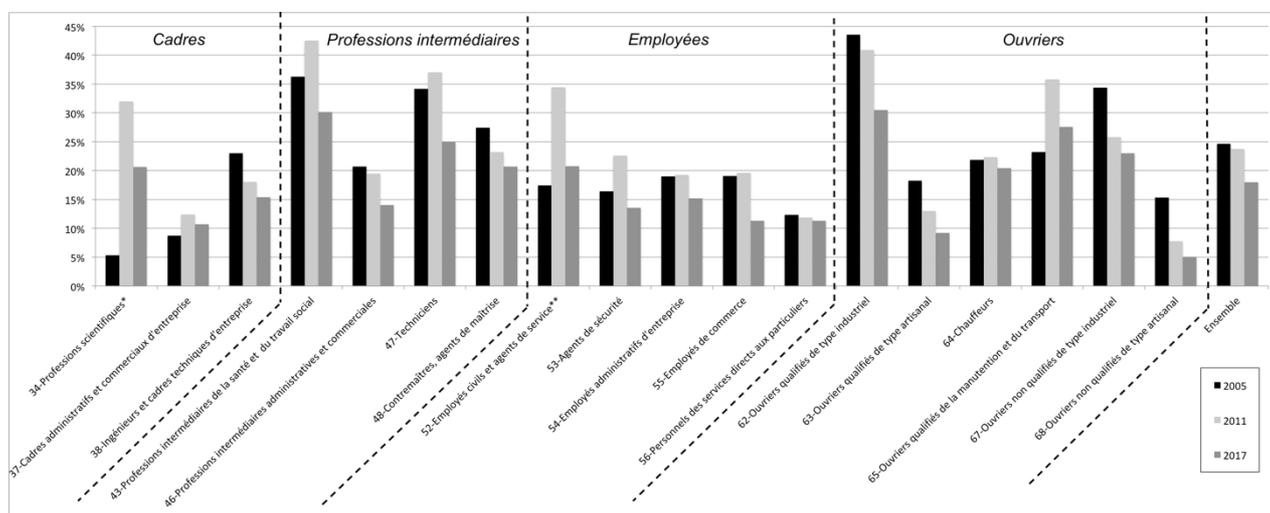
Toutefois, certains groupes professionnels sont marqués par une hausse des possibilités de participation, voire de la participation effective. Ainsi les employés du secteur sanitaire et social (PCS 52)<sup>93</sup> ainsi que les ouvriers qualifiés de la manutention, du magasinage et du transport (PCS 65, qui intègre les ouvriers de la logistique)<sup>94</sup> ont à la fois plus de possibilités de participer à des actions collectives et y participent effectivement davantage. Leurs taux de

<sup>93</sup> Emmanuelle Puissant, Laurent Gardin, Nadine Richez-Battesti, « Syndicalisme et dialogue social dans l'aide à domicile », *La revue de l'IRE*, 78 (3), 2013, p. 3-24 ; Sophie Divay, *Soignantes dans un hôpital local. Des gens de métier confrontés à la rationalisation et à la précarisation*, Rennes, Presses de l'EHESP, 2013 ; Sophie Bérout, « Une campagne de syndicalisation au féminin », art. cité.

<sup>94</sup> Carlotta Benvegnù, « *Dans les ateliers de la circulation. Une ethnographie du travail logistique entre le Grand Paris et la métropole diffuse vénitienne* », Thèse de sociologie, Université Paris 8, 2018

syndicalisation se maintiennent à des niveaux élevés, dans les deux cas supérieurs à 15%<sup>95</sup>. Ces résultats correspondent à des évolutions professionnelles et à une conflictualité accrue dans ces secteurs. Ce constat est d'autant plus intéressant s'il est mis en lien avec la composition sociologique des « gilets jaunes », dans lesquels l'enquête collective nationale par questionnaire a pu montrer que ces deux secteurs sont particulièrement bien représentés<sup>96</sup>. Inversement, certains groupes comme les personnels des services directs aux particuliers (PCS 56) et dans une moindre mesure les agents de sécurité (PCS 53) participent davantage aux actions collectives, alors même que celles-ci sont moins nombreuses. Si on retient cette participation effective comme un indice de cohésion relative des groupes sociaux, eu égard à ces dispositifs de défense de leurs intérêts de salariés, on peut considérer que ces deux groupes professionnels commencent à s'affirmer comme tels, alors que cela semblait jusqu'ici « improbable ». Cela est corroboré par des taux de syndicalisation qui tendent à augmenter (entre 2008 et 2016, de 22 % à 25 % pour la PCS 53, de 2 % à 6 % pour la PCS 56).

**Graphique 7 : Taux de participation à un conflit avec ou sans arrêt selon la PCS à deux chiffres, 2005-2017**



Source : Enquêtes REPONSE, 2005, 2011, 2017, volets « salariés », pondération Salariés.

Champ : salariés des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif non agricole, travaillant depuis plus d'un an dans l'établissement.

Lecture : En 2005 (barre en noir), près de 35% des salariés appartenant à la PCS 47 « Techniciens » déclarent avoir participé à au moins un conflit avec ou sans arrêt de travail au cours des trois dernières années.

#### 4.4. Conclusion

Cette contribution sur la participation en entreprise permet de poser plusieurs résultats. Tout d'abord, les écarts de participation entre salariés résultent d'une articulation entre exclusion de fait et auto-exclusion, et ce quelle que soit la forme de mobilisation dont il s'agit (scrutin, syndicalisation, conflits, réunions, ...). Si les possibilités de participation sont fortement dépendantes des contextes socio-productifs, c'est aussi à ce niveau que se joue indirectement une partie non négligeable des inégalités sociales de participation.

<sup>95</sup> Source : Enquête SRCV, INSEE, 2008-2016. Celle-ci comprend les salariés et les fonctionnaires, donc ces chiffres ne sont pas directement comparables avec ceux de l'enquête REPONSE.

<sup>96</sup> Collectif d'enquête sur les Gilets Jaunes, « Enquêter *in situ* par questionnaire sur une mobilisation. Une étude sur les gilets jaunes », *Revue française de science politique*, 69 (5), 2019, p. 869-892.

En se focalisant sur ceux qui peuvent participer, on montre que les plus précaires et les moins intégrés professionnellement s'auto-excluent de la participation, en particulier lors des élections professionnelles, confirmant que la précarisation des contrats de travail et les réformes visant à renforcer la mobilité et le turn-over des salariés risquent de nuire encore au niveau de participation des salariés et d'accroître les inégalités sociales en la matière. Mais, à rebours d'une lecture en termes de « cens caché », les salariés les plus hauts dans la hiérarchie, cadres et diplômés du supérieur, ne sont pas les plus mobilisés, même en matière électorale. Ce retrait participatif des classes supérieures dans l'entreprise peut être lié au faible rôle accordé à ces modes de participation dans la fabrication des décisions de l'entreprise, les élus du personnel étant consultés mais n'ayant pas ou peu de pouvoir de décision, et au maintien d'une frontière sociale entre les cadres et le reste du salariat quand ils se côtoient au sein d'un même établissement. En revanche, ce sont surtout les professions intermédiaires des services sociaux et de santé et les fractions industrielles du monde ouvrier qui sont les plus actives et les plus mobilisées pour faire élire des représentants et surtout pour construire un rapport de force par la grève avec leurs employeurs. Ce contre-exemple au regard des travaux sur la participation politique des classes populaires indique que la non participation politique est à mettre en lien avec les contextes d'engagements, la perception des ressources dont disposent les acteurs sociaux pour faire valoir leurs intérêts et la plus ou moins forte cohésion des groupes sociaux auxquels ils appartiennent. Ainsi, les moins participatifs dans le champ politique ne le sont pas nécessairement dans des espaces économiques.

Enfin, la participation des salariés évolue globalement à la baisse depuis le début des années 2000, du fait d'une auto-exclusion accrue. Ce résultat est marqué pour la participation gréviste mais également pour le vote professionnel alors même que plusieurs lois relatives au dialogue social lui ont accordé un rôle plus important pour déterminer la représentativité des syndicats et leur pouvoir de négocier des accords d'entreprise et de branche. Ces dispositifs légaux ne s'accompagnent pas d'une dynamique participative. L'affaiblissement du pouvoir syndical et la multiplication des mobilisations se soldant par des défaites ont sûrement contribué aussi à démonétiser ces formes d'action. Ces éléments nourrissent donc l'hypothèse d'une projection des mobilisations concernant des revendications propres au monde du travail en dehors des établissements, notamment dans le cas des Gilets Jaunes, du fait de la dévitalisation de la représentation syndicale et de la quasi impossibilité pour certaines fractions du salariat, que l'on retrouve dans ce mouvement, de se faire entendre dans l'entreprise. Ainsi, ces mobilisations connaîtraient une politisation d'autant plus forte, sous la forme d'une interpellation directe des pouvoirs publics, que les possibilités de changement dans l'entreprise s'en trouvent réduites. Plus qu'une opposition entre les deux types de mobilisation, elles seraient complémentaires en permettant à des fractions différentes des classes populaires de faire entendre leur revendication<sup>97</sup>. D'ailleurs, la participation de certains groupes socioprofessionnels<sup>98</sup> à ces deux formes d'action indiquent que des circulations s'opèrent entre les deux. Ces observations plaident pour approfondir le double travail de décloisonnement des enquêtes entre participation dans et hors de l'entreprise et d'investigation des différenciations des formes de participation et de mobilisation selon les appartenances sociales.

Cette piste n'interdit pas d'approfondir les répertoires d'action et les enjeux qui apparaissent à la racine des conflits sur les lieux de travail, comme propose de le faire la suite de ce rapport. De ce point de vue, si la grève et les arrêts de travail, mais aussi diverses formes collectives (pétitions, manifestations, boycotts de réunions, etc.) et individuelles (tensions, absentéisme,

---

<sup>97</sup> Karel Yon, « Le syndicalisme, la retraite et les grèves », art. cité.

<sup>98</sup> Collectif d'enquête sur les Gilets Jaunes, Enquêter in situ par questionnaire, art. cité.

arrêts maladie répétés) ont été étudiés précédemment de manière quantitative et qualitative, les monographies, notamment dans les moyens et surtout grands établissements ont montré l'importance d'un registre et d'un répertoire d'action : celui qui passe par le droit, sinon la justice.

## Références

- Amossé, Thomas et Thomas Coutrot. 2008. « En guise de conclusion. L'évolution des modèles socioproductifs en France depuis 15 ans : le néotaylorisme n'est pas mort », in Thomas Amossé (éd.) *Les relations sociales en entreprise*, ParisLa découverte: 423-451.
- Baud, Céline et Eve Chiappello. 2015. « Comment les firmes se financiarisent. Sous le marché, les règles ? Le cas de la financiarisation du crédit bancaire », *Revue française de sociologie*, vol. 56, n° 3 : 439-468.
- Berger, Suzanne. 2006. *Made in monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, ParisLe seuil.
- Blavier P., Péliisse J. (2019), « Voir toujours midi à sa porte ? Divergences et désaccords entre acteurs des relations professionnelles en entreprises pendant les années 2000 », *Sociologie* n°2, p. 113-129
- Blinder, Alan S. "Wage Discrimination: Reduced Form and Structural Estimates." *The Journal of Human Resources*, vol. 8, no. 4, 1973, pp. 436-455. *JSTOR*, [www.jstor.org/stable/144855](http://www.jstor.org/stable/144855). Accessed 25 May 2021
- Boltanski, Luc et Ève Chiappello. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*, ParisGallimard.
- Bouchet-Valat et Jayet, 2019, « Les classes sociales et leurs mesures », *L'année sociologique*, vol. 69, n° 2.
- Boyer, Robert et Michel Freyssenet. 2000. *Les modèles productifs*, ParisLa découverte.
- Boyer, Robert. 2005. « How and why capitalisms differ », *Economy and Society*, vol. 34, n° 4 : 509-557.
- Brynjolfsson, Erik et Andrew McAfee. 2015. *Le Deuxième Âge de la machine: Travail et prospérité à l'heure de la révolution technologique* Odile Jacob.
- Clift, Ben. 2012. « Comparative Capitalisms, Ideational Political Economy and French Post-Dirigiste Responses to the Global Financial Crisis », *New Political Economy*, vol. 17, n° 5 : 565-590.
- Davis, Gerald F et Christopher Marquis. 2005. « Prospect for organization theory in the early twenty-first century: institutional fields and mechanisms », *Organization science*, vol. 16, n° 4 : 332-343.
- Davis, Gerald F, Kristina A Diekmann et Catherine H Tinsley. 1994. « The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980s': the deinstitutionalization of an organizational form », *American sociological review*, vol. 59, n° 4 : 547-570.
- Faulkner, Robert R et Andy Anderson. 1987. « Short-term projects and emergent careers : evidence from Hollywood », *American journal of sociology*, vol. 92, n° 4 : 879-909.
- Fligstein, Neil et Taek-Jin Shin. 2008. « Valeur actionnariale et transformation des industries américaines (1984-2000) », in Frédéric Lordon (éd.) *Conflits et pouvoirs dans les institutions du capitalisme*, ParisPresses de sciences po: 250-301.
- François, Pierre et Claire Lemerrier. 2016. « Une financiarisation à la française (1979-2009). Mutations des grandes entreprises et conversion des élites », *Revue française de sociologie*, vol. 57, n° 2 : 269-320.
- François, Pierre et Claire Lemerrier. 2021. *Sociologie historique du capitalisme*, ParisLa Découverte.
- François, Pierre et Sylvestre Frezal. 2018. « Instituer l'incohérence. L'amalgame aléa et hétérogénéité dans le secteur assurantiel », *Sociologie du travail*, vol. 60, n° 1 .
- Gassier Y., Giraud B. (2018), *Le travail syndical en actes. Faire adhérer, représenter, mobiliser*, Presses du Septentrion.
- Giraud B., Pénissat E., Péliisse J. (2014), *Gérer, négocier, résister : Une approche dynamique des politiques patronales, des négociations et conflits au travail (des années 2000 à aujourd'hui)*, Rapport de recherche pour la DARES.
- Goodin, Robert E. 2003. « Choose Your Capitalism? », *Comparative European Politics*, vol. 1, n° 2 : 203-213.
- Hancké Bob, Martin Rhodes et Mark Thatcher (éds.). 2008. *Beyond Varieties of Capitalism: Conflict, Contradictions, and Complementarities in the European Economy*, Oxford, New YorkOxford University Press.
- Hannan, M.T et J Freeman. 1977. « The population ecology of organizations », *American journal of sociology*, vol. 82, n° 5 : 929-964.
- Linhart, Danièle. 2015. *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, ParisErès.
- Mintzberg, Henry. 1983. *Power in and around organizations*, Prentice-HallEnglewood Cliffs.
- Morel C. (1994 /1980), *La grève froide. Pouvoir patronal et stratégie syndical*, Octarès.
- Oaxaca, Ronald. "Male-Female Wage Differentials in Urban Labor Markets." *International Economic Review*, vol. 14, no. 3, 1973, pp. 693-709. *JSTOR*, [www.jstor.org/stable/2525981](http://www.jstor.org/stable/2525981). Accessed 25 May 2021.
- Péliisse J. (2009), « Judiciarisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail », *Politix*, vol.22, n°86, 73-96.

- Pélisse J. (2019), « Grève froide et drôle de négociation : quelles mutations des relations professionnelles en entreprise entre les années 1968 et les années 2018 ? » *Négociations* n°31, p. 61-81
- Pignoni M.T. (2019), Les représentants du personnel : des salariés comme les autres ? » *Dares Analyse* n° 002.
- Powers, D. A., Yoshioka, H., & Yun, M.-S. (2011). Mvdcmp: Multivariate Decomposition for Nonlinear Response Models. *The Stata Journal*, 11(4), 556–576. <https://doi.org/10.1177/1536867X1201100404>
- Schmidt, Vivien A. 2003. « French capitalism transformed, yet still a third variety of capitalism », *Economy and society*, vol. 32, n° 4 : 526-554.
- Streeck, Wolfgang. 2012. « How to study contemporary capitalism? », *European journal of sociology*, vol. 53, n° 1 : 1-28.

#### **Partie 4. Un répertoire d'action : se parler et s'affronter par le droit, sinon la justice sur les lieux de travail**

Quittant une analyse centrée sur des tailles d'établissements, des configurations socio-productives ou des acteurs (des directions aux salariés en passant par les représentants du personnel et leurs interactions), les trois dernières parties de ce rapport proposent des plongées dans un répertoire d'action d'une part, puis deux enjeux centraux des relations professionnelles d'autre part, qui sont autant de moyens d'approfondir l'analyse des évolutions de la conflictualité sur les lieux de travail, de ses transformations et de ses déplacements, sinon de son recul. On l'a noté précédemment, du côté des représentants du personnel et en particulier des élus et délégués syndicaux, la mobilisation du registre juridique distingue assez nettement l'univers des petits de celui des grands établissements. Les établissements de taille moyenne se situent à cet égard dans un entre-deux qui se voit aussi dans la diversité des rapports et usages du droit des représentants du personnel, ce dernier pouvant d'ailleurs fait l'objet d'un investissement coopératif (comme à Attractivix) ou plus conflictuel (comme à TextiLogistik). A partir de ces premiers apports, cette partie entend proposer des éléments descriptifs et analytiques sur la manière dont le droit et la justice constituent des répertoires d'actions patronaux et syndicaux, sinon salariés, par lesquels s'affrontent logiques employeurs et logiques salariales, dans et hors des lieux de travail.

En la matière, les tendances apparaissent, depuis une vingtaine d'années, plutôt contradictoires<sup>99</sup>. Si de multiples indices montrent une juridicisation des relations professionnelles (au sens de références plus fréquentes au droit dans les interactions quotidiennes sur les lieux de travail), c'est bien plus à une dé-judiciarisation (au sens de recours plus fréquents au tribunal) qu'on assiste, comme cela a été montré notamment à partir de l'enquête REPONSE (Pélisse, 2009 ; 2014), ou du suivi des recours prud'homaux (Serverin, 2019). Sans se limiter aux prud'hommes, répertoire d'action salarié (individuel) mais aussi potentiellement syndical (et collectif), nous proposons donc, dans cette partie, d'examiner ces recours au droit et à la justice : dans quelle mesure le constat établi il y a dix ans reste-t-il valable ? Que s'est-il passé durant ces années en la matière ? Le droit constitue-t-il un registre toujours plus utilisé dans les relations professionnelles, tout en faisant l'objet de mobilisations devant les tribunaux toujours moins fréquentes ? Le déclin de la conflictualité quotidienne a-t-il à voir avec la juridicisation et la déjudiciarisation évoquées précédemment ? Comment cet instrument technique autant que ce registre moral, aux faces potentiellement répressives pour les salariés à ne jamais oublier (sanctions, licenciement, recours à des huissiers, demandes aux juges de lever des occupations de lieux de travail, etc.), mais aussi aux dimensions régressives ou progressistes (création de nouveaux droits, mais aussi recul possible de ces droits par la négociation d'accords d'entreprise, éventuellement à l'issue de rapports de force s'exprimant de manière conflictuelle), est-il utilisé aujourd'hui dans les relations professionnelles ? La diffusion de ce registre dans les relations sociales sur les lieux de travail contribue-t-elle à des changements dans la manière dont les acteurs coopèrent et entrent en conflit, interagissent et produisent les règles sur les lieux de travail ?

Mêlant des données issues de l'enquête REPONSE, dont certaines questions récemment introduites viennent affiner la prise en compte des usages du droit dans toute leur diversité, et de nos monographies, l'analyse qui suit examine ces questions en deux temps : on interrogera d'abord les pratiques quotidiennes du droit, qui témoignent de sa plus ou moins grande force, sinon référence pratique pour les acteurs, que ce soit pour exercer leurs activités de représentation, de direction ou de négociation. On analysera ensuite les usages plus offensifs et/ou répressifs du droit, utilisés pour régler des problèmes et des conflits, sous la forme de

---

<sup>99</sup> Cette partie a été rédigée en s'appuyant sur des travaux menés par Anaïs Bonanno.

sanctions ou de contestations devant un tiers (l'institution judiciaire tout d'abord mais aussi une figure incarnant l'Etat et l'autorité du droit, celle de l'inspecteur du travail), dans les conflits individuels et collectifs que rencontrent les acteurs sur les lieux de travail.

### **1. Les pratiques quotidiennes du droit : une juridicisation toujours plus poussée ?**

Le registre juridique constitue une référence pour les actions de plus en plus explicitement convoquée par les acteurs des relations de travail dans leurs interactions quotidiennes. Cette thèse, issue notamment de l'analyse des négociations et passages aux 35h il y a une vingtaine d'années (Pélisse, 2003 ; 2004), n'a cessé de se confirmer depuis – une des raisons de sa diffusion venant d'ailleurs en partie du renouvellement du regard des chercheurs sur cette question de la place du droit dans les relations professionnelles. Si la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1979 ; 1989), voire la sociologie des organisations avaient en effet plutôt mis de côté cette centralité du droit (sans nier sa présence, son rôle et l'instrument qu'il pouvait représenter pour les acteurs), les années 2000 ont vu une réaffirmation de cette importance des jeux sur, autour et à partir des règles juridiques, mais aussi des prétentions normatives ordinaires (Reynaud et Richebé, 2007) et de l'importance des représentations quotidiennes des acteurs dans la construction sociale d'une légalité (Pélisse, 2003) qui cadre, pour une part, les pratiques sur les lieux de travail. Que l'on s'intéresse aux intermédiaires du droit que sont les acteurs RH et les représentants du personnel (Pélisse, 2014 ; 2018 ; 2019) ou aux salariés eux-mêmes (comme a pu le proposer C. Trémeau, 2017 en s'intéressant aux rapports et usages du droit de jeunes salariés du BTP, de la coiffure et de l'informatique), la dimension juridique des activités de travail et de la gestion des interactions qui prennent place dans les systèmes locaux de relations professionnelles fait aujourd'hui l'objet d'une attention qui nourrit de nombreuses recherches. La décentralisation du dialogue social, le soutien aux négociations dérogatoires puis l'inversion de la hiérarchie des normes initiée dès 2004, relancée en 2016 avec la loi Travail (sur le temps de travail) puis en 2017 avec les ordonnances Macron (sur de nombreux autres domaines) constituent aussi des évolutions qui requièrent d'appréhender de manière plus fine les rapports et usages quotidiens d'un droit du travail que les acteurs des entreprises produisent et ont eux-mêmes de plus en plus entre leurs mains<sup>100</sup>.

#### ***1.1. Le droit, un registre omniprésent mais un outil inégalement maîtrisé et mobilisé***

On l'a noté précédemment, si le droit n'est pas absent des relations de travail que nous avons pu analyser dans les petits établissements, il est souvent mis à distance au profit d'arrangements, comme l'ont très bien montré Farvaque et Lefebvre (2010) ou plus récemment C. Trémeau (2017) dans sa thèse, ce qui ne signifie pas pour autant qu'il est absent. Comme on a aussi pu l'analyser, la référence et l'usage de règles sociales que les acteurs peuvent juger plus importantes ou centrales (comme celles permettant une forme d'intégration socioprofessionnelle satisfaisante dans l'entreprise) expliquent des mises à l'écart des règles juridiques (Pélisse, 2003), que ce soit celles du Code du travail ou d'accords dont la multiplication et la portée normative ont été constamment renforcées depuis 20 ans. Dans les monographies, les salariés ou délégués du personnel rencontrés, y compris dans les petits établissements, perçoivent les règles légales comme des ressources et informations qui pourraient potentiellement leur être utiles, que ce soit pour tenter d'obtenir une discussion sur le télétravail à AutoVeritas pour se renseigner à ce sujet suite à l'entretien comme c'est le cas

---

<sup>100</sup> Ces évolutions concernent de nombreux pans du droit du travail mais aussi des droits connexes, comme ceux institués par la loi sur le devoir de vigilance adoptée en 2017 en France, ce que montre bien un dossier récent de *Droit et société* (2021).

d'une des salariés rencontrée à Spadux, ou encore pour savoir s'ils peuvent contester une décision, comme c'est le cas à Instmédical au sujet de voitures de fonction (les salariés en question se renseignant auprès d'un avocat... pour constater que l'employeur était dans les règles en la matière). A contrario, plusieurs ont aussi expliqué, en raison du contexte de travail, de la surcharge d'activité, mais aussi de la bonne entente et la coopération qui règnent entre directions et salariés, ne pas avoir ou préférer ne pas se référer à ces règles qui encadrent les échanges et les discussions. Cela a été le cas à Chaudux ou Scenographix, où la fonction même de représentant du personnel est peu investie pour ces raisons. Il reste que même dans les établissements un peu plus grands où les acteurs mettent en avant des relations coopératives, comme à Attractivix ou Assursanté, les élus ont évoqué leur abonnement à des revues juridiques spécialisées, la nécessité de se référer aux règles légales et de cadrer leurs échanges par un appui sur cet encadrement normatif, même s'il est jugé de plus en plus complexe par tous les acteurs. Quant aux plus grands établissements, le droit y apparaît comme un registre utilisé quotidiennement aussi bien par les directions que par les représentants du personnel, que ce soit pour fixer l'ordre du jour des réunions, justifier ou contester tel ou tel projet, sinon, comme à Musée, déjà « se parler », entre avocats interposés en l'occurrence, durant une période qui peut s'étaler sur plusieurs mois.

Pour les représentants du personnel, le droit apparaît aussi comme un registre susceptible de faire l'objet de services auprès des salariés, voire comme une compétence que l'on peut faire valoir auprès d'un électorat potentiel<sup>101</sup> : le délégué du personnel de Chaudux regrette sur ce point son incompétence (« *je n'ai aucun apport, je vais chercher sur internet pour répondre aux questions de droit mais mon apport est nul et j'ai, en plus, peu de temps* » indique-t-il en substance), cause de la désaffection des salariés à son égard selon lui. A l'inverse, dans un grand établissement tel qu'Assistplus, les déléguées syndicales CFTC insistent longuement sur leur « expertise technique » en matière d'accompagnement juridique des salariés, par lequel elles expliquent l'augmentation des adhésions à leur syndicat. De fait, le conseil juridique est l'une des activités les plus partagées par les représentants du personnel, qui reste d'ailleurs très stable puisqu'on passe de 48,6% des RP interrogés qui déclarent avoir offert du conseil juridique aux salariés ou à leurs proches au cours des trois dernières années en 2005 à 47,7% en 2017. C'est dans les grands établissements que ces conseils juridiques sont le plus fréquemment déclarés (81% des RP des établissements de plus de 500 salariés contre 41% parmi ceux de 20 à 49 salariés indiquent avoir offert de tels conseils), les différences entre organisations syndicales (lorsqu'elles sont majoritaires dans l'établissement) étant assez faibles (Solidaires et l'UNSA se distinguant toutefois en offrant ces conseils dans plus de 80% des cas, a contrario de la CGT et de FO dont les représentants, lorsqu'ils sont majoritaires, le font moins systématiquement, autour de 60 à 70%). Ces éléments évoluent peu entre 2005 et 2017, bien que le lien entre l'existence de pratiques syndicales faibles ou importantes montre, sinon une possible substitution, du moins un accroissement du conseil juridique au sein des établissements où les représentants développent des pratiques de mobilisation peu régulières ou intenses<sup>102</sup>. En effet, de moins en moins répandue lorsque ces pratiques sont importantes (de 52% des cas en 2005 et 46% des cas en 2017), l'offre de conseil juridique est déclarée un peu plus souvent au fil du temps par les représentants indiquant des pratiques de représentation et de mobilisation moins intenses ou régulières (de 52% en 2005 à 56% en 2017).

---

<sup>101</sup> Pour des éléments sur ces pratiques au sein des Unions locales (et l'inspection du travail), voir Willemez (2017).

<sup>102</sup> Rappelons que ces pratiques sont la tenue d'un journal destiné au personnel, l'organisation d'assemblées de salariés, des tournées dans les ateliers ou les bureaux, la diffusion de tracts ou la tenue de permanence. La pratique est évaluée « faible » lorsqu'une de ces activités seulement est déclarée au moins une fois, mais moins d'une fois ou deux par trimestre.

Registre ordinaire, le droit est aussi une ressource qu'il n'est pas si facile de s'approprier. D'où ces mentions récurrentes de représentants du personnel, qui ne l'ont jamais croisé dans leurs formations ou leurs expériences antérieures, de coups de fil aux référents syndicaux de l'Union locale ou professionnelle par lesquels ils entretiennent le contact avec leur syndicat. REPONSE, de ce point de vue, permet d'objectiver ces pratiques en interrogeant les représentants du personnel sur les structures avec lesquelles ils ont échangé sur tel ou tel thème, dont l'un vise à « obtenir des informations juridiques ». Malheureusement, les filtres du questionnaire ont changé au cours du temps, bien que la question soit restée identique depuis 2005. Ainsi, si cette année-là la question est posée à tous les représentants, cela n'est plus le cas en 2011 et 2017 où elle n'est posée qu'aux représentants du personnel syndiqués, aux délégués syndicaux et aux représentants de section syndicale. Pire encore pour l'exploitation de la question, chaque type d'interlocuteur vers qui les RP peuvent se tourner n'a été cité dans la question que dans la mesure où l'interrogé avait déjà affirmé avoir eu au moins un échange avec cet interlocuteur ces trois dernières années. Malgré ces réserves, on peut indiquer que pour obtenir des informations juridiques les représentants du personnel syndiqués, délégués syndicaux et RSS se tournent en premier lieu vers les structures interprofessionnelles territoriales que sont les unions locales, départementales et régionales, et que cette voie de recours diminue assez fortement entre 2011 (27%) et 2017 (20,7%). Les fédérations constituent la deuxième voie de recours la plus empruntée pour recevoir de telles informations, dans des proportions relativement stables. Environ un dixième des représentants du personnel syndiqués déclarent consulter les autres syndicats de l'entreprise ou des entreprises voisines. Le recours à la confédération est quant à lui marginal, et diminue fortement entre 2011 et 2017. Le moindre recours à ces acteurs syndicaux externes, souligné dans le chapitre précédent, touche donc aussi la recherche d'informations juridiques dans les années 2010.

Si, du côté des représentants du personnel, la question du recours à d'autres intermédiaires du droit est posée en matière de recherche d'informations et de conseils juridiques aux salariés, elle est formulée d'une autre manière aux directions. En effet, le droit constitue aussi une matière première du travail des chargés des ressources humaines et des responsables des relations sociales, sinon de l'ensemble des représentants des directions. De ce point de vue, l'enquête REPONSE permet de savoir si les activités juridiques sont sous-traitées, celles-ci ne recouvrant pas que les questions de droit du travail mais potentiellement aussi le contentieux avec les consommateurs ou les fournisseurs. Posée uniquement aux représentants d'établissements déclarant avoir recours à la sous-traitance (75,9 % des établissements en 2011 et 81,3 % en 2017), la mise en série temporelle est toutefois impossible en raison, cette fois, d'une évolution du questionnaire. En 2017 en effet, la sous-traitance de la paie et celle du conseil juridique sont séparées, là où le questionnaire de 2011 comportait une modalité commune intitulée « paie, conseil juridique », sans que l'on sache si les répondants comprenaient la virgule comme un « et » ou un « ou ». La comparaison dans le temps est donc difficile mais, en notant le recul des établissements qui n'externalisent ni la paie ni le conseil juridique (de 48 à 40% entre 2011 et 2017, parmi les établissements de plus de 11 salariés), il est très probable qu'une augmentation significative de l'externalisation du « juridique » ait eu lieu dans les années 2010.

**Tableau 1 : Sous-traitance de la paie et du conseil juridique selon les représentants de direction**

<b>Sous-traitance de la paie et du conseil juridique selon les représentants de direction</b>				
	N (2011)	% (2011)	N (2017)	% (2017)
Paie et conseil juridique	1133.7	28.2	754.9	17.3
Aucun des deux	1921.7	47.8	1746.4	40
Conseil juridique seul			640.5	14.7
Paie seule			404.3	9.3
NA	967.6	24.1	817.9	18.7
Total	4023	100	4364	100

Source : bases RD 2011 et 2017, pondération par établissement.

Source : Enquêtes REPONSE 2011 et 2017, volets RD, pondération établissement.

Champ : Ensemble des établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

De ce point de vue, on peut noter que « le juridique » apparaît mis à distance aussi par les employeurs dans les petits établissements, et pas uniquement par les représentants du personnel. En effet, l'externalisation apparaît plus fréquente parmi les établissements de moins de 50 salariés (dans 42% des cas en 2017) que parmi les plus grands établissements (c'est le cas dans 28% des cas des plus de 200 salariés), la construction d'une part, mais aussi l'industrie étant les deux secteurs où cette externalisation a le plus cours. Les recours au droit ne se mesurent pas uniquement en toute généralité, que ce soit sous la forme de conseils juridiques internalisés (via l'appui sur un expert juridique de l'entreprise, un.e DRH formé.e et spécialisé.e en droit social, un.e délégué.e syndical.e particulièrement formé.e ou autodidacte en matière juridique, mais reconnu expert en la matière par les autres représentants...) ou non (recours à des avocats, à des syndicalistes d'Union locale, de fédération ou confédération...). Les enquêtes qualitatives, mais aussi quelques questions de REPONSE, permettent également d'approcher la façon dont les représentants des directions et du personnel s'appuient sur le droit lors des négociations et des conflits, et les acteurs par lesquels passe l'usage de ce registre.

### 1.2. Le recours au droit et à ces acteurs dans les négociations collectives

Ainsi, dans les établissements ayant mené des négociations collectives, environ la moitié des représentants de direction d'un côté, et des représentants du personnel de l'autre, déclarent avoir recouru à au moins un tiers mentionné dans le questionnaire, comme on peut le voir dans les deux tableaux suivants :

**Tableaux 2 et 3 : Acteurs auxquels représentants du personnel et de la direction ont recours pour préparer et mener des négociations collectives**

<b>Acteurs auxquels les directions ont recours pour préparer ou mener des négociations collectives</b>			
	n	% des établissements de 11 et + en 2017	% des établissements de 11 et + ayant négocié en 2017
CCI/CMA	23.4	0.5	1.4
Organisations d'employeurs	183.3	4.2	10.9
Inspection du travail	195.2	4.5	11.6
Consultants externes	407.6	9.3	24.2
Experts internes	541	12.4	32.1
Négociation sans aucun de ces recours	859	19.7	51

Source : base RD, 2017, pondération par établissement.

Acteurs auxquels les représentants du personnel ont recours pour préparer ou mener des négociations collectives			
	n	% des établissements de 11 et + en 2017	% des établissements de 11 et + ayant négocié en 2017
Structures syndicales extérieures à l'entreprise	449.3	15.5	25.9
Consultants ou experts privés extérieurs à l'entreprise	496	17.2	28.6
Inspection du travail	1066	19.6	32.7
Négociation sans aucun de ces recours	845.6	29.3	48.8
Source : base RP, 2017, pondération par établissement.			

*Champ* : Ensemble des établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

Parmi ces établissements ayant mené une ou plusieurs négociations entre 2014 et 2016, presque un tiers des représentants de direction déclarent avoir recours à des experts internes et presque un quart à des consultants externes. Le recours à l'inspection du travail et aux organisations d'employeurs est plus marginal, de l'ordre d'environ un dixième des établissements ayant négocié. À l'inverse, c'est le recours à l'inspection du travail qui est le plus déclaré par les représentants du personnel, dans la mesure où il est mentionné par quasiment un tiers d'entre eux. Le recours aux consultants ou experts privés extérieurs à l'entreprise (28,6%), de même que celui aux structures syndicales extérieures à l'entreprise (25,9%), sont aussi assez élevés parmi les établissements ayant négocié entre 2014 et 2016.

Recourir à ces tiers, c'est pour une part recourir à des professionnels du droit, comme les inspecteurs du travail ou la Direccte.

#### **Encadré 1 : A Assistplus, entre 2014 et 2017 : le rôle important de l'inspection du travail dans les relations professionnelles**

La rencontre avec l'ancienne inspectrice du travail de cette entreprise a été l'occasion de rouvrir les dossiers qu'elle avait traités à l'époque, d'en mesurer la variété thématique et de constater combien ses interventions avait beaucoup marqué les différent·e·s acteur·e·s rencontré·e·s dans l'entreprise. Le DRH (M. Delcourt) lui-même, juriste de formation, qualifie ses relations avec l'ancienne inspectrice du travail d'« *absolument excellentes* ». Contrairement à d'autres représentant·e·s de direction comme la juriste sociale de Veto, et bien qu'il regrette que les inspecteur·e·s puissent être réticent·e·s à conseiller les employeur·e·s, il insiste sur le fait que les agent·e·s de l'inspection du travail sont pour lui des « *partenaires* ».

« *Quand je suis arrivé, dans la première semaine j'ai demandé un rendez-vous avec l'inspection du travail pour faire un point avec elle. Ce qui l'a un peu surprise, mais pour moi c'était essentiel, et puis en fait la question était très simple : je suis allé, j'ai dit « écoutez voilà, je ne connais pas encore bien la boîte, en revanche vous la connaissez mieux que moi. Donc quels sont les sujets d'actualité que vous avez sur AssistPlus ? » Donc je vais prendre les points, donc elle a sorti son dossier avec plein de sous-dossiers, et on a fait le point sur l'intégralité, en disant « voilà très bien, je vais prendre tous les points, on va les régler les uns après les autres, et je reviendrai vous voir ».* Et en fait c'est comme ça qu'on a géré les dossiers. Donc en fait ça crée un climat de confiance, parce qu'en fait voilà euh, et j'ai pas, voilà, je n'ai pas hésité à lui poser des questions sur du conseil. »

Cette approche partenariale de l'inspection du travail est également, et plus classiquement, présente chez les représentant·e·s du personnel, en particulier chez FO et chez la CFTC, qui ont fréquemment saisi l'inspection du travail entre 2015 et 2017. En effet, celle-ci a été saisie au moins 5 fois, dont deux fois par la CFTC sur des questions de risques psycho-sociaux et de durée du travail, et trois fois par FO, essentiellement sur des questions liées à la mise en place de la nouvelle organisation temporelle du travail.

Ces différentes requêtes patronales et syndicales ont donné lieu à une série d'interventions qui couvrent des champs variés de l'activité généraliste inspectoriale. Lors de son premier contrôle en novembre 2015, l'inspectrice est intervenue suite à une lettre anonyme dénonçant des risques psycho-sociaux sur un des plateaux d'assistance, datée de juillet 2015, et à un rendez-vous avec Monique Giacomo et Marie-Ange Fargier (CFTC) concernant l'écrêtage des heures supplémentaires au-delà de 39 heures pour les administratifs. Elle a également fait de ce premier

contrôle l'occasion de demander des mesurages plus précis des niveaux d'exposition au bruit sur les plateaux d'assistance, ainsi que la mise en place de mesures pour les résorber. Elle a également été saisie un an plus tard par une salariée inapte partielle, s'estimant discriminée dans ses demandes de reclassement suite à son congé maternité, ainsi que par FO sur des problématiques propres aux élu·e·s et faisant suite au nouvel accord sur la durée du travail.

Cette activité importante sur trois ans a ainsi impliqué la participation à plusieurs CHSCT, plusieurs rendez-vous sur site ou dans les bureaux de l'inspection avec les DRH successifs ainsi qu'avec les élu·e·s au CHSCT ou d'autres élu·e·s syndicaux. Elle n'a pas donné lieu à une judiciarisation des dossiers, toutes les infractions ayant été régularisées en temps voulu. La direction a même pu mettre en place des démarches que la loi ne rendait pas obligatoires, ou encore ne pas se servir d'outils juridiques à sa disposition. Sur la question du bruit, estimant que les mesures mises en place étaient insuffisantes, et comme la direction « *avait l'air de très bonne volonté, [elle] leur [a] demandé de faire plus que ce qui était réglementairement prévu* », en tentant « *son va-tout* » en « *demandant quelque chose qu'[elle] ne pouvait pas imposer* ». Elle avait ainsi proposé un dispositif onéreux de mesurage à partir de l'intérieur des casques, qui n'était pas obligatoire dans la réglementation. La direction a tout mis en œuvre pour effectuer lesdits mesurages, qui ont donné lieu à des mesures complémentaires. De la même façon, sa demande de régularisation sur trois ans des heures supplémentaires non comptabilisées par le logiciel chez les personnels administratifs, sous peine d'établir un procès-verbal pour travail dissimulé, a entraîné une régularisation en temps et en heure, concernant plus d'un millier d'heures de travail. Enfin, bien que les démarches aient selon elle « *beaucoup traîné* », les échanges en CHSCT sur les problématiques de risques psycho-sociaux sur les plateaux d'assistance ont provoqué l'expertise d'un cabinet extérieur suivie d'un plan d'action de la part de l'entreprise dans les délais prévus, qui selon l'inspectrice, « *tenait la route* ». Cela mène cette inspectrice, parlant de l'absence de licenciement du délégué syndical FO, à évoquer une gestion pacificatrice des relations sociales par la direction : « *Donc là c'était une joute avec l'employeur, est-ce qu'il va oser me demander l'autorisation pour faute, parce que c'était sur le terrain disciplinaire. Ils l'ont pas fait, toujours pour les mêmes raisons je pense, pour ne pas être dans une approche conflictuelle des relations sociales dans l'entreprise.* » Elle caractérise également AssistPlus comme une entreprise où « *il n'y avait pas grand chose qui ne passait pas dans les fourches caudines du CHSCT* », ce qui expliquerait l'importance des saisines et par conséquent de l'action de l'inspectrice, qui évoque le bilan « *plutôt satisfaisant* » de son action dans l'entreprise.

Les entretiens avec les représentant·e·s du personnel permettent cependant de nuancer ce volontarisme patronal à l'égard de l'inspection du travail. Les élues CFTC estiment notamment qu'en matière d'organisation du travail et de risques psycho-sociaux, l'entreprise ne connaît aucune anticipation et pratique ce que Giacomo appelle « *la méthode presse-citron* ». Selon elles, le droit d'alerte concernant les risques psycho-sociaux sur un plateau d'assistance n'a donné lieu qu'à l'embauche d'un psychologue, là où le même type de problème s'est reproduit en 2019 sur un autre plateau d'assistance, générant un nouveau droit d'alerte. Elles dénoncent aussi la surcharge de travail des gestionnaires RH, qui se voient confier de nouvelles missions sans formation dédiée, ce qui impacte la prise en charge de ce type de problématique. Le volontarisme face à l'administration du travail ne signifie donc pas prise en charge des problématiques sur le long terme, et n'empêche pas l'absence de considérations des demandes des élu·e·s. Il s'apparente bien plutôt à une stratégie qui relève en partie de la mise en conformité symbolique (Pélisse, 2011 ; Edelman, 2016).

La réorganisation de l'entreprise et la signature de l'accord sur le temps de travail, entraînant des relations conflictuelles entre direction et représentant·e·s du personnel (voir *infra*), ont donc été concomitantes d'un certain volontarisme en termes de conformation aux sollicitations de l'inspection du travail, dont on peut présumer du caractère stratégique dans un contexte aussi conflictuel en interne. Si ces éléments nous sont fournis rétrospectivement et concernent la relation avec l'inspectrice précédemment en poste, les échanges avec l'inspectrice actuelle semblent bien moins fréquents. Suite à un congé maternité, l'inspectrice change en 2017 de secteur d'affectation. S'ensuit une période pendant laquelle d'autres inspecteur·e·s assurent à tour de rôle l'intérim de cette section géographique, avant que cette dernière soit reprise en 2018 par une nouvelle inspectrice, qui priorise nettement moins cette entreprise parmi l'ensemble des organisations qu'elle a sous sa juridiction.

De fait, les représentants du personnel des grands établissements déclarent plus souvent recourir à l'inspection du travail, alors qu'à l'inverse, les représentants des directions semblent avoir recours à l'inspection du travail à peu près dans les mêmes proportions quelle que soit la taille de l'établissement, signe, sans doute, d'usages différents de l'administration (plus en termes d'informations pour les directions des petits établissements, pour tester ou entretenir de bonnes relations pour les directions des grands établissements, comme dans le cas d'Assistplus ci-dessus). Mais le plus souvent, ces tiers ne sont pas des professionnels, mais plutôt des intermédiaires du droit si l'on définit ces derniers comme des acteurs qui, sans être des professionnels du droit, le manient au quotidien dans leurs activités professionnelles, voire,

dans notre cas ici, sont sollicités à cet effet (Pélisse, 2019). On peut considérer que c'est le cas ici aussi bien des organisations d'employeurs que des consultants externes ou des experts internes (« juriste, consultant... » est-il précisé dans la question d'ailleurs), du côté des directions ; ou des consultants et des structures syndicales extérieurs aux entreprises, du côté des représentants du personnel.

**Encadré 2 : A Veto, une nouvelle déléguée syndicale CFDT qui se légitime par le droit et ses intermédiaires**

Cette pluralité de formes de recours est particulièrement palpable chez la déléguée syndicale CFDT de Veto. Dans une entreprise familiale ayant progressivement acquis de nouvelles parts de marché, et qui se caractérise par une certaine domestication des salariés et des représentants du personnel, cette cadre ressentant un fort déclassement suite à l'obtention de son doctorat investit l'activité syndicale par le biais d'une diversité de pratiques de formation juridique. Elle explique ainsi qu'elle et sa nouvelle équipe ont commencé leur mandat en faisant « *toutes les formations payées par l'entreprise* », et qu'elle se tourne régulièrement vers l'échelon départemental de sa fédération, qui la fait bénéficier d'un « *accompagnement en or sur tout ce qui est légal* ». Elle sollicite aussi régulièrement l'inspection du travail. Dénonçant les logiques d'arrangements menées par la CGT, qu'elle qualifie de « *syndicat maison* », elle a désormais « *comme objectif de contribuer à la formation* » et de faire en sorte « *que les gens nouveaux puissent monter en compétence* ». De nombreux extraits entretiens attestent des gratifications symboliques qu'elle tire de cette nouvelle maîtrise du droit : le registre juridique est ainsi à la fois considéré comme un outil central dans sa stratégie syndicale, qui vise en particulier à revendiquer une plus grande formalisation des relations sociales, et comme un levier important de légitimation dans le cadre du renouvellement récent de l'équipe syndicale CFDT.

Cette perception du droit et les usages qui en sont faits tranchent avec d'autres établissements observés. C'est le cas à Assursanté, qui possède une trajectoire similaire à Veto au sens où si cette entreprise familiale est en forte croissance, elle conserve des modes de gestion de la main d'œuvre encore très paternaliste. En effet, si ces représentantes soulignent vouloir maîtriser davantage cette matière, elles n'en font pas usage pour étayer leurs revendications ou leurs propositions, faisant confiance, à ce sujet, à la DRH, juriste de formation et ancienne responsable juridique de l'entreprise devenue DRH en 2018, comme on le voit dans la citation ci-dessous de Céline (déléguée syndicale) et Olive (membre du CE) avec qui nous échangeons à ce propos :

*« Alors oui, on est abonné aux Editions Législatives, ce sont des juristes du travail qui sont spécialisés et qui nous apportent de l'aide. On a un abonnement illimité qu'on a pris par le CE, je l'ai fait prendre fin 2016 et c'est vrai qu'on l'utilise de plus en plus. Oui, même moi, je l'utilise plus, intervient Olive. On le reçoit une fois par mois et cela nous sert pour les ordres du jour du CE. Et puis, on utilise aussi le téléphone, on a vraiment un soutien personnalisé, on envoie des documents et puis après on appelle et en 24h, on a une réponse, sur la loi et ce que dit la jurisprudence. C'est pas toujours facile à comprendre et donc dès fois on voit avec S. (la DRH), pour qu'elle nous reformule les choses. Parfois on comprend différemment la chose », ajoute Céline, la déléguée syndicale (entretien avec deux représentantes d'Assursanté, avril 2019).*

La référence à la juriste et DRH de l'entreprise pour se faire expliquer des règles n'est ainsi pas le signe évident d'une autonomisation des représentantes, en particulier de l'élue au CE qui voit moins le droit comme un objet d'interprétations divergentes possibles que comme des règles à expliciter, possédant un « vrai » sens qu'il leur faut découvrir pour pouvoir connaître le cadre de ce qu'elles ont à faire et à discuter en réunion de CE. La remarque de Céline, la déléguée syndicale, n'est toutefois pas anodine : grâce aux formations syndicales qu'elle a reçues et à sa socialisation en la matière, même si elle est isolée au sein de l'entreprise, elle considère *a contrario* que les interprétations peuvent être divergentes et que la DRH n'a pas forcément une expertise technique neutre en la matière. Néanmoins, les trajectoires des représentantes sont à prendre en compte : si la déléguée syndicale de Veto refonde un collectif syndical autonome,

dans un contexte de non reconnaissance professionnelle de la part de la nouvelle déléguée, la déléguée FO d'Assursanté se syndique de prime abord pour se protéger dans le cadre de relations conflictuelles avec sa direction, tout en se socialisant progressivement à l'action syndicale mais toujours de manière solitaire et sans être soutenue par un collectif.

Du côté des avocats, si le recours à ces professionnels du droit n'a pas été inclus dans le questionnaire (suite à la phase de test des questionnaires qui avait abouti à trop peu de réponses à ce propos), les monographies montrent à quel point leur appui est sollicité par chacune des parties. Ce recours peut s'observer en amont, lors de la préparation ou du suivi des négociations : si ce n'est pas systématique, ces pratiques sont tout de même revenues à Musée ou Soustraitélec chez les représentants du personnel, tandis qu'à Assursanté, c'est la juriste qui est devenue DRH en la matière. Il est aussi observé de manière plus systématique lorsque les contentieux prennent des formes judiciaires (prud'hommes, recours au tribunal de grande instance, voir *infra*).

De fait, le droit apparaît comme un élément de plus en plus maîtrisé, sinon développé par la partie patronale, son usage devenant une dimension du répertoire d'action patronal peu saisissable par les outils statistiques, sous la forme notamment d'une technicisation de la teneur juridique des négociations d'accords. C'est tout particulièrement le cas, dans nos monographies, d'**Assistplus**, où les réformes successives d'instauration du *lean management* dans l'entreprise se sont accompagnées du recrutement d'un nouveau DRH-adjoint. Selon les représentants du personnel rencontrés, la particularité de ce juriste de formation, titulaire d'un doctorat de droit du travail, est de chercher à imposer une interprétation plus restrictive d'accords d'entreprise signés il y a plus de quinze ans. Dans ce cadre, les différentes organisations syndicales accroissent leur recours aux structures syndicales extérieures à leur entreprise (en particulier les avocats de leurs fédérations) et prennent pour la première fois contact collectivement avec l'inspectrice du travail. S'ils imputent ainsi la technicisation juridique du dialogue social à un changement de pratiques de direction, le DRH-adjoint lui-même l'impute en entretien aux pratiques des représentants du personnel : « *nous avons des organisations syndicales qui sont très portées sur le juridique, qui s'y connaissent bien (...) ils n'ont pas peur d'aller au contentieux, et d'argumenter* ». Ces réinterprétations patronales du droit d'entreprise – qui ne sont pas sans évoquer la monographie de Luxe réalisée en 2012-2013 (voir Giraud, Péliasse, Pénissat, 2014) -, augmentant la technicité des débats et le recours syndical à des conseils juridiques extérieurs, montrent une juridicisation offensive des négociations du côté patronal. Celle-ci s'accompagne, en réaction, d'une juridicisation défensive du côté syndical passant par la pluralisation des formes de conseil et un investissement renforcé dans la maîtrise du registre juridique, que le cas d'Assistplus, comme d'autres (Musée, Steelonia par exemples) et comme les chiffres du tableau précédent concernant l'appui sur des ressources extérieures par les RP pendant les négociations, le montrent bien.

### **Encadré 3 : Recours au droit à Eau : entre Code du travail et règles des accords collectifs**

Différentes règles du Code du travail sont régulièrement mobilisées durant les entretiens menés avec les acteurs de cette grande entreprise, aussi bien côté direction que syndicaux dans cet établissement. Ces références au Code apparaissent comme des ressources appropriées par la direction aussi bien que les syndicats pour justifier leurs actions. Toutefois, il est remarquable que si le droit est mobilisé (5 fois durant les 3 entretiens), c'est beaucoup moins le cas des accords qui servent de référence permanente, pour justifier telle organisation, telle compensation, telle initiative. Le droit interne à l'établissement apparaît donc particulièrement primordial ici, à l'image du rôle que les réformes de 2016 et 2017 entendent confier à la négociation dans son articulation avec la loi, faisant des accords collectifs les sources premières du droit du travail, le Code n'étant plus que supplétif.

L'inspection du travail est par ailleurs mentionnée deux fois : quand la déléguée centrale y recourt pour contester – sans succès - les Plans de Départ Volontaires et le Plan de Sauvegarde des Emplois qui ont eu lieu au début des années 2010, et quand elle conteste l'absence de modulation du temps de travail pour les nouveaux embauchés. Bien que jugée difficilement accessible, l'inspection du travail reste en effet une interlocutrice privilégiée des syndicalistes interrogées, en partie en dernier recours mais pas seulement – les situations où les syndicalistes considérant qu'ils n'ont pas d'autres recours, notamment pour trancher telle ou telle interprétation des règles étant finalement assez fréquentes.

Au final, on pourrait soutenir la thèse d'une évolution du répertoire de juridicisation patronal. Une première période de juridicisation, dans laquelle l'acteur patronal s'est focalisé sur le contrat de travail, renforçant une contractualisation de la relation de travail, a été bien analysée par Bessy (2007). Elle a consisté à la fois en une formalisation et un épaississement des contrats, cause et conséquence d'une jurisprudence renouvelée par la doctrine Wacquet dans les années 1990. En revanche, les années suivantes – celles qui suivent l'explosion des négociations qui ont fait suite au passage aux 35h, qui, après cet épisode (entre 1999 et 2002), retrouvent et même finissent par dépasser le nombre annuel d'accords alors signés au milieu des années 2010 – sont le théâtre d'un investissement massif des employeurs vers une contractualisation collective, sous la forme d'accords d'entreprise et d'établissement. Imposée par l'Etat via une obligation légale (les 35h), puis soutenue activement par la fiscalité (intéressement, participation, etc.) mais aussi des obligations de négociation (sur les seniors, la pénibilité, les jeunes, etc.) dans les années 2000 et 2010, l'évolution des négociations d'entreprise passe alors par une technicisation juridique de leurs paramètres et de leur déroulement. On peut y déceler une appropriation du droit par et au niveau des entreprises qui, sans intention ou revendication forcément explicite, ont préparé les réformes des années 2016 et 2017 renversant la hiérarchie des normes et faisant de la négociation d'entreprise le centre de production des règles juridiques du travail (le Code du travail et la loi visant à jouer un rôle surtout supplétif, s'appliquant uniquement en cas de non accords). Sans permettre de démontrer cette hypothèse, l'enquête REPNSE et ses résultats, tout autant que nos monographies – via ces cas comme celui d'Assisplus évoqué ci-dessus – constituent de ce point de vue autant d'indices possibles allant dans ce sens.

## **2. Du droit dans les conflits du travail aux usages de la justice**

Un tel processus de juridicisation, difficilement saisissable par les statistiques, bien qu'on puisse en identifier des traces ou des indices, et plus visible par les monographies d'entreprise, n'est en rien synonyme d'une judiciarisation des relations sociales, au sens d'un recours accru à la justice. Pour autant, ces deux processus ne sont pas sans liens et l'appui sur le droit ne vise pas qu'à techniciser des négociations, délimiter des responsabilités, légitimer des revendications ou marquer d'une dimension légale des engagements, avec toute la légitimité qui sied à ce registre du droit. Toujours potentiellement présent, le droit est aussi un instrument qui permet, bien souvent même si pas toujours, de saisir un tiers, et en particulier une institution tierce qu'est l'administration ou la Justice. Défensif – pour faire appliquer un droit bafoué, faire reconnaître un préjudice -, l'usage judiciaire du droit peut aussi être offensif, pour faire advenir de nouveaux droits ou faire appliquer un règlement, sinon le respect contractuel d'un ensemble de tâches ou d'un accord collectif. Au moment d'aborder cette dimension conflictuelle des usages du droit passant par l'institution judiciaire, il ne faut pas oublier, néanmoins, que les employeurs utilisent aussi le droit de manière offensive, et en l'occurrence répressive, via les sanctions reconnues par le droit qu'ils peuvent prononcer contre leurs salariés (l'inverse n'existant pas, rappelant ici l'asymétrie de la relation salariale qui fait de l'employeur un juge dans son entreprise, même s'il peut avoir à rendre des comptes en cas de contestation du salarié devant un ordre judiciaire).

## 2.1. Les sanctions comme recours répressif au droit par les directions

Ces usages répressifs du droit constituent, comme on l'a vu dès la première partie, des indices d'une conflictualité qu'on qualifie d'individuelle et en quelque sorte subie par les salariés, par opposition aux répertoires d'action collective qui caractérisent habituellement les conflits (collectifs) au travail. Recourir aux juges, du côté des employeurs, existent bien dans les conflits collectifs, par exemple pour faire lever une occupation ; tout comme recourir au droit dans un objectif de documentation pré-contentieuse (on peut penser ici aux huissiers mandatés par la direction pour faire des constats lors de grèves, en préparation d'actions judiciaires éventuelles par l'employeur). Mais ces pratiques ne sont pas documentées par REPONSE, même si elles ne sont pas forcément rares : à **Soustraitelec**, la déléguée syndicale raconte la pression de la direction par l'envoi d'huissiers lors du dernier gros conflit (4 jours de grève avec piquets de grève devant l'usine), tandis qu'à **Musée**, plusieurs délégués syndicaux n'ont échangé avec la direction que par voie d'huissier, de mise en demeure et de plaintes durant plusieurs mois, les acteurs refusant chacun de se rencontrer. A contrario, du côté des sanctions individuelles, que l'on peut donc assimiler à un usage du droit visant à réprimer l'expression de conflits (ou de « fautes ») individuelles des salariés par les directions, on a noté une baisse relative mais régulière des proportions d'établissements de plus de 20 salariés dont la direction déclare au moins une sanction, de 66,2% en 2005 à 64,2% en 2011 et 61,2% en 2017<sup>103</sup>.

Si on se restreint aux années 2010 et aux établissements de plus de 11 salariés, les différents types de sanction connaissent, a contrario, une stabilité remarquable dans le contexte de baisse de la conflictualité collective, comme on peut le voir dans le tableau suivant.

**Tableau 4 : Répartition des formes de sanction auxquelles les directions ont recours**

	% en 2017	% en 2011
Avertissement	24.3	24.9
Licenciement pour faute	17.9	17.7
Mise à pied	7.3	6.9
Mutation	1	1.3
Rétrogradation	0.9	0.9
Autre sanction	3.6	3.8
Pas de sanction	22.2	23.4
Sans objet (pas de faute commise), NSP	22.8	21.2

Source : Enquêtes REPONSE 2011 et 2017, volets RD, pondération établissement.

Champ : Ensemble des établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

Plus que leur évolution, déjà évoquée dans la partie 1 du rapport, c'est la structure et l'importance de ces sanctions qui nous intéressent ici. On y décèle l'importance relative de l'avertissement qui représente près d'un quart des sanctions appliquées, devant l'absence de sanctions (alors qu'une ou des fautes ont été a priori commises), tandis que le licenciement pour faute représente moins d'un cinquième de ces sanctions. La mutation et la rétrogradation – deux formes illégales a priori - continuent à constituer des formes marginales, les mises à pied restant aussi minoritaires, prononcées dans 7,3% des établissements de plus de 11 salariés en 2014-2016. De ce point de vue, la taille a, comme cela avait été identifié dans les enquêtes

<sup>103</sup> Ces chiffres (comme les suivants) sont obtenus après l'usage d'une pondération établissement, d'où les différences par rapport aux chiffres indiquées en 3.4.5 qui sont obtenus après usage de la pondération salarié.

précédentes, un effet non linéaire sur la population d'établissements distingués entre ceux qui sanctionnent moins de trois salariés sur cent (soit 56,6% des établissements de plus de 11 salariés en 2017) et ceux qui sanctionnent davantage (soit 43,4%). Ainsi, c'est dans les grands établissements que l'on sanctionne le moins (en % de salariés) mais aussi dans les plus petits, alors que les établissements qui sanctionnent, proportionnellement, le plus leurs salariés sont ceux situés entre 20 et 100 salariés.

**Tableau 5 : Effet de la taille sur le taux de sanctions**

Effet de la taille sur le taux de sanctions			
Effectifs salariés	Moins de 3 sanctions/100 salariés	Plus de 3 sanctions/100 salariés	Total
11-19	62,6	37,4	100
20-49	51,4	48,6	100
50-99	49,7	50,3	100
100-199	59,2	40,8	100
200-499	65,2	34,8	100
+500	79,4	20,6	100
<b>Ensemble</b>	<b>56,5</b>	<b>43,4</b>	<b>100</b>

Source : base RD, 2017, établissements de plus de 11 salariés (base pondérée)

Source : Enquête REPONSE 2017, volet RD, pondération établissement.

Champ : Ensemble des établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

L'existence de ces sanctions constitue des contextes à prendre en compte pour analyser les obstacles à l'action collective, comme d'autres pratiques que capte plus ou moins l'enquête REPONSE et qui sont étudiées à propos des questions de discrimination syndicale ou envers les représentants du personnel (refus de promotion, d'augmentations individuelles, de changements de poste, de jours de congés ou RTT, etc.). Le cas de Vêto est une illustration de cette articulation entre sanctions individuelles et conflictualité collective difficile à saisir par les statistiques.

**Encadré 4 : Veto, des pratiques de sanctions inhibitrices de l'organisation collective dans un contexte de domestication de la main d'œuvre**

Chez Vêto, établissement d'une entreprise vétérinaire en pleine croissance, la pratique courante des sanctions par les représentants de direction semble être une conséquence directe d'une gestion du personnel régie par l'informalité des relations, à la fois vis-à-vis des représentants du personnel vis-à-vis des salariés. Cette posture semble largement liée à l'histoire d'une entreprise familiale dont les dirigeants sont fortement personnalisés, et qui est devenue une des plus grosses entreprises du département sans rationalisation aboutie des formes d'encadrement de la main d'œuvre et de gestion des relations sociales. Ainsi, la gestion du personnel semble être très décentralisée dans chaque unité de production, ce qui est favorisé par la dispersion géographique des différents bâtiments dans la zone étudiée. Cette organisation confère ainsi un pouvoir important et informel aux *managers* de ces différents sites, en particulier pour les sites de production : la déléguée syndicale CFDT précise que les salariés qui y travaillent n'ont pas accès à une adresse mail institutionnelle, contrairement au reste des effectifs, et sont donc coupés de la communication interne à l'entreprise, qu'elle soit syndicale ou patronale, ce qui selon elle accentue les possibilités d'arbitraire de la direction. Cette absence de canaux collectifs de communication et cette décentralisation de la gestion du personnel vont de pair avec des pratiques de sanctions régulières, qu'elles soient ou non répertoriées dans l'enquête REPONSE. La DS CFDT évoque « beaucoup de règlements de comptes officiels dans les unités », consistant par exemple à empêcher certains salariés de prendre leurs RTT. Ces pratiques répressives iraient de pair avec un certain dirigisme vis-à-vis des salariés dans certaines équipes : « on a encore, on a des gens en production qui convoquent tous leurs salariés pour leur dire les jours où ils vont prendre leurs RTT, tous les mois ».

De même, elle évoque plusieurs cas d'entretiens préalables à licenciement ayant lieu sans avoir été précédé d'avertissements, et le délégué syndical CGT, plus conciliant avec la direction, mentionne également une forte

proportion de licenciements pour des fautes qui semblent être le résultat de stratégies patronales. Selon lui, une certaine partie des licenciements pour faute sont « prévus » et liés à « l'étiquette » de salariés perçus comme « n'étant pas des facilitateurs ». S'il ne lui paraît « pas forcément injuste » de vouloir se séparer de ce type de profil pouvant constituer un frein pour l'entreprise, il entend défendre les salariés dont le licenciement pour faute a été monté de toutes pièces. Il cite des cas de salariés présents dans l'entreprise depuis parfois vingt-cinq ans, dont le poste est récemment modifié en lui ajoutant de nouvelles tâches, et qui sont, peu de temps après, licenciés pour une faute accomplie dans le cadre de leurs nouvelles missions. Ces situations proches de celles citées par la déléguée CFDT n'empêchent pas ce délégué CGT d'affirmer que les représentants de direction « font toujours attention au bien-être » sur les questions de carrière et de licenciement, et qu'il est possible de sauter des niveaux hiérarchiques pour passer directement par les dirigeants plus haut placés, ce qui lui a parfois permis de « sauver des gens ». Des pressions sur les salariés sont également rapportées concernant les règles qui encadrent le temps de travail. Lucie Ricourt (la déléguée CFDT) rapporte des tentatives d'intimidation exercées par les *managers* sur les salariés ayant demandé à quel avenant ils étaient rattachés, afin de vérifier le paiement de toutes leurs heures de travail. Elle indique donc privilégier les demandes collectives concernant un département entier, afin d'éviter ce type de rappels à l'ordre.

Dans cet établissement, la direction serait donc, selon les représentants du personnel, coutumière de pratiques de sanction à la limite de la légalité, sur lesquelles il a été impossible de faire parler la juriste en charge des relations sociales qui a été rencontrée. Pour autant, ces sanctions ne font pas l'objet de contestations individuelles ni collectives, qu'elles soient judiciaires ou non. Ces répertoires d'action ne semblent pas envisagés par les représentants du personnel : le délégué syndical CGT privilégie les canaux informels sans désavouer intégralement les motifs de sanctions, là où la déléguée syndicale CFDT privilégie des modes de régulation interne et concentre son action négociatoire sur la formalisation de l'organisation du travail et de la gestion des relations sociales.

## ***2.2. Les prud'hommes : en recul mais toujours structurant pour les relations professionnelles***

Plus d'un an après la réforme du conseil des prud'hommes de 2015<sup>104</sup>, on constate une nouvelle diminution du nombre d'établissements concernés par le recours aux prud'hommes, après le recul significatif qui avait déjà eu lieu entre 2002-2004 et 2008-2010. Le nombre de procédures prud'homales est par ailleurs en baisse depuis 1993 (avec une petite hausse lors de la crise économique, en 2008-2009, puis de nouveau en 2013), avec une accélération forte de cette baisse depuis 2015. Elle ne tient pas tant, selon nous, à la limitation du barème relatif aux indemnités prud'homales adoptée finalement en 2017 qu'en raison de la nécessité, depuis 2015, d'utiliser un Cerfa obligeant à préciser les motifs de la saisie du tribunal, les indemnités chiffrées demandées, de déposer immédiatement les pièces, en somme de comprendre un langage très technique qui n'était pas nécessaire auparavant<sup>105</sup>. Ce renforcement des obligations formelles au moment du dépôt des plaintes est lourd de conséquences sur la suite de la procédure incitant sinon obligeant plus qu'avant à recourir à un avocat, diminuant de facto l'accessibilité de ce tribunal (Serverin, 2019 ; Salin, 2020). Surtout, la rupture conventionnelle inventée en 2008 donne ses pleins effets lorsque cette procédure visant, pour les employeurs, à sécuriser la rupture du contrat de travail en limitant fortement la possibilité de procédure dans les cas où cette modalité est adoptée d'un commun accord, se conjugue avec la limitation des indemnités prud'homales : les « intérêts à agir » en justice pour reprendre le terme d'E. Serverin, ont fortement diminué pour de très nombreux salariés. C'est pourquoi il est beaucoup plus facile, pour les employeurs, de limiter les procédures lors de la rupture des contrats de travail. Le cadre de la négociation individuelle qui s'engage lorsqu'il souhaite se séparer d'un salarié les favorise dès lors qu'ils s'engagent à verser, dans le cadre d'une transaction ou d'une rupture conventionnelle, une somme équivalente au plafond que les prud'hommes pourraient octroyer en cas de succès d'un salarié qui souhaiterait contester un licenciement.

<sup>104</sup> Loi 2015-990 du 6 août 2015, dite loi Macron.

<sup>105</sup> De la simple lettre qui suffisait à ouvrir la procédure à ce Cerfa (voir [https://www.formulaires.service-public.fr/gf/cerfa\\_15586.do](https://www.formulaires.service-public.fr/gf/cerfa_15586.do)), la procédure s'est considérablement compliquée pour un profane en matière juridique.

La baisse constatée dans REPONSE – qui concerne la proportion d'établissements concernés par au moins un prud'homme - est toutefois beaucoup moins forte (elle était de - 6 points parmi les établissements de plus de 20 salariés) et comparable selon les RD et les RP dans la dernière période, entre 2011 et 2017 : parmi les établissements de 20 salariés et plus, la proportion d'établissements concernés par au moins un prud'homme au cours des trois années précédentes est passée de 42% en 2005 à 36% en 2011 et 33,6% en 2017. Si on se restreint aux années 2010, mais en élargissant aux plus de 11 salariés, la baisse est moins prononcée mais malgré tout présente puisqu'on passe de 28 à 26,4% pour les RD et de 35,9 à 34,6% selon les RP. Ce petit recul (-1,5 point) ne modifie pas le fait que les recours à au moins un prud'homme concernent d'abord (et logiquement) les grands établissements (dans presque les trois quarts des établissements de plus de 200 salariés) plus que les petits (dans moins d'un cas sur cinq parmi les établissements de moins de 50 salariés), selon les RD.

Comme en 2005 où une augmentation significative de la proportion d'établissements concernés par au moins un prud'homme était constatée (de 36 à 42% d'établissements de plus de 20 salariés), on peut s'interroger sur le décalage entre la baisse finalement assez légère de ces proportions d'établissements concernés par au moins un prud'homme et les statistiques du Ministère de la Justice qui montrent une baisse abrupte et très importante du nombre de recours prud'homaux depuis 2015. De fait, outre le décalage temporel (la baisse est vraiment prononcée à partir de 2016 et dans les trois années qui suivent, alors que l'enquête REPONSE porte sur les années 2014-2016), les deux grandeurs ne sont pas comparables : nombre de procédures individuelles initiées devant un tribunal dans un cas, proportion d'établissements (et donc de collectifs) concernés par au moins un prud'homme dans les trois années précédentes dans l'autre (d'après les déclarations de l'employeur ou d'un représentant du personnel interrogé). L'enquête REPONSE permet toutefois d'aller un peu plus loin, puisqu'y ont été détaillés en 2011 et en 2017 les motifs de recours aux prud'hommes, ces détails visant à saisir la nature des problèmes et des conflits identifiés comme déclencheurs de cette saisie du tribunal (voir tableau ci-dessous).

**Tableau 6 : Les motifs de saisine des prud'hommes en 2011 et en 2017 selon les RD et les RP, proportion de répondants ayant déclaré un motif parmi ceux ayant indiqué au moins un prud'homme**

Motifs de saisine des prud'hommes	Selon les RD (2017)	Selon les RD (2011)	Selon les RP (2017)	Selon les RP (2011)
Contestation d'un motif de licenciement	70	69	72	68
Contestation des indemnités liées à une rupture du contrat de travail	18	18	20	14
Contestation concernant les salaires ou éléments du salaire	14	15	13	18
Contestation concernant les questions de temps de travail	10	10	15	14
Contestation sanction disciplinaire	14		25	
Contestation d'hygiène et de sécurité du poste de travail	3		3	
Litige entre salarié	5,7		10	
Autres motifs de recours	11	21	7	21

Source : Enquêtes REPONSE, 2011 et 2017, volets RD et RP, pondération établissement.

Champ : Ensemble des établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

*Lecture* : parmi les 26,4% des RD et 34,6% des RP ayant indiqué au moins un prud'homme en 2017 (respectivement 28% et 35,9% en 2011)

Ces conflits individuels judiciairisés sont dominés par un motif principal de contestation, la cause du licenciement. En effet, 70 % des RD (et 72% des RP) signalant un ou plusieurs motifs du ou des recours aux prud'hommes dont ils ont connaissance dans leur établissement, évoquent une contestation du motif de licenciement, ce motif augmentant de 4 points selon les RP entre 2011 et 2017. Les autres motifs de recours sont beaucoup plus faibles. Le deuxième motif le plus cité par les RD est la contestation des indemnités liées à la rupture au contrat de travail (18 % des cas pour les RD, et 20 % pour les RP). Ces deux motifs montrent une part importante de recours concernant la rupture du contrat de travail, conformes en cela aux résultats de Severin (2019) qui a montré combien les prud'hommes étaient devenus, entre les années 1990 et les années 2010, des tribunaux ne traitant quasi exclusivement plus que de cette dimension de la relation salariale (sa rupture – les salariés en emploi ne vont plus en justice contre leur employeur – qui concerne plus de 90% des plaintes). Le deuxième motif le plus cité par les RP concerne toutefois la contestation d'une sanction disciplinaire (pour 25 % des RP interrogés), là où seulement 14 % des RD déclarent l'existence d'un tel motif de recours dans leur établissement. Un décalage de déclarations est aussi à signaler concernant le recours aux prud'hommes dans le cadre de litiges entre salariés, qui fait l'objet de quasiment deux fois plus de déclarations par les RP que par les RD (10 % des RP, contre 5,7 % des RD). Les quelques évolutions pointées ici n'empêchent pas que, par rapport à l'enquête de 2011, on constate du côté des RD une très forte stabilité des déclarations de motifs de recours aux prud'hommes, à l'exception des motifs relatifs au temps de travail qui augmentent de 5 points. En revanche, du côté des représentants du personnel, les déclarations de recours aux prud'hommes pour contester le motif d'un licenciement ou concernant les indemnités liées à la rupture du contrat de travail augmentent de 4 et 6 points (tout comme les motifs concernant le temps de travail qui augmentent de 4 points). A l'inverse, les déclarations de recours concernant les salaires diminuent de cinq points. Il faut dire que les questions ne sont pas totalement comparables : entre les enquêtes de 2011 et de 2017, trois motifs de recours ont été ajoutés : contestation d'une sanction, contestation concernant l'hygiène et la sécurité et litige entre salariés (ex : harcèlement). On peut imputer à l'ajout de ces items la diminution du motif « autre » qui n'est déclaré que par 11 % des RD en 2017, contre 17 % en 2011 (-6 points côté RD et -15 points côté RP). Mais il est remarquable que ces ajouts s'accompagnent d'une hausse assez nette (même si les effectifs sont petits) des contestations pour le motif et les indemnités de licenciement selon les représentants du personnel.

Une catégorie autre ayant été prévue, et choisie par de nombreux répondants, elle a fait l'objet d'une analyse détaillée<sup>106</sup>. En effet, 126 répondants RP ont indiqué un autre motif en clair : un est apparu illisible, 25 ont été recodées dans les catégories existantes et 100 ont fait l'objet d'une catégorisation ad hoc, qui a aussi été employée pour traiter les 265 réponses « autres » des représentants des directions, dont 215 ont été exploitées<sup>107</sup>. Les résultats mettent en évidence un certain nombre de thématiques laissées de côté par le questionnaire fermé, notamment deux types de motifs de recours qui sont plus déclarés que la contestation des conditions d'hygiène et de sécurité mentionnée dans le questionnaire. C'est le cas des recours pour requalification du contrat de travail, qui sont par ailleurs déclarés deux fois plus par les RD (4,4% des motifs de recours) que par les RP (2,4%), les pourcentages similaires, dans le

---

<sup>106</sup> Cette analyse a été réalisée par Amandine Michelon et Thomas Bailly, stagiaire au CSO durant un mois à l'été 2019.

<sup>107</sup> En effet, 35 réponses ont été recodées dans les catégories existantes de l'enquête, 8 se sont avérées inexploitables, et 7 dans une nouvelle catégorie « autres ».

tableau ci-dessous, devant être ramené à la disproportion entre le nombre de RD (215) et de RP (100) signalant ces autres motifs. C'est également le cas des faits de discrimination et de harcèlement, mentionnés par 3,2 % des RD ayant déclaré un recours (soit 17,2% de ceux qui ont indiqué un autre motif), contre 3 % des RP (soit 30% des RP ayant indiqué un autre motif). Au sein de cette catégorie, il convient de mentionner que ce sont les faits de discrimination syndicale et de harcèlement lié à l'appartenance syndicale qui sont les plus évoqués, là où la discrimination liée au genre, au handicap ou à l'orientation sexuelle est plus minoritaire. Le tableau suivant montre ces répartitions parmi ceux qui ont répondu à cette question des autres motifs (il faut donc diviser par deux environ les % parmi les RD pour comparer en chiffre absolu avec les RP).

**Tableau 7 : Catégories d'autres motifs de recours aux Prud'hommes**

	Selon les RD, en % (sur 215 réponses)	Selon les RP, en % (sur 100 réponses)
Questions de santé au travail	12	14
Requalification	23,7	24
Contrats (formes, clauses)	10,2	9
Conditions de travail, avantages entreprises	6,5	8
Résiliations judiciaires, prises d'acte	13	4
Discrimination et harcèlement	17,2	30
Droit syndical, droit des IRP	2,8	1
Mobilité	7,9	1
Autres ruptures de contrats	4,7	3
Fautes	1,9	1
Autres		5
Total	100% (sur 215 réponses)	100% (sur 100 réponses)

Source : Enquête REPONSE 2017, volets RD et RP.

Champ : Etablissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) dans lequel le RD ou le RP interrogé a déclaré un autre motif de recours aux Prud'Hommes.

Au final, au-delà de ces éléments descriptifs qui complètent les données du Ministère de la Justice exploitée par E. Serverin (2019), le recul des recours prud'homaux est indéniable à la fin des années 2010. Après une reprise au moment de la crise de 2008 et, à nouveau, en 2013, REPONSE montre un recul qui reprend, plutôt lentement d'après les déclarations des RD et des RP et qui, après l'enquête, s'accélère fortement, le nombre de recours prud'homaux s'effondrant depuis 2016.

Pour autant, les monographies montrent que ces événements, lorsqu'ils arrivent, constituent toujours dans les années 2010 des faits marquants pour les acteurs, en particulier dans les petits et moyens établissements. Lorsque ces licenciements ont été jugés abusifs par les représentants rencontrés en particulier, leur survenue – et les contestations auxquelles ils ont donné lieu aux

prud'hommes – a particulièrement affecté les relations professionnelles, comme à Spadux mais aussi chez Autoveritas. A **Spadux**, entreprise de logiciel informatique de 32 salariés, c'est suite au recours aux prud'hommes d'un salarié contestant son licenciement pour faute grave et se plaignant de harcèlement par sa direction, là où celle-ci l'accuse d'interruption de travail et d'inactivité professionnelle, que l'ambiance de travail s'est brusquement dégradée, selon le représentant du personnel. Cela peut s'expliquer par la formalisation et la publicisation des conflits et tensions au travail que produit leur déplacement vers l'arène judiciaire, dans un petit établissement où prédominent les relations informelles et où la représentante de direction s'avoue peu au clair sur les procédures juridiques et judiciaires et ne convoque pas non plus spontanément le registre ni l'outil juridique. Ce conflit judiciarisé, qui durerait encore au moment de l'enquête dans la mesure où, selon la représentante de direction, le salarié a fait appel, n'a pas nourri d'actions collectives : il a paradoxalement plutôt renforcé l'idée que pour faire face à un travail (ou une rémunération) insatisfaisant, mieux valait partir, les qualifications des salariés leur permettent sans doute pour une part cette mobilité et stratégie d'exit plutôt que de prise de parole. A **AutoVeritas**, l'impact a aussi été du côté de l'employeur : la contestation devant les prud'hommes (dont on ne sait pas si elle a été victorieuse ou non pour le salarié concerné) et les remous que cela a généré en interne parmi les salariés ont conduit la direction à modifier sa politique de rupture du contrat de travail. La direction privilégie ainsi depuis les ruptures conventionnelles, qui permettent d'étouffer les contestations judiciaires et d'éviter l'étirement temporel des recours prud'homaux, dont peuvent s'informer les salariés et représentants et alimenter la dénonciation de la rupture de son contrat de travail, jugée abusive et refusée par le salarié concerné.

Il n'en reste pas moins que ces épisodes se sont raréfiés depuis 2016, si l'on en croit les statistiques du Ministère de la Justice, qui pointent un effondrement des recours (Serverin, 2019). L'un des carburants de la conflictualité, dans les petits comme les grands établissements, s'essouffle ici tant les ruptures conventionnelles, en incluant un accord des salariés qui les signent et des clauses de confidentialité, rendent difficile la collectivisation du problème que ces licenciements peuvent représenter aux yeux des uns (licenciés) et des autres (qui restent).

### ***2.3. Judiciariser les conflits collectifs, sinon les relations sociales***

#### **2.3.1. Judiciariser par le recours à l'inspection**

Ces situations perdurent néanmoins lorsque ce sont des représentants qui sont licenciés, puisqu'une autorisation de l'administration est ici requise. Plutôt que d'ouvrir les données ici, qui existent dans REPONSE et ont fait l'objet d'exploitations antérieures (dans le rapport de 2014 mais aussi par des collègues de la DARES ou non), et font l'objet aussi d'analyses sur les données 2017 par une autre équipe, cette précision permet de rappeler combien l'administration et singulièrement l'inspection du travail constitue une institution de recours, une possibilité toujours présente, voire obligatoire pour l'autorisation de licenciement des salariés ayant un mandat, vers laquelle se tourner pour utiliser le droit non seulement pendant les négociations (voir ci-dessus) mais aussi en amorce ou pendant un conflit. S'il s'agit dans ce cas de droit administratif, les inspecteurs ont d'ailleurs aussi des leviers pénaux d'action qui peuvent faire l'objet d'attentes fortes pour les salariés et représentants du personnel. Ils constituent plus généralement des ressources d'informations essentielles concernant le droit du travail (Willemez, 2017) auquel les représentants se réfèrent pour évaluer l'opportunité de déclencher un conflit ou pas, et dans la manière de le conduire.

Si, dans les monographies, nous n'avons rencontré aucune action pénale de l'inspection du travail, les attentes que recouvrent les recours à ce type de droit sont particulièrement palpables

dans certaines entreprises, comme on l'a vu précédemment à Assistplus, mais c'est aussi le cas à Eau, Musée ou Soustraitélec, notamment dans les conflits qui les opposent aux directions. Néanmoins, ces attentes sont plus souvent déçues que l'inverse et les syndicalistes évitent en réalité souvent de trop solliciter les inspecteurs, anticipant une charge de travail accrue en raison des réorganisations multiples qui touchent l'Inspection du travail. Le délégué syndical CFDT à Assistplus affirme ainsi que l'inspection du travail est « *débordée* » et m'explique avoir attendu une réponse de l'inspectrice pendant quinze jours, là où dans l'établissement Eau, le représentant FO affirme, après un courrier non suivi de réponse, que « *maintenant, c'est compliqué de les toucher à l'inspection* ». Enfin, du côté de Soustraitélec, l'inspectrice n'apparaît pas comme un soutien majeur même si menacer de l'appeler peut être efficace (et là été au moment du confinement – voir dans l'épilogue), y compris sur un dossier comme une plainte pour discrimination syndicale qui, selon la déléguée rencontrée, nécessiterait un appui de sa part mais qui traîne depuis plusieurs mois.

Concernant ce recours à l'administration ou au droit administratif, REPONSE permet aussi d'aborder la question du délit d'entrave au fonctionnement des IRP que pourraient avoir été amenés à faire constater les représentants du personnel au cours des trois dernières années, que ce soit auprès de l'inspection du travail ou directement du tribunal d'instance (le droit le permettant). Posée en 2011, la question permet de noter une évolution – comme pour presque tous les indicateurs de conflictualité marquant un recul – mais aussi de prendre conscience de la relative fréquence de ces recours dans les grands établissements. Ainsi, de 7,5% des RP des établissements de plus de 11 salariés signalant un tel recours à l'inspection du travail en 2011, ils ne sont plus que 6,9% en 2017. Néanmoins, même si le recul a aussi lieu dans les grands établissements, la relative fréquence de ces constats officiels n'est pas anodine (il ne s'agit pas d'une question portant sur une perception d'entrave mais bien sur un constat qui a été fait auprès d'une institution officielle, et aucun filtre ne la précède dans le questionnaire). En effet, 19% des RP d'établissements de 200 salariés et plus signalent une telle saisie (ils étaient 23% en 2011) contre 3,9% dans les établissements de moins de 50 salariés (contre 5,3% en 2011), les RP d'établissements de taille intermédiaire déclarant quant à eux un peu plus saisir l'inspection pour délit d'entrave entre 2011 et 2017 (de 9 à 10,5%).

Faire constater un délit d'entrave n'est pas donc pas si rare dans les grands établissements et il n'est pas non plus rare en entretiens avec des représentants du personnel d'établissements de cette taille, d'entendre parler de délit d'entrave potentiel, que constatent les représentants sans en avoir référé à des tiers ou dont ils menacent la direction lorsque les réunions se déroulent sans ordre du jour, sans l'envoi de documents préalables, sans PV. Le fonctionnement quotidien de bien des instances n'est en effet pas satisfaisant aux yeux des représentants, constatant des propos non retranscrits dans les PV ou recevant des documents de plusieurs centaines de pages à étudier 24 ou 48h avant une réunion de CE ou de CSE. Si la déléguée syndicale de Veto déclare avoir agité le spectre du délit d'entrave pour impressionner une direction « *légaliste* », sa stratégie syndicale la plus courante se situe à l'écart du judiciaire et consiste à « *interpeller les officiels, DRH, direction, pour leur dire qu'il fallait travailler sur le respect et la qualité du dialogue social qu'on veut avoir les uns avec les autres* ».

### 2.3.2. Recourir et menacer de recourir aux tribunaux

Plus largement, les recours aux tribunaux mais aussi la menace même d'initier ces recours constituent une arme possible pour les représentants du personnel, et une possible épée de Damoclès pour les employeurs lorsqu'ils ont été avertis de tel ou tel problème et que rien ne se passe, ou à la suite de décisions concernant les relations salariales qu'ils ont pu prendre. Cette arme est malgré tout ambivalente, comme la littérature l'a bien montré, du retour historique sur

les rapports au droit et les recours à la justice par les organisations syndicales (Bance, 1978 ; Péliasse, 2007, 2014), via le développement de leurs services juridiques (Willemez, 2003) ou l'appui sur des avocats spécialisés (Tonneau, 2011 ; 2017) ou l'analyse de conflits du travail passant par des recours judiciaires (Soubiran, 1988 ; Louis, 2017 ; Giraud, 2017). Ainsi, chez certains syndicalistes comme dans la branche commerce du syndicat CGT étudié par B. Giraud (2017), « quand on va au juridique, c'est qu'on a déjà perdu » (pour évoquer le titre de l'article), le droit pouvant être perçu comme une contrainte, bien plus que comme une ressource. Ce n'est pas forcément le cas, cependant, chez les syndicalistes dans les entreprises et sur les lieux de travail, plutôt que chez les militants de l'interprofessionnelle ou externe aux entreprises comme ceux étudiés par B. Giraud. Deux questions, introduites en 2011 dans REPONSE approchent ces recours au judiciaire davantage comme des ressources, y compris sous la forme de menace et pas forcément de recours effectif. Portant sur la menace de recours et le recours au tribunal, ces deux questions doivent toutefois être analysées avec précaution : la question n'a en effet été posée qu'aux RD et RP ayant déclaré un conflit collectif dans leur établissement, soit 16,5 % des RD et 26,8 % des RP des établissements de plus de 11 salariés en 2017. Ces deux questions sont plus orientées vers un usage collectif de la justice puisqu'elles sont insérées parmi d'autres formes possibles de conflits collectifs (occupation des lieux de travail, manifestations de solidarité, expression dans la presse ou les médias...). Toutefois, on y demande bien si « une menace (ou un recours effectif) aux tribunaux (*prud'hommes* ou tribunal de grande instance) ont eu lieu », ce qui laisse planer une certaine ambiguïté sur la dimension collective du recours (ou de la menace de recours) au juge – les *prud'hommes* n'accueillant a priori que des recours individuels (même s'ils sont groupés ou collectifs, la plainte ne peut être qu'individuelle)<sup>108</sup>. En tout état de cause, les effectifs sont faibles, ne serait-ce que parce que la question n'est posée qu'aux établissements ayant déclaré au moins une forme de conflits. Dans 142 établissements, soit 3,3% de tous les établissements en 2017, les conflits collectifs ont ainsi donné lieu à une menace de recours au tribunal selon les RD (mais 204 selon les RP, soit 10,8%) et dans 71 établissements, soit 1,6% de tous les établissements selon le RD, ils ont donné lieu à un recours effectif au tribunal (côté RP, on compte 116 cas, soit 4% des établissements). Si on rapporte ces données aux seuls établissements conflictuels, ces chiffres apparaissent toutefois moins négligeables : presque 21% des RD des établissements conflictuels de plus de 11 salariés disent avoir rencontré une menace de recours au tribunal en cas de conflit collectif (soit 2 points de plus qu'en 2011 – une légère augmentation qui tranche avec la baisse de tous les indicateurs par ailleurs), et la moitié d'entre eux (10,5%) disent qu'il y a eu un recours effectif. La menace du recours au juge est donc loin d'être absente puisque, dans les établissements ayant rencontré au moins un conflit au cours des trois dernières années, un RD sur 5 déclare l'avoir rencontrée, même si seulement un sur 10 disent avoir effectivement dû gérer un réel recours. Au final, si l'évolution tranche avec la quasi-totalité des indicateurs de conflictualité qui diminuent, les niveaux restent faibles et on ne peut arguer d'une judiciarisation collective, même si l'inverse – en matière de contestation collective –, soit une déjudiciarisation des conflits, n'est pas non plus en cours, au contraire de ce qu'on constate avec l'effondrement des procédures *prud'homales*. Les monographies sont ici riches d'enseignements, trois d'entre elles ayant justement été initiées pour explorer cette question des usages du droit et du tribunal (**Assistplus**, **Musée** et **Soutraitelec**), une quatrième monographie (**Steelonia**) ayant permis d'identifier également ce type d'usages qui ne concernent pas que les relations entre représentants et directions, mais aussi les organisations syndicales entre elles.

---

<sup>108</sup> Le « a priori » est de rigueur tant on a pu constater des recours collectifs au *prud'homme*, comme lorsque 120 salariés les saisissent pour une question de prime d'ancienneté à Routage (voir Péliasse, 2009) ou comme, à Soutraitelec, en 2017, lorsque plusieurs salariés les saisissent également pour une question de décompte du temps d'habillage dans le décompte du temps de travail effectif, voir ci-dessous.

Ainsi, à **Soustraitelec** – entreprise indépendante mais exclusivement sous-traitante de fabricant de composants électroniques située sur trois sites, dans l’Ouest (245 salariés), le Sud-Ouest (180 salariés environ) et le Sud-Est (20 salariés) – c’est autour des temps d’habillage et de déshabillage que s’est noué un conflit qui s’est rapidement déporté sur le plan judiciaire. La direction souhaitant revenir sur les modes de décompte du temps de travail, afin de gagner en productivité, au début des années 2010, ces temps particuliers ont fait l’objet d’interprétations divergentes entre elle et les organisations syndicales (CGT, très dominante sur le site de L., CFDT, seule présente sur le site de P. et majoritaire sur l’entreprise et FO). La CGT a porté l’affaire aux prud’hommes et gagné, obligeant la direction à tenir compte de ces temps dans le mode de décompte du temps de travail effectif – les relations entre direction et syndicat ne se centralisant pas non plus autour de ce seul enjeu durant les deux années d’instruction et de jugement puis durant cette même affaire, les relations sociales ont assez fortement changé (du moins sur le site de L.), puisque des accords ont commencé à être signés alors qu’il n’en était pas question auparavant (2 accords signés en 2017 et 4 en 2018, la décision des prud’hommes concernant le litige sur la mesure du temps de travail intervenant en décembre 2017 et donnant lieu, en 2018, à un appel au TGI pour que la décision soit bien appliquée). Dans deux autres établissements enquêtés, Assistplus et Steelonia, ce sont aussi des transformations du temps de travail, cette fois par voie d’accords d’entreprise, qui ont focalisé les tensions entre salariés et direction tout autant qu’entre direction et organisations syndicales (voir partie 5). Chez **Assistplus**, établissement d’assistance aux particuliers et aux entreprises appartenant à une entreprise de niveau mondial, il s’agissait, suite à la perte de parts de marché ayant incité la direction à une transformation plus générale de l’organisation du travail, de flexibiliser le temps de travail des chargés d’assistance téléphonique et d’augmenter leur amplitude horaire. Chez **Steelonia**, aciérie connaissant des difficultés de rentabilité, la direction entendait mettre en place un « compteur temps collectif » de façon à disposer de marges de trésorerie supplémentaires. Dans les deux cas, ces projets font l’objet d’un vif désaccord par une partie des organisations syndicales : la CFTC et FO chez Assistplus, deuxième et troisième organisations syndicales, et la CGT chez Steelonia, qui est majoritaire. Ces deux établissements connaissent alors respectivement une judiciarisation - qui ne porte pas pour la CFTC d’Assistplus sur l’accord mais s’inscrit dans la contestation générale de la réforme de l’organisation du travail - et une menace de juridicisation, via l’exercice d’un droit d’opposition, par la CGT de Steelonia qui entend par là dénoncer l’accord d’entreprise. Dans ce dernier cas, la menace n’aboutit pas, notamment suite aux stratégies patronales de mobilisation des salariés en faveur de l’accord, passant par l’organisation d’un référendum... même si la mise en place de l’accord est ensuite torpillée et le dispositif de flexibilité durement négocié par la direction, non reconduit au bout de trois ans à la fin de la validité de l’accord (voir encadré suivant qui détaille ces événements).

### 2.3.3. Une longue bataille à Steelonia : droit d’opposition, référendums, refus d’heures supplémentaires...

Revenir sur cette histoire à Steelonia permet de montrer combien les recours au droit – ici au droit d’opposition si rarement employé au niveau national, et dont on peut identifier pourquoi en exposant le cas de Steelonia – ne peuvent se comprendre que dans l’analyse minutieuse des contextes, en lien avec l’usage d’autres répertoires d’action et d’enjeux qui concernent aussi bien les relations entre syndicats et directions, que les syndicats entre eux.

Ainsi, une fois l’accord CTC (compteur temps collectif) présenté par la direction, la CGC y est d’emblée favorable. La CFDT hésite à signer ou non le texte. Totalisant plus de 50% des voix à elle seule, la CGT envisage de faire jouer son droit d’opposition pour contester l’accord mais

aimerait également inciter la CFDT à ne pas signer. Une première consultation a ainsi lieu en juillet 2013, à l'initiative de la CGT et de la CFDT. L'enjeu pour la CGT était de montrer qu'elle avait le soutien de la majorité des salariés, d'entraîner la CFDT avec elle ou au moins, de montrer qu'elle était fondée à exercer son droit d'opposition. Il est cependant remarquable que seuls les délégués CGT évoquent dans le détail cette consultation tandis que la représentante de la direction ne le mentionne à aucun moment, le délégué CGC affirme ne pas bien « se souvenir » de ces événements tandis que les délégués CFDT ne « souhaitent pas refaire toute l'histoire » (malgré deux tentatives de ma part pour les inciter). Ivan, le délégué syndical CGT défend l'organisation de cette consultation ainsi :

*« Au bout d'un moment pour légitimer notre position [...], on s'est dit, si les gens nous disent en face, « y a pas de problème », on les fait voter et puis on se pliera. Parce que c'est dur quand même de... de s'opposer à un accord, euh, qui apparemment satisfait certains, donc la seule façon de le légitimer, c'était de consulter les salariés. Et on s'était mis d'accord avec la CFDT là-dessus, la CGC, elle, sa position c'était de dire... on est élus par les gens, donc en gros... on les représente, ils nous font confiance, donc on décide à leur place. Bon. Bien à eux... sauf que nous on ne raisonne pas comme ça, et puis c'est plus facile de dire ça alors qu'ils représentent personne qu'était concerné par l'aspect des compteurs » (Ivan, délégué syndical CGT, entretien du 24 janvier 2019)*

Cette consultation est donc vue comme un outil pour remettre les salariés au cœur du choix car seule face à la direction et à la CGC, la CGT cherche à voir un soutien du côté des salariés. Lors de ce scrutin, 60% des salariés qui votent se prononcent contre l'accord. Toutefois, la direction ne reconnaît jamais officiellement ce référendum comme légitime puisqu'il a été organisé à l'initiative des syndicats opposés à l'accord et qu'elle n'a pas appelé au vote. De plus, après une nouvelle discussion avec la direction, la CFDT signe finalement l'accord. Refusant d'amender sa position, la CGT exerce donc son droit d'opposition. Ce droit est peu courant et fait peser sur le syndicat une grosse « pression » d'après les délégués concernés. En effet, le syndicat se met alors en porte-à-faux non seulement vis-à-vis de la direction, mais également des deux autres syndicats, puisqu'elle conteste leur signature de l'accord : « on s'expose derrière à des repréailles » résume Etienne de la CGT.

La direction utilise alors de nombreux moyens pour mettre en minorité la CGT. Tout d'abord quelques concessions sont accordées – notamment en termes d'embauche et d'évolutions de carrière – pour faire en sorte que la CFDT puisse se sentir de défendre l'accord. Ensuite, la direction menace ouvertement de dénoncer l'ensemble des accords qui existaient jusque-là si l'accord CTC ne passe pas. De plus, elle initie une série de réunions et de discussions afin de défendre l'intérêt et la nécessité de cet accord en mobilisant en particulier le personnel encadrant. Enfin et surtout, elle organise par la suite à son tour une nouvelle consultation pour montrer que l'opinion a changé et faire accepter l'accord. Voici comment Ivan, responsable de la CGT raconte cette offensive :

*« La DRH a sorti le bâton en disant, attention, si vous faites ça, moi je... dénonce, j'entreprends de dénoncer... toute une partie des accords, qui vont faire perdre des avantages à vos salariés. Donc on a dit [aux salariés] : « c'est pas le tout d'accepter de s'opposer à l'accord, il faudra aussi faire la bagarre pour ne pas laisser dénoncer ces choses-là ». Et là, une majorité de gens a dit « oui, oui, pas de problème, on sera là ». Sauf que quand y a eu, un comité central d'entreprise extraordinaire pour annoncer la liste des accords qui allaient être dénoncés... liste qui était énorme, hein, ils nous ont envoyé un calepin comme ça, quoi... ça s'est corsé [...] En même temps, ils ont déployé des moyens colossaux sur le terrain parce qu'on avait appelé à la grève ce jour-là, donc les gens, faut leur montrer... il va falloir réagir, on mobilise tous les sites, ils veulent dénoncer, il va falloir montrer les dents tout de suite. Sauf qu'ils ont fait un tapage pas possible avec l'encadrement et tout, ils ont été voir tous les mecs... un par un, et y a eu... très peu de mobilisation ce jour-là, quoi. Donc après ça, on avait perdu un petit peu l'ascendant... parce que forcément, elle avait commencé son processus de dénonciation, les gens, avaient du mal réagir derrière, ils commençaient à se dire, putain, merde, on aurait peut-être mieux fait d'accepter l'accord CTC. » (Ivan, délégué syndical CGT)*

Ainsi, la « peur » de voir leurs conditions de travail se détériorer avec la dénonciation des accords et la menace de fermeture brandie si l'accord CTC ne passait pas, participent à faire évoluer le climat dans l'entreprise. La grève pour montrer le refus de la dénonciation des autres accords mobilise peu de salariés. Six mois après la première consultation, en décembre 2013, ce second scrutin donne une majorité favorable à l'accord. Contrairement à la première, de nombreux cadres ont voté également et la direction a fait réellement campagne : « *Donc tout le monde a été consulté, y compris les cadres. Les cadres, ils n'avaient pas trop pris part à la première consultation. Parce que c'était un sujet délicat et puis si dans le même bureau de vote, le mec qui... venait voter contre les compteurs, il voyait son chef, qui lui n'était absolument pas concerné, mettre un bulletin, je suis pour l'accord, ça aurait pu créer des tensions. Donc ils se sont pas frottés à ça, par contre à la deuxième consultation, là ils ont eu des consignes. Et ils sont venus... remplir les urnes au max.* » (Ivan, délégué syndical CGT). Ainsi, la légitimité à prendre part à une consultation et à s'exprimer dépend fortement du contexte de la consultation et des encouragements de la direction. Nous n'avons malheureusement aucun chiffre de participation. Cependant, les cadres ont très certainement bien plus participé à ce scrutin que le précédent boycotté par la direction et appelé uniquement par la CGT et la CFDT. De même, vu le contexte décrit par les enquêtés, il est également possible qu'une partie des ouvriers aient changé d'avis. C'est ce référendum qui sera légitime aux yeux de la direction et il lui sert d'outil pour faire oublier la première consultation : durant l'entretien, la représentante de la direction le présente comme un effet de pure adhésion des salariés.

Assis sur le crédit accordé par ce référendum, un nouvel accord avec les concessions à la marge est une nouvelle fois signé par la CGC et la CFDT et la CGT ne fait pas opposition cette fois. Cet accord devient donc valable pour 3 ans à l'échelle du groupe. Cependant, son application est très variable selon les sites et plusieurs délégués soulignent sa difficile mise en œuvre effective dans les ateliers. Si sur le site mosellan, l'accord a été effectivement appliqué, sur d'autres, il n'a eu aucune réalité, la CGC l'expliquant par le « *sabotage systématique de la CGT* » (Patrick, CGC). Ainsi, dans un site du sud de la France, les jours fériés étaient payés exactement comme auparavant – heures effectives et majorations à 100% donc environ 200 euros la journée – sans rien mettre dans les compteurs pour éviter les refus de travailler ces jours-là. De manière moins systématique, même dans les sites où l'accord était officiellement appliqué, les refus des jours de travail supplémentaires ont été nombreux – qu'ils soient organisés de manière collective ou simplement à l'échelle individuelle, les ouvriers voyant moins l'intérêt d'effectuer ces journées. Ainsi, même si la direction avait gagné la lutte sur le terrain conventionnel, la mise en œuvre pratique des compteurs reste l'objet de nombreux conflits.

L'accord ne fut en tout cas pas reconduit après ces trois ans de validité. Les salariés qui avaient des heures « en moins » virent leurs dettes effacées, tandis que ceux qui avaient des heures « en positif » dans leur compteur furent payés à la fin de la période de validité de l'accord. Fin 2017, les compteurs collectifs pour les ouvriers sont donc supprimés, mais le cas du personnel sédentaire est oublié jusqu'à ce que le repreneur actuel accepte d'ouvrir de nouvelles négociations sur ce sujet : le personnel sédentaire passe alors de 37h30 par semaine à 38 heures hebdomadaires en obtenant à nouveau 2 RTT supplémentaires (12 au lieu de 10 précédemment). Quant aux cadres, ils n'ont pas récupéré les jours supplémentaires dans leur forfait (maintien de 212 jours par an), mais ils ont par ailleurs négocié des congés d'ancienneté conventionnels.

L'importance de ce conflit autour de l'accord CTC s'observe dans un troisième type de scrutin, les élections professionnelles de 2016, deux ans après la mise en place des compteurs collectifs. Tous s'accordent à dire que la CFDT a été fortement sanctionnée dans le premier collège (le

collège ouvrier) pour son soutien au CTC : « on l'a payé électoralement nous [en Moselle]. [...] On a tiré tout ce qu'on pouvait, je dirais, on a négocié un accord qu'on jugeait acceptable, mais on a été tellement dénigré » (Hubert, délégué syndical CFDT, entretien 30 janvier 2019). Ainsi, ce conflit qui prit également la forme d'une opposition très forte entre les syndicats, est non seulement durable – il marque les comportements plus de deux ans après la négociation de l'accord – mais il prend des formes très variables (droit d'opposition, participation aux consultations, vote aux élections professionnelles, refus d'heures sup').

#### 2.3.4. La judiciarisation au quotidien à Assistplus chez les militants de la CFTC

A **Assistplus**, c'est plus directement la pratique du recours au juge qu'agite ou met en œuvre la CFTC, et ce de manière assez fréquente. Percevant ces recours comme des moyens de faire pression sur la direction pour faire avancer les négociations, la déléguée syndicale synthétise son usage de ce répertoire d'action par la formule « *soit vous nous respectez, soit on va demander au juge que vous nous respectiez* ».

Si le délégué syndical CFDT se dit peu coutumier des recours au tribunal, il cite dans l'entretien à plusieurs reprises la CFTC comme un exemple de judiciarisation des stratégies syndicales. En effet, cette organisation a plusieurs fois eu recours au tribunal au sujet de problématiques collectives, et oriente également un certain nombre de salarié·e·s vers les prud'hommes, en particulier pour contester des licenciements abusifs dans les années 2016/2018. Monique Giacomo, déléguée syndicale CFTC, est aussi depuis 2009 présidente du secrétariat national de l'assurance-assistance et vice-présidente de la fédération. Elle affirme que c'est depuis sa prise de mandat que les recours aux tribunaux se sont développés, passant de la contestation de 0 à 1 accord collectif par an il y a dix ans, à 5 ou 6 contestations cette année. L'entretien porte la marque d'une continuité entre les négociations et le recours au tribunal : « *Donc nous on est prêt à négocier tout le temps, sauf lorsqu'on s'en prend aux salariés et qu'on veut revenir sur leurs droits, et là on laisse pas faire. On a pas mal de dossiers au tribunal, notamment sur accords collectifs et sur des cas individuels* ». Cette importance accordée aux recours juridiques et judiciaires semble s'inscrire, plus que chez le délégué CFDT, dans une conception du travail syndical comme consistant à faire remonter des informations du terrain, c'est-à-dire des discussions informelles et des sollicitations individuelles des salarié·e·s, pour nourrir la discussion en négociation, qui n'est jamais une fin en soi. Au-delà de ce qu'elle appelle le « slogan » « *soit vous nous respectez, soit on va demander au juge que vous nous respectiez* », Monique Giacomo était déjà, avant de prendre des responsabilités dans sa fédération, coutumière des tribunaux d'instance et de grande instance, en particulier en 2007 et 2008, où la CFTC avait attaqué par deux fois l'employeur au TGI pour avoir contraint les salarié·e·s à travailler sur des logiciels en anglais. Ces affaires avaient alors été médiatisées dans la presse. Plus récemment, dans le contexte de la réorganisation et de l'introduction du *lean management*, le syndicat a engagé en 2015 une procédure de référé contre l'entreprise. Celle-ci a été accusée de ne pas avoir consulté des organisations syndicales avant de modifier la structure des postes. Après avoir dénoncé l'accord d'entreprise qui recensait les « fiches-métiers » indiquant le descriptif des postes et la grille de classification à laquelle ils correspondaient, la direction envisageait en effet de supprimer le poste de standardiste et d'introduire une nouvelle couche managériale sur les plateaux d'assistance. La victoire du syndicat en première instance a suspendu le processus de réorganisation, puis la direction a gagné en appel, ce qui lui a permis de reprendre la procédure de réorganisation un an plus tard. Le syndicat a fait appel concernant le fond de l'affaire devant la Cour d'appel, et François Delcourt (le DRH) est plutôt optimiste sur l'issue du procès, estimant que « ça se finit ». De même, suite à un droit d'alerte concernant un projet d'externalisation des activités de plateau, ayant donné lieu à la désignation par le

CHSCT d'un cabinet extérieur pour mener une expertise, la CFTC a porté plainte auprès du procureur de la République pour délit d'entrave car la direction avait refusé de donner aux expert·e·s les documents qu'ils demandaient<sup>109</sup>.

La fréquence de menaces de recours et de recours au tribunal de la part de ce syndicat est discréditée par les autres organisations syndicales : Patrick Jabali et son collègue (FO) considèrent ainsi que « *le problème de la CFTC c'est qu'ils menacent tout le temps d'aller au procès, donc vu qu'ils le font pas, c'est pas crédible (...) contrairement à la CFTC on menace pas la direction toutes les semaines d'un procès. Parce qu'il y a une différence entre menacer et aller réellement en justice...* ». Il sous-entend par ailleurs que les recours effectifs de la CFTC au tribunal sont rares et mal élaborés, considérant ces formes de judiciarisation comme une « stratégie de communication » et contestant leur effet réel sur l'infléchissement des positions de la direction.

Il semblerait en effet que les recours effectifs à la justice ne soient pas si nombreux : malgré plusieurs relances en entretien, les élues n'en citent que deux, le référé fiches-métier et la plainte pour entrave. Il n'en reste pas moins que ces deux élues témoignent d'une forte capacité d'appropriation et de mobilisation des catégories juridiques, notamment celle d'« entrave », dont l'usage est fréquent dans l'entretien. Celle-ci est mobilisée lorsque les élues témoignent du fait que la direction communique toujours les projets d'accords au dernier moment, ou encore lorsque Monique Giacomo dénonce la restriction des heures de délégation induite par le passage au CSE comme étant attaquant pour entrave. À ces recours discursifs au droit, s'ajoute un fréquent recours aux outils juridiques internes et externes à l'entreprise qui sont la preuve d'une forte juridicisation de leurs pratiques syndicales. Les élues mentionnent deux droits d'alerte du CHSCT sur des plateaux d'assistance dans des situations de risques psycho-sociaux, et semblent également très prompts à solliciter l'inspection du travail.

Si l'entretien accorde une place importante aux recours juridiques et judiciaires, l'éventualité de conflits collectifs en est quasiment absente, et ne semble pas être considérée comme une option valable. À la question de savoir si les cinq dernières années ont été marquées par des conflits collectifs, les élues répondent en évoquant la mise en place du *lean management* qui fait que les « salarié·e·s ont peur » et dévient sur le sujet du *lean*. Lorsque je relance quelques minutes plus tard le sujet, la réponse de Monique Giacomo est sans appel : « *Non non il n'y aura plus de, enfin, c'est plus d'actualité les trucs collectifs. Parce que, euh, d'abord vous vous faites mal voir et puis vous êtes pas payé, donc il vaut mieux se mettre en arrêt maladie, parce que là on est payé, voilà. C'est tout simple hein, moi je comprends hein! c'est une nouvelle forme de protestation hein, c'est moderne ! Bah oui !* » L'absence de conflictualité collective est ainsi imputée à un manque d'intérêt pour cette modalité d'action de la part des salarié·e·s. C'est également le cas des élus de Force Ouvrière rencontrés, alors même qu'ils semblent plus coutumiers que la CFDT et la CFTC de confrontations directes avec la direction.

Il est notable que cet usage offensif de la justice par la CFTC, dans un grand établissement connaissant ces dernières années de multiples transformations de l'organisation du travail, se retrouve également dans un autre établissement enquêté, Musée, qui représente à cet égard un cas sans doute paroxysmique (voir encadré ci-dessous). Car dans les deux cas d'Assistplus et de Musée, et contrairement à une hypothèse selon laquelle la judiciarisation serait un répertoire d'action plus facilement mobilisé par les organisations syndicales les plus dominées ou moins

---

<sup>109</sup> Il est à noter que la plainte pour entrave peut aussi passer par l'inspection du travail, qui établit suite à enquête un procès-verbal transmis par l'inspecteur ou l'inspectrice au procureur de la République. Cette possibilité n'a pas été évoquée par les élues, qui ont porté plainte directement au nom de leur syndicat.

en capacité d'utiliser d'autres répertoires d'action reposant sur le nombre (grève, manifestation) – comme on a pu l'identifier à propos des sections de Sud ou Solidaires (Denis, 2010) -, la CFTC possède dans ces deux cas une audience importante, des sièges dans les IRP et de nombreux militants (elle est même la première organisation syndicale à Musée avec plus de 40% des voix). Si la menace du droit d'opposition est un échec chez Steelonia, les procédures judiciaires engagées par la CFTC chez Assistplus et Musée donnant lieu à des batailles judiciaires au long cours dont aucune à Assistplus et certaines à Musée ne sont pas encore terminées. Elles sont toutefois formulées comme des victoires malgré, à Assistplus, l'échec constitué par la signature de l'accord sur le temps de travail par l'organisation concurrente CFDT et, à Musée, des décisions variables selon les affaires. Ces deux entreprises apparaissent comme des exemples de la façon dont le recours au droit et à la justice peuvent prendre pour partie la place d'autres répertoires d'action mais aussi se combiner avec d'autres moyens d'action (médiatisation, pétitions, blocage des instances et plus rarement toutefois arrêts de travail) pour faire pression à la fois sur la direction et sur les organisations syndicales concurrentes, dans des contextes où les directions font valoir l'argument des difficultés économiques effectives ou potentielles pour tenter de faire accepter les transformations de l'organisation du travail. **Musée** propose toutefois, de ce point de vue, une histoire singulière où les recours au droit et à la justice n'ont plus été quasiment que les seuls canaux d'échange et de relations entre directions et syndicats pendant plusieurs années, contribuant à un blocage quasi-total des relations sociales qui a marqué profondément ces dernières, y compris lorsque les principaux acteurs, côté syndical, ont pris leur retraite et qu'une nouvelle organisation syndicale a remporté la majorité des suffrages quelques mois seulement après sa création.

### 2.3.5. Musée, un cas paroxysmique de violence et de « dialogue juridique » qui prend la place du dialogue social

Le cas de cet EPIC de 1100 salariés (dont 150 fonctionnaires, regroupés sur un autre site fusionné avec le site principal en 2011) apparaît comme un exemple extrême d'une judiciarisation systématique des relations sociales qui s'est opéré progressivement durant une dizaine d'années, atteignant un paroxysme dans les années 2014-2018, comme nos entretiens mais aussi un rapport d'expertise ont pu le découvrir. On a déjà noté la centralité du droit comme registre de discussion et d'échange entre les principaux acteurs, du côté des directions avec un service « relations sociales » de 6 personnes, toutes juristes spécialisées en droit du travail, qui fait système avec une centralité de ce même registre chez les principaux syndicalistes, tous formés par leurs confédérations et fédérations et maniant avec entrain et technicité ce registre, aidés d'avocats travaillant avec leurs sections et fédérations syndicales. La fusion décidée en décembre 2009 par l'Etat constitue le point de départ d'une contestation qui va progressivement ne plus passer que par un usage simultané, par les deux parties, de la violence verbale et de l'obstruction d'une part et de l'outil judiciaire d'autre part durant presque les dix années qui suivent. La fusion des deux établissements, de statuts et abritant des personnels privés dans un cas et publics dans l'autre, va en effet générer des plaintes (appel à la Direccte, aux tribunaux), qui vont n'être soldées qu'en 2011 alors qu'au 1<sup>er</sup> janvier 2010 les accords conventionnels des deux établissements sont dénoncés, nécessitant un nouvel accord de substitution à négocier dans un délai de 15 mois (il n'existe en effet aucun accord de branche auquel la structure peut se rattacher). Une quarantaine de réunions permettent d'aboutir à 6 accords dans le cadre d'un dialogue social qui se détériore pourtant progressivement mais profondément en 2010 : aucune instance n'est réunie (hors DP) pendant 10 mois, la direction refusant de proroger les mandats, avant des élections qui ont lieu en octobre 2010. Un accord de substitution est finalement signé « au forceps » en mars 2011 par quatre organisations

(CFDT, CFTC, CGT et CNT) sur les 6 alors présentes<sup>110</sup>. Cet accord n'est pas le signe d'un renouveau, les parties restant opposées sur le projet qui porte la fusion, entre une « vision technocratique portée par la direction » (développement de l'offre payante, d'un rayonnement international, de ressources propres, d'un budget équilibré...) et « une vision muséographique » portée par les représentants du personnel, « arc-boutés sur une mission de service public, d'accès et de diffusion des savoirs que portent les deux musées, opposé à la commercialisation d'espaces », etc.<sup>111</sup>.

Les années qui suivent sont marquées par des conflits nombreux et permanents, dans les instances CE, DP et plus encore CHSCT, qui se déroulent entre direction et organisations syndicales et entre organisations elles-mêmes, au gré des majorités électorales et des scissions qui touchent certaines d'entre elles. Ainsi, des militants CFDT (organisation historiquement très majoritaire à Musée) créent une section CFTC en 2007 et obtiennent d'un coup 16% des voix avant d'entamer une ascension qui va les faire devenir majoritaire dès 2009 (28,5% aux élections de 2008), en s'associant avec Solidaires, la section syndicale atteignant plus de 32% des voix en 2012 et même plus de 40% des voix en 2014 et 2016... avant de connaître elle-même une scission en 2019, avec le départ de militants créant alors une section UNSA. Cette nouvelle organisation (alors que FO et la CNT disparaissent dans le courant des années 2010, la CGT et Sud étant représentatifs avec un peu plus de 10% des voix à la fin de la décennie) devient immédiatement la première organisation syndicale lors des élections de 2019 (29% des voix, la CFDT et la CFTC étant au coude à coude avec 24% tandis que Sud et la CGT restent représentatifs avec 12,5 et 10% des voix). Mais elle doit affronter au CSE qui se met en place une alliance de l'ensemble des autres syndicats pour la priver du secrétariat de l'instance et mettre de côté ces militants, montrant la persistance, durant mais aussi jusqu'au bout de la décennie, de profondes divisions syndicales. Celles-ci attisent une conflictualité permanente, la direction apparaissant loin de respecter les instances et leurs règles, tout en jouant de ces divisions.

Les conflits, récurrents, passent alors par deux canaux : un blocage constant et violent des instances, d'une part ; et le recours à l'inspection du travail et aux juges récurrents, d'autre part. En juin 2015, à la suite notamment de réunions bloquées, de violences répétées et d'un CHSCT en grande souffrance (burn out successifs de plusieurs de ses secrétaires), une expertise « risque grave » est votée concernant la situation des représentants du personnel des IRP. La direction s'y oppose en justice (comme sur d'autres expertises CHSCT votées par l'instance), en désaccord avec le constat justifiant cette expertise. En décembre, le secrétaire du CHSCT fait par ailleurs une tentative de suicide. Une médiation est proposée par le tribunal en mars 2016 et un protocole transactionnel est signé en juillet 2016, permettant à un cabinet spécialisé de consultants de démarrer une expertise concernant la situation des représentants du personnel à l'automne 2016. Le rapport qui est en issu, de plus de 300 pages, est remis aux membres des IRP puis présenté en novembre 2018, soit environ 6 mois avant mon enquête. Les éléments qui suivent sont largement fondés sur ce rapport, les entretiens que j'ai menés en 2019 avec 2 juristes et 9 représentants du personnel confirmant à la fois ces éléments, le fait qu'ils continuent

---

<sup>110</sup> Après une section Sud créée par scission de la CFDT en 2004 (non signataire de l'accord), se crée une section CFTC en 2007. A la fin des années 2000, 7 organisations sont donc présentes, puisque Musée comprend aussi une section FO et une section CFE-CGC. La seconde, très minoritaire, disparaît dès les élections de 2009, tandis que FO disparaît un peu plus tard. La CNT, pour finir, râte la représentativité de peu en 2012 et disparaît après 2016.

<sup>111</sup> Ces qualificatifs sont issus du rapport d'expert remis aux acteurs fin 2018. Rédigé principalement par Mickaël Salaün, docteur en sociologie et fondateur du cabinet Attention Travail, ce rapport très fouillé et complet est intitulé « Diagnostic des conditions de travail et d'exercice des mandats des représentants du personnel de Musée en vue d'une démarche de prévention des risques psychosociaux ».

à profondément marquer les relations mais aussi que des évolutions sont en devenir, ce que confirmera un nouvel entretien, à l'été 2020, avec un représentant de l'UNSA - la nouvelle organisation devenue majoritaire – qui avait été rencontré l'année précédente, alors élu au CE comme membre de la CFTC.

La violence apparaît en effet omniprésente dans les réunions des instances et passe, peut-être paradoxalement, par un appui constant sur le droit du côté notamment des organisations syndicales. En quelque sorte, face à une direction qui cherche à passer en force et se soucie peu de respecter le droit en matière d'information - consultation, les élus et représentants syndicaux se réfèrent constamment au droit pour tenter de peser et de se faire entendre, sans succès, malgré un blocage pratique et constant des instances entre 2010-2011 et 2017-2018. Ainsi, les réunions se multiplient à un rythme effréné : plus de trente chaque année entre direction et délégués syndicaux entre 2010 et 2013, encore 24 en 2014 et 27 en 2016. Près de 25 chaque année en moyenne entre 2010 et 2016 pour le CHSCT, 28 pour le CE et 13 pour les DP. Plus de 4 800 heures de délégations, en moyenne annuelle, sont utilisées par les plus de 80 mandats qui sont investis durant ces années sur le site principal de Musée<sup>112</sup>. Ces réunions, au nombre très au-dessus du plancher légal, se déroulent en plus de manière problématique : certaines, au CE, s'étalent sur deux ou trois journées distinctes, atteignant plus de 15 heures cumulées, les procès-verbaux cristallisant pour une part les tensions, certains atteignant plus de 100 pages (hors annexes) et toujours plus de 20 pages, même lorsqu'un ou deux points seulement sont abordés (la moyenne étant plutôt d'une quinzaine à une vingtaine de points). Sachant que leurs contenus sont contestés, produits avec retard, leur lecture témoignant « de la tonalité, de la forme et du contenu des échanges et des débats parfois très virulents (invectives, accusations, brimades, railleries, prises à partie, remises en cause, menaces de recours juridiques... »), (signe de) jeux d'acteurs et de pouvoir nombreux et fréquents » écrivent les consultants dans leur rapport finalisé en 2018. Les informations transmises par la direction sont jugées incomplètes et lacunaires, suscitant de nouvelles réunions et des jeux d'acteurs – la direction indiquant que quelle que soit la qualité des dossiers qu'elle présente, les RP les dénoncent et les critiquent, ces derniers jugeant que la direction cherche fréquemment à cacher, dissimuler ou minimiser les choses. Ces rapports de méfiance et de suspicion concernent l'ensemble des instances, même si le CHSCT concentre le plus les problèmes : consulté 30 fois en 2011 (année de la fusion effective des deux entités et de la mise en place d'un nouvel accord collectif), il l'est entre 5 et 13 fois chaque année ensuite pour des « projets importants » portés par la direction, les RP saisissant à plusieurs reprises l'inspection du travail pour rappeler ses obligations en la matière à l'employeur (dont les responsables changent pourtant durant ces années). Plus de 2 réunions par mois structurent la vie du CHSCT durant la décennie, plusieurs s'étalant sur deux jours pour épuiser l'ordre du jour. Droits d'alerte et procédures de danger grave et imminent se succèdent (2 à 3 par an), désaccords permanents, appels à l'inspection et à la CRAMIF, et enfin expertises (près de 20 sont votées entre 2010 et 2016) constituent le quotidien de l'instance. Huit secrétaires se succèdent entre 2011 et 2017, comme le souligne le rapport des consultants, qui insistent aussi sur les conditions d'exercice dégradées des fonctions de représentants du personnel (locaux à l'écart, vétustes, etc.). Des « pratiques managériales déviantes et pathogènes » envers les représentants du personnel sont identifiées – certains se plaignant de discrimination, mise au placard, blocage de carrière pendant et après leurs mandats -, tandis que certains managers se plaignent à leur tour de harcèlement, sabotage, représailles vis-à-vis de salariés, voire menace de mort (dans un cas) d'élus les concernant. Ces constats, issus d'une longue enquête des deux consultants (51 entretiens entre l'automne 2016 et le début 2018, de

---

<sup>112</sup> Je n'évoquerais pas le second et plus petit site de Musée, qui, bien que fusionné depuis 2009, présente des spécificités assez fortes qui persistent durant la décennie.

nombreux procès-verbaux de réunion analysés, etc.) témoignent d'une paralysie totale du dialogue social, de conflits permanents et d'une très grande violence au sein de Musée durant toutes les années 2010 ou presque. Les entretiens que j'ai menés en 2019 confirment la centralité de ce type d'échange, côté direction comme représentants du personnel et les manières dont ils sont vécus, de part et d'autre, durant la décennie.

Les consultants insistent alors sur le rôle que les acteurs font jouer au droit et à la justice et l'enquêteur réalisant cette monographie a pu découvrir, à son grand étonnement, comment ses propres travaux ont été utilisés par les consultants pour analyser cette situation. Les consultants s'appuient en effet dans leur document sur une distinction avancée en 2009 - et déjà rappelé dans ce rapport - entre juridicisation et judiciarisation. Ils analysent un recours permanent au droit dans les instances et toutes les phases de discussions et d'échange (juridicisation des relations sociales) et une judiciarisation exacerbée passant par des menaces permanentes de recours au juge et aux tribunaux qui se concrétisent fréquemment puisque 16 recours collectifs sont identifiés entre 2010 et 2016, en parallèle à 42 prud'hommes, les acteurs s'appuyant chacun sur plusieurs cabinets d'avocats en amont de toute réunion et dans ces nombreuses procédures. Selon les consultants, le dialogue est devenu totalement juridique, au détriment du dialogue social dont ils diagnostiquent la disparition dans les cinq planches suivantes, tirées du document présenté aux instances fin 2018 et que je propose de reproduire ci-dessous tant elles détaillent bien les constats qui peuvent être fait en la matière<sup>113</sup>.

- **Un processus de juridicisation des relations sociales et professionnelles à l'œuvre : d'un dialogue social à un dialogue juridique ?**
  - › Des références récurrentes à la réglementation en vigueur en milieu de travail et de rappels au Code du travail, à des articles de loi ou encore à des jugements ou jurisprudences
  - › L'évocation et la mobilisation du droit par les représentants du personnel : nombre de leurs interventions dans les réunions et séance de travail des IRP se réfèrent au droit et à la réglementation (cf. les PV des réunions des IRP)
  - › La mobilisation et le rappel au droit dans les interactions en réunion des instances leur apparaissent souvent être l'unique vecteur contraignant la direction à infléchir ses positions et à agir
  - › Des délibérations, motions ou résolutions sont d'ailleurs très fréquemment prises et votées par les représentants du personnel
  - › La direction réprovoque ce formalisme ou ce côté procédurier des RP au cours de certaines réunions des instances
  - › Les RP font valoir les nombreuses irrégularités dans les procédures d'information et de consultation du CE [REDACTED] et du CHSCT [REDACTED] pour justifier cette invocation régulière du droit et de la réglementation en vigueur (manque d'info, info incomplètes, absence de consultation, absence de réponses aux questions des élus, consultations irrégulières, entraves...)
  - › Ce sont tous ces manquements et dysfonctionnements qui expliquent que les représentants du personnel mobilisent ou recourent au droit et effectuent des rappels du cadre réglementaire.

---

<sup>113</sup> Les 20 dernières pages du rapport sont ainsi consacrées à ce « double processus de juridicisation et judiciarisation des relations sociales et professionnelles qui témoignent d'un dialogue social dégradé s'incarnant fréquemment dans un dialogue juridicisé et judiciarisé » (p. 263).

## Un phénomène de « juridicisation » des relations professionnelles et du dialogue social : la mobilisation du droit par les représentants de la direction et les élus

- C'est dans un tel cadre qu'ils sont souvent contraints de **brandir une menace d'action en justice et de saisir la juridiction compétente, le cas échéant, pour contraindre la direction à infléchir son positionnement ou à agir autrement.**

Les représentants syndicaux et les représentants du personnel relèvent régulièrement, de leur point de vue, **un non-respect de la réglementation en vigueur en milieu de travail ou encore des dysfonctionnements des instances** qui contreviennent au droit du travail.

- Il leur apparaît, qu'après avoir épuisé les moyens d'action internes et étant démunis, **seule la mobilisation du droit et de la réglementation qui s'imposent à l'employeur est à même d'avoir un effet.**
- Pas moins de **18 entraves** ont été votées pendant la mandature du CHSCT **s'échelonnant entre 2012 et 2014.**
  - › Rappelons aussi que les membres du CHSCT et du CE effectuent régulièrement **des saisines de l'inspection du travail** ou sollicitent parfois **l'intervention des ingénieurs conseils de la CRAMIF** en matière de réglementation et de prévention.
  - › Les représentants du personnel recourent ainsi au service et au **concours d'acteurs extérieurs** à l'établissement en charge de la prévention au travail et **qui ont les capacités de contraindre juridiquement la direction à agir**, voire de la sanctionner en cas de manquement ou de non-respect.
- Les représentants du personnel observent que **la direction n'hésite non plus pas à utiliser elle-même des entretiens disciplinaires avec le concours de la DRH, des sanctions répressives et des mesures disciplinaires** à l'encontre de salariés en cas de manquement dans l'exercice professionnel.
- Ces sanctions et mesures leur semblent parfois abusives et marquer **le signe d'un autoritarisme effréné et d'un durcissement réglementaire et juridique de leur direction**, depuis de nombreuses années.
- La présomption de comportements discriminatoires incline les représentants à **mobiliser le droit afin de faire respecter les règles d'équité et les accords collectifs.**
- **La direction mobilise également régulièrement des références au droit dans ses interventions et interventions avec les représentants du personnel**
  - › Elle mobilise également des interventions de l'inspection du travail pour rappeler le droit et trancher les termes de désaccord.
  - › Par exemple, dès la mise en application de la loi Rebsamen raccourcissant les délais de communication de l'ODJ et d'informations en amont des réunions des IRP, le président du CHSCT a indiqué immédiatement aux élus par mail le nouveau cadre réglementaire, alors que rien n'obligeait la direction à appliquer ces délais restreints de manière systématique.

62

## Le tournant juridique des relations sociales : du dialogue social au dialogue juridique ?

Le tournant juridique progressif dans les débats au sein des instances, et tout particulièrement au sein du CHSCT, le droit est régulièrement mobilisé et invoqué par l'ensemble des acteurs

La teneur et le fond des échanges entre les partenaires sociaux et la direction empruntent fréquemment les voies d'un dialogue à la coloration davantage juridique que sociale. Si cela n'est pas nouveau, cette tendance s'est renforcée ces dernières années.

- En réunion, les arguments juridiques sont vite convoqués et brandis de part et d'autre au point de dévier les échanges au sein des instances représentatives du personnel de l'établissement dans le CE et dans le CHSCT. Cela tend à dégrader et dénaturer les échanges entre acteurs, cette menace étant régulièrement agitée.
- Une tendance prononcée à la « juridicisation » des débats au sein des différentes IRP, avec parfois une mobilisation du droit non comme un *moyen* mais comme une *fin* pour arbitrer des conflits et querelles internes sans fin. Les échanges et débats tendent régulièrement à se déplacer du champ professionnel de l'organisation, du travail et de ses conditions de réalisation (risques professionnels, prévention de la sécurité et de la santé au travail) vers le champ juridique de la réglementation, du rappel au cadre légal et de la stricte observance des principes de droit du travail.
- L'arrivée du dernier président du CHSCT, arrivé en juin 2015, sur le poste de DRH, lequel se fait épaulé en séance par un juriste, a accentué cette tendance.
- L'augmentation constante du nombre de juristes au sein de la DRH depuis la création de l'établissement plaide également en ce sens. Le soubassement juridique est fortement ressenti dans les réunions (vocables et tournures juridiques des échanges), ce qui rend malaisé la construction de compromis entre l'ensemble des acteurs en présence.
- Il faut relever une formalisation juridique accrue des relations sociales et une extension du droit comme modèle de référence
- Ce processus de juridicisation débouche régulièrement sur une judiciarisation accrue, soit une transformation des conflits en litige.

63

## Un processus de judiciarisation accrue des relations sociales et professionnelles : état des lieux des conflits et des contentieux (1/2)

Le recours à la voie judiciaire et aux tribunaux pour arbitrer des désaccords et conflits du travail est devenue une habitude de part et d'autre

- › Des préparations anticipées de procédures en justice ? Préparation par la direction de dossiers pour des avocats en amont des informations et consultations des IRP. La direction recourrait désormais au concours de pas moins de 4 cabinets d'avocats.
- › Des rapports de méfiance réciproques ancrés de longue date
- ... qui traduisent un dérèglement au long cours d'un dialogue social enkysté dans des menaces de procédures judiciaires aux effets délétères sur l'ambiance de travail au sein des réunions des IRP et les conditions d'exercice des mandats et de l'activité professionnelle des représentants du personnel et sur la bonne tenue par les représentants de la direction des différentes instances de représentation.
- Les contentieux individuels et collectifs sont particulièrement nombreux.
  - › La tendance, déjà forte, à la « judiciarisation » du dialogue social s'est singulièrement accrue.
  - › Au moment de la fusion en 2010, on relève un recours exponentiel aux tribunaux et juridictions compétentes pour arbitrer des contentieux : à l'initiative des représentants de la direction, des représentants du personnel, de représentants et de délégués syndicaux des différentes OS (CFTC, CGT, Sgen-CFDT, Sud Culture Solidaire, CNT)
  - › Une recension (non exhaustive) des contentieux individuels et collectifs : entre 2010 et jusqu'en 2016, pas moins de 16 affaires ont été portées devant les tribunaux qui sont autant de procédures collectives qui ont opposé, par alternance, organisations syndicales, instances représentatives du personnel et direction, depuis la création de l'établissement, soit en l'espace de seulement 7 ans.
  - › Ces procédures et la lecture des ordonnances et jugements mettent en évidence les très nombreuses difficultés concernant la représentation du personnel... sans compter les procédures en appel

64

## Un processus de judiciarisation accrue des relations sociales et professionnelles : état des lieux des conflits et des contentieux (2/2)

- Ces nombreuses procédures en justice sont **le signe patent d'un dérèglement important de la vie en milieu de travail**
- Elles signent **un aveu et un constat d'échec du dialogue social et des relations professionnelles** depuis de nombreuses années.
- Ces dernières années, notons, devant l'omniprésence des conflits collectifs et des nombreuses procédures en justice, **la mise en œuvre de médiations judiciaires ordonnées par le juge qui ont permis de rouvrir le dialogue rompu** entre la direction et les partenaires sociaux, précisément au niveau du CHSCT qui demeure l'instance représentative du personnel de l'établissement la plus dysfonctionnelle.
- **Des contentieux individuels nombreux : hors licenciement, pas moins de 42 procédures individuelles ont opposés des salariés à la direction**.
  - › A l'automne 2016 : 12 procédures étaient en cours.
  - › De 2010 à 2016 : une moyenne annuelle de 6 procédures individuelles de salariés devant les Prud'hommes.
- **Le recours au droit et la mobilisation des instances judiciaires demeurent forts et semblent s'être progressivement imposés de part et d'autre** comme l'unique ressource pour la construction des causes collectives
- L'établissement demeure donc bel et bien pris dans ce double « processus de juridicisation et judiciarisation » des relations sociales et professionnelles, qui témoigne d'un dialogue social dégradé s'incarnant fréquemment dans un dialogue juridicisé et judiciarisé.

65

Cas paroxysmique, Musée l'est de toute évidence et ce sur plusieurs années, illustrant, pour reprendre encore une fois les termes des consultants, une situation de « recours systématique au droit et une mobilisation fréquente des instances judiciaires qui semblent s'être imposés progressivement de part et d'autre<sup>114</sup> comme l'unique ressource pour la construction des causes collectives », celles des IRP comme celles que portent l'établissement via sa direction.

### 2.3.6. Conclusion

La fusion des instances et la réforme Macron inversant la hiérarchie des normes constituent deux contextes récents, post-REPONSE, aux impacts potentiellement majeurs sur les relations professionnelles et les manières dont les acteurs vont se référer au droit, sinon utiliser l'institution judiciaire. Entre les petits établissements qui se construisent par une mise à distance du droit et une logique d'arrangements à préserver – qui peut pousser les acteurs de la direction (mais aussi les représentants du personnel) à mettre à l'écart des salariés (ou des élus) se référant trop systématiquement au droit – et des grands établissements où les services RH et les directions autant que les syndicalistes intègrent systématiquement dans leurs relations la possibilité de « faire trancher par le juge » ou un tiers (comme l'inspection du travail qui refuse parfois d'entrer dans ce type de relations) pour voir reconnaître la légitimité par le droit (c'est à dire la légalité) de leurs interprétations, de leurs arguments ou de leurs projets, on perçoit bien

---

<sup>114</sup> Les consultants insistent en effet aussi sur la stratégie judiciaire de la direction, qui conteste les élections en 2012, refuse fréquemment les expertises obligeant les organisations syndicales à recourir au juge pour les imposer, etc., une attitude qui se poursuit en 2020 et 2021 (contestation de la désignation de trois délégués syndicaux de Sud, la CFTC et la CFTD en 2020, invalidée par le tribunal, que la direction continue à contester en allant en Cassation).

que la mise en forme de ces réformes ouvre sur une polarisation encore renforcée des manières dont le droit et le recours à l'institution judiciaire peuvent constituer, ou non, un répertoire d'action pour les acteurs. Là où les acteurs, mieux formés et professionnalisés, même si moins nombreux, peuvent tenter de retrouver du pouvoir et se faire entendre en s'appuyant sur des procédures, en faisant durer des réunions, en faisant consigner dans des documents des silences, des absences de réponse et ainsi préparer de potentielles mises en cause juridique – dont le cas de Musée mais aussi, pour une part, d'Assistplus ou de Steelonia, montrent malgré tout les possibles limites, y compris en contribuant à installer un jeu (auquel participe alors fortement la direction) bloquant tout dialogue social comme dans le cas paroxystique de Musée -, il est probable que là où les élus (comme les directions) privilégient l'informel, l'arrangement, la mise à distance du droit, il en soit ainsi de manière encore plus accentuée. C'est ce que montre, en tout cas, la manière dont les CSE nouvellement installés – dans presque toutes nos monographies après nos enquêtes menées en 2018 et 2019 – ont géré la crise sanitaire, comme une petite enquête spécifique que nous avons pu mener à l'été 2020 le montrera en épilogue à ce rapport.

Avant d'aborder ce que nous avons pu analyser *après* la réalisation de nos enquêtes monographiques, notre étude aborde deux enjeux centraux de la conflictualité et des relations professionnelles : les temps de travail d'une part, et les salaires et rémunérations d'autre part. Nous aurions pu être plus inspirés en nous penchant sur les questions de sécurité et santé au travail, dont l'importance s'est trouvée réaffirmée, progressivement depuis les années 2000, de manière visible depuis dix ans – les suicides à France Télécom en 2009 et le procès concernant ces derniers, tenu en 2019, constituant deux moments clé en la matière -, sans parler de la crise pandémique ouverte au printemps 2020 qui a bouleversé tant de choses sur ce plan dans les entreprises. Les conditions et relations de travail constituent également deux thèmes qui ont eu tendance à prendre plus de place depuis une quinzaine d'années parmi les motifs de conflit, tandis que l'emploi, bien que restant très stable entre 2008 et 2010 ou 2014 et 2016 parmi les thèmes de conflit, est aussi un enjeu fondamental des relations professionnelles en entreprise. Ces deux enjeux étant analysés par E. Béthoux, A. Mias et leur équipe sur la précédente enquête (Béthoux et alii, 2015), nous avons néanmoins décidé d'investiguer plus particulièrement le temps de travail et les salaires, qui constituent toujours deux paramètres fondamentaux de la relation salariale, représentant en cela des analyseurs pertinents pour comprendre les évolutions de la conflictualité qui a cours durant les années 2010. En outre, quittant la seule question du conflit, il s'agit aussi d'y intégrer les pratiques de négociation, dont on vient de voir, en matière d'usages du droit, qu'il était aussi nécessaire de les prendre en compte lorsqu'on étudie la conflictualité tant conflits et négociations se situent sur un continuum plus qu'ils ne s'opposent radicalement (Béroud et alii, 2008 ; Giraud et alii, 2014 ; Desage et Rosankis, 2015).

## Références

- Bessy C. (2007), *La contractualisation de la relation de travail*, Paris, LGDJ.
- Farvaque N. et Lefebvre (2010), « Les salariés de PME : d'une spécificité des relations sociales à un rapport particulier aux Prud'hommes ? », *La Revue de l'Ires*, 3(3), 5-34.
- Giraud B., (2017), « Quand on va au juridique, c'est qu'on a déjà perdu »: Le droit comme contrainte dans les mobilisations syndicales », *Politix*, 2(2), 131-155
- Louis, J. (2017), « Qui perd gagne ! »: L'affaire « AMS c. CGT » : recours à la justice et passage à l'Europe d'un conflit syndical » *Politix*, 2(2), 29-53
- Pélisse J. (2003), « Conscience du temps et conscience du droit chez des salariés à " 35 heures " », *Droit et Société* n°53.
- Pélisse J. (2004), A la recherche du temps gagné. Sens et usages sociaux des règles autour des 35h, Thèse de sociologie, Université Marne la Vallée, CEE
- Pélisse J. (2007), « Les usages syndicaux du droit et de la justice » in J. Commaille, M. Kaluzynski (dir.), *La fonction politique de la justice*, Coll. Recherche, La Découverte, 165-189.

- Pélisse J. (2009), « Judicialisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail », *Politix*, vol.22, n°86, 73-96
- Pélisse J. (2014), *Le travail de la légalité*, mémoire original d'HDR, IEP de Paris.
- Pélisse J. (2018), « Travailler le droit : lectures et perspectives sociologiques », *Revue française de sociologie* n°59 (1), 99-125.
- Pélisse J. (2019), « Grève froide et drôle de négociation : quelles mutations des relations professionnelles en entreprise entre les années 1968 et les années 2018 ? » *Négociations* n°31, p. 61-81.
- Reynaud J.D. (1979), « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, 1979, 20-2. pp. 367-376
- Reynaud JD (1989), *Les règles du jeu*, Paris, Nathan.
- Reynaud JD, Richebé N., (2007), « Règles, conventions et valeurs: Plaidoyer pour la normativité ordinaire », *Revue française de sociologie*, 1(1), 3-36.
- Salin F. (2020), « Inégalités sociales et judiciaires aux prud'hommes : le cas des référés », *Droit et société*, vol. 106, no. 3, pp. 567-585.
- Serverin E. (2019), « Les affaires prud'homales dans la chaîne judiciaire de 2004 à 2018 », Direction des affaires civiles et du sceau, 65p.
- Soubiran F. (1989), « Recours à des catégories juridiques et "judicialisation" dans un conflit du travail », *Droit et société*, n°13, pp. 437-450
- Tonneau JP (2011), « Du projet politique au projet syndical: Le Syndicat des avocats de France (1973-1981) », *Politix*, 4(4), 97-114.
- Tonneau JP (2017), « Les pratiques militantes d'un avocat travailliste contre des restructurations d'entreprises: Cinq cas de contestation judiciaire (1990-2000) », *Politix*, 2(2), 77-102.
- Trémeau C. (2017), « De jeunes salariés confrontés à l'(in)justice du travail : recours aux prud'hommes et effets socialisateurs de l'épreuve judiciaire », *Politix*, 2(2), 157-181
- Willemez L., (2003). « Engagement professionnel et fidélités militantes. Les avocats travaillistes dans la défense judiciaire des salariés », *Politix*, 2(2), 145-164.
- Willemez L. (2017), « Une pédagogie du droit sous contrainte. Les syndicalistes et les inspecteurs du travail dans l'activité de consultation juridique », *Politix*, 2(2), 103-130

## **Partie 5. Conflits et négociations autour des temps de travail : les multiples faces d'un enjeu à nouveau très structurant**

Vingt ans après les 35h, le temps de travail constitue une thématique toujours aussi structurante des relations professionnelles en entreprise (Clouet, Grimaud, Mias et Péliasse, 2020)<sup>115</sup>. Il l'a été dans l'action publique et les relations professionnelles locales il y a vingt ans, avec les deux lois Aubry et les dizaines de milliers d'accords signés dans la foulée qui visaient à se conformer au nouveau seuil légal. Les changements, dans les pratiques, ont été profonds. A partir de 2002, le thème s'est alors en quelque sorte autonomisé, structurant bien plus le débat politique et juridique que les pratiques ou les relations professionnelles en entreprises. Certes, de multiples lois ont été adoptées pour geler puis détricoter, sinon enterrer les 35h (Péliasse, 2008) mais elles n'ouvraient des marges de manœuvre pour les acteurs en entreprise que sous conditions d'accords dont ils ne se sont pas massivement saisis, comme l'ont montré notamment les recherches sur l'application de la loi Fillon de 2004 (Kerbouch et Mériaux, 2008) ou les Bilans de la négociation collective<sup>116</sup>. L'augmentation progressive du nombre d'accords à la fin des années 2000 et dans les années 2010 (qui étaient redescendu assez fortement après 2003 et a retrouvé un niveau proche aujourd'hui de celui des années 2001-2002) ne s'est pas faite que sur le temps de travail, même si 8 600 accords sur ce thème ont été signés en 2016. D'autres thèmes et la pression de l'Etat, via des obligations (seniors, stress, pénibilité, protection sociale complémentaire plus récemment, etc.) ou des incitations financières (intéressement, participation principalement), y ont aussi contribué fortement. Cette relative déconnexion entre débats politiques, évolutions législatives et pratiques en matière de temps de travail (Péliasse, 2012) est cependant peut-être en train de se réduire, tant nous posons comme hypothèse le fait que le temps de travail, sous d'autres modalités que la réduction du temps de travail<sup>117</sup>, est redevenu un enjeu central dans les entreprises, en lien avec des évolutions du travail (numérisation, formalisation, NTIC qui déconnectent de plus en plus lieux et temps de travail) d'une part, et du droit d'autre part (loi Travail en 2016). Du reste, c'est peut-être seulement durant une petite dizaine d'années (entre 2004 et 2014) que cette déconnexion s'est opérée et que le temps de travail, massivement négocié au moment des 35 heures, a quelque peu été éclipsé par d'autres thèmes, tant, si l'on prend la période qui va de 1993 à 2017, comme on le montrera ci-dessous, la thématique du temps de travail est devenue de plus en plus importante. L'extension du travail le dimanche ou la nuit, la reprise de jours RTT, l'extension des forfaits jours, les pratiques de conciliation dans les accords QVT, le droit à la déconnexion, le télétravail mais aussi les ajustements des régimes annualisés, la possibilité de majorer les heures supplémentaires de 10 et plus 25% ou même les retours sur les décomptes des temps de pause ou d'habillement constituent aujourd'hui autant de dimensions qui affectent, potentiellement, les régulations du temps de travail et la conflictualité au cœur des relations professionnelles.

Cinq de ces dimensions ont été investiguées de manière statistique et/ou monographique dans notre enquête. La première porte sur les transformations de ces régulations entre 1993 et 2017. La comparaison entre la première et la dernière enquête REPONSE – qui permet de mettre en

---

<sup>115</sup> Cette partie s'appuie sur des analyses statistiques menées par Pauline Grimaud.

<sup>116</sup> Les décrets de l'automne 2002 en matière de contingent d'heures supplémentaires puis la loi de 2008 ont toutefois ouvert une brèche dans ce mécanisme intrinsèquement lié à la dérogation – la loi de 2008 donnait en effet la possibilité d'accords de gré à gré, au niveau individuel, pour les seuls cadres en matière de fixation et de rachat de jours RTT. Sinon, il fallait toujours un accord d'entreprise (et/ou parfois de branche) pour « assouplir » le régime légal adopté en 2000.

<sup>117</sup> On peut noter néanmoins que la CGT revendique les 32h et a lancé des campagnes d'affichage sur ce thème à la fin des années 2010, et certains partis politiques comme Les Verts prônent également une réduction collective du temps de travail.

série la manière dont, en particulier, on négocie en matière de temps de travail – met en évidence des tendances de fond qui révèlent la permanence, sinon l'importance grandissante, des questions de temps de travail entre ces deux dates, qui englobent mais aussi dépassent la seule question de la réduction du temps de travail qui a cristallisé tant de négociations et de conflits en entreprise entre 1998 et une partie des années 2000. Une deuxième dimension s'intéresse, entre temps long (1993-2017) et temps court (celui des années 2014-2016), aux changements dans l'organisation temporelle des activités que signalent l'utilisation de dispositifs de juste à temps (qui sont, de manière surprenante, semble-t-il de moins en moins utilisés par les entreprises), les variations des durées collectives annuelles de travail ou les décisions de modifier les volumes d'heures travaillées. A chaque fois, on y analyse quantitativement et qualitativement comment ces pratiques s'articulent à des formes de régulations impliquant négociations, discussions et/ou conflits collectifs. Un troisième moment, restreint aux années 2014-2016, décrit alors où, qui et comment se traitent et se régulent ces questions de temps de travail, là aussi grâce aux questionnaires et aux monographies. Deux pratiques spécifiques concluent cette analyse du temps de travail comme enjeu de conflits et de négociation : la première porte sur le télétravail et bien que fondée sur l'enquête 2017 (notamment l'enquête auprès des salariés), l'analyse proposée est aujourd'hui un morceau d'histoire tant, depuis le printemps 2020, la situation n'a plus rien à voir. Nous avons conservé cette analyse, pensant qu'elle renseignait sur un avant qu'il n'est pas inutile de connaître pour prendre la mesure des transformations en la matière depuis un an et qu'elle pouvait compléter pour une part le travail récent de la DARES sur cette pratique (Hallepée et Mauroux, 2019). Une seconde pratique, plus conflictuelle et objet de vifs débats dans les années 2010, est alors et plus longuement abordée : le travail le dimanche, étudié en particulier au regard des compensations auxquelles il donne lieu... ou pas.

**Encadré 1 : Etudier le temps de travail qualitativement, rapides éléments sur les monographies**

Trois monographies ont été spécifiquement réalisées en choisissant des établissements ayant négocié et connu des conflits sur le temps de travail, impliquant le travail le dimanche et la nuit (Steelonia, Eau) ou non (Soustraitelec) et deux autres, parmi les PME, ont été identifiés en raison des pratiques de télétravail qui y étaient déclarés (Autoveritas et Attractivix). Toutes les monographies réalisées ont néanmoins abordé la question du temps de travail, permettant d'élargir les situations où cet enjeu a structuré, pour une part, les relations professionnelles locales (comme à ProtectEnfance, Assursanté, Musée, Vêto ou Assistplus notamment).

**1. Quelles évolutions de l'enjeu « temps de travail » en vingt-cinq ans ?**

L'ensemble des variables relatives au temps de travail ont été explorées dans les cinq enquêtes REPONSE (1993, 1999, 2005, 2011 et 2017) afin de faire émerger les évolutions des négociations, conflits et pratiques de temps de travail dans les entreprises. De fait, l'analyse ne peut porter que sur un nombre limité de variables car beaucoup de questions varient d'une enquête à l'autre, interdisant toute forme de comparaisons des réponses. C'est en particulier le cas pour les négociations, qui, en 2017, ont été distinguées des discussions, contrairement aux enquêtes précédentes mélangeant les deux depuis 1999. On peut néanmoins comparer l'enquête de 1993 et celle de 2017 pour les établissements de plus de 50 salariés à ce sujet. Ces deux bornes chronologiques apparaissent pertinentes non seulement techniquement mais aussi empiriquement : elles permettent de faire le point concernant cet enjeu du temps de travail, pour y percevoir si cette dimension de la relation salariale est devenue moins (ou différemment) conflictuelle, en s'abstrayant des moments de réformes (les 35h, qui impactent évidemment fortement la question entre 1998 et le milieu sinon la fin des années 2000). La restriction aux établissements de 50 salariés – là aussi pour des raisons techniques (l'enquête de 1993 ne portait que sur les établissements de plus de 50 salariés) – se justifie également tant on a vu

précédemment à quel point la conflictualité et les relations professionnelles prenaient des formes distinctes dans les établissements de petite taille (moins de 50 salariés) ou de plus grande taille (plus de 50 et plus encore de 200 salariés). Cette sous-partie aborde ainsi les négociations, accords et discussions puis le temps de travail comme sujet de conflits dans ces établissements d'une certaine taille.

### ***1.1. Négociations, accords et discussions sur le temps de travail (1993-2017)***

En matière de négociations, non seulement celles-ci concernent de plus en plus d'établissements entre 1993 et 2017, mais celles qui abordent le temps de travail ont cru à un rythme supérieur à celles qui relèvent d'autres sujets.

**Tableau 1 : Négociations sur le temps de travail au cours des trois dernières années**

	<b>1993</b>	<b>2017</b>
Négociation sur le temps de travail	27,1	35,9
Négociation sur d'autres sujets uniquement (hors négociations salariales)	29,8	34,7
Pas de négociation (hors négociations salariales)	43,1	29,4

*Source* : enquêtes REPONSE, volets RD, 1993 et 2017, pondération établissement.

*Champ* : établissements de 50 salariés au moins, secteur marchand et associatif hors agriculture.

En 24 ans, la part des établissements de 50 salariés ou plus qui ont connu au moins une négociation (hors négociations salariales) au cours des trois années précédant l'enquête a largement augmenté : elle est passée de 56,9% à 70,6%. Ainsi, en 2017, plus des deux tiers des établissements de plus de 50 salariés ont connu au moins une négociation au cours des trois dernières années. Or cette hausse est particulièrement due à l'augmentation des négociations sur le temps de travail qui concernent désormais 35,9% des établissements en 2017, contre 27,1% en 1993 : la part des établissements concernés par ces négociations a cru de 32,5% entre ces deux dates, contre +16,4% pour les négociations sur les autres thèmes.

De plus, les négociations formalisées n'épuisent pas l'enjeu du temps de travail dans les établissements car ce sujet est de plus en plus l'objet de discussions et échanges entre les directions et des représentants de salariés. Deux constats peuvent être tirés à ce propos. Le premier porte sur l'évolution de la fréquence des établissements discutant sur le temps de travail (qu'il y ait eu négociations formalisées ou pas). Les évolutions sont ici encore plus importantes entre 1993 et 2017 puisqu'on passe de 36,4% d'établissements de plus de 50 salariés à 54,6% en 2017 qui déclarent avoir engagé des discussions ces trois dernières années sur le temps de travail<sup>118</sup>. Autrement dit, ce ne sont pas seulement les négociations formalisées sur le temps de travail qui prennent une ampleur croissante dans les établissements mais également les discussions et échanges entre la direction et des représentants de salariés. On peut même estimer que l'augmentation de la part des établissements concernés par des discussions et échanges sur le temps de travail a été plus importante (+50% en 24 ans) que celle relative aux négociations formalisées (+32,5%). Un second constat peut être tiré, à partir d'une série plus courte portant sur l'existence de négociations *et/ou* discussions sur ce sujet entre 1999 et 2011.

<sup>118</sup> La formulation de la question n'était pas tout à fait la même en 1993 et en 2017, car, en 1993, les représentants des directions devaient indiquer s'il y avait eu des discussions avec « des représentants de salariés autre que les délégués syndicaux » tandis qu'en 2017, la question mentionne « des représentants de salariés ou des groupes de salariés ».

**Tableau 2 : Négociations et/ou discussions sur le temps de travail au cours des trois dernières années.**

	1999	2005	2011
Oui	55,8	55,8	42,2
Non	44,2	44,2	57,8

Source : enquêtes REPONSE, volets RD, 1999, 2005 et 2011, pondération établissement.

Champ : établissements de 50 salariés au moins, secteur marchand et associatif hors agriculture.

La proportion d'établissements concernée par les négociations et les discussions est ainsi bien plus importante que celle des seuls établissements négociant formellement sur le temps de travail : plus de la moitié des établissements (plutôt qu'un gros tiers) étaient concernés dans les enquêtes de 1999 et 2005. Cette proportion a toutefois baissé pour la période suivante puisque durant les années 2008-2010, seuls 42% des établissements étaient concernés par une négociation et/ou discussion sur le temps de travail. On ne sait donc pas si on a plus négocié sur le temps de travail en 2014-2016 qu'en 2008-2010 avec REPONSE ; mais on sait néanmoins qu'on a signé plus d'accords à ce sujet.

En effet, du côté des accords, les évolutions sont là aussi importantes durant les vingt-quatre années étudiées, en raison bien entendu des lois Aubry et de l'explosion du nombre d'accords sur le temps de travail qui les ont accompagnées, impliquant, a contrario, une baisse continue de la part des établissements qui signaient des accords sur le temps de travail au cours de la décennie suivante. On remarque toutefois que le nombre d'accords signés dans les entreprises semble s'être stabilisé à un niveau supérieur à celui du début de la décennie 1990. Ainsi, alors que 19,8% des établissements d'au moins 50 salariés avaient signé un accord entre 1990 et 1992, c'est le cas de 25,3% des établissements entre 2014 et 2016.

**Tableau 3 : Accord(s) signé(s) sur le temps de travail au cours des trois dernières années**

	1993	(1999) <sup>119</sup>	2005	2011	2017
Oui	19,8	(19,5)	38,1	24,5	25,3
Non	80,2	(80,5)	61,9	75,5	74,7

Source : enquêtes REPONSE, volets RD, 1993, 1999, 2005, 2011 et 2017, pondération établissement.

Champ : établissements de 50 salariés au moins, secteur marchand et associatif hors agriculture.

On peut d'ailleurs ajouter à ces chiffres ceux du nombre d'accords remontés dans les Direccte : en 2011, 10 602 textes étaient signés en entreprise (accords, avenants, décision unilatérale de l'employeur...) relatifs au temps de travail contre 13 053 en 2016, soit une augmentation de 23% (Grimaud, 2020). Dans nos monographies, on peut aussi remarquer combien, dans certaines entreprises, la question du temps de travail a continué ou plutôt est revenue comme un enjeu de négociations dans les années 2010, dans un objectif de flexibilisation, aussi bien dans l'industrie (comme à Steelonia ou Soustraitelec) que dans les services (comme à Assistplus), qui a aussi concerné le travail dominical (comme à Musée) ou le télétravail (comme à nouveau, à Musée ou, sans que la demande insistante de négociations des élus en la matière ne rencontre de succès, à AutoVeritas). Le cas des centres de relations clients à Eau, une grande entreprise de distribution d'eau constitue un exemple, dans nos monographies, de ce temps long qui entourent les enjeux du temps de travail, de l'accord 35h de 1998 aux indemnités de soirs

<sup>119</sup> Pour l'enquête de 1999, la question ne portait que sur l'année précédente (« Avez-vous conclu un accord sur ce thème en 1998 ? ») alors que pour toutes les autres enquêtes la question portait sur les trois années précédentes. Les chiffres pour 1999 sont donc indiqués entre parenthèses. On remarque toutefois que le nombre d'accords signés pour la seule année 1998 est équivalent au nombre d'accords pour les trois années précédant l'enquête de 1993, en raison de la loi Robien et de l'annonce de la loi Aubry dès l'automne 1997 et de son vote le 13 juin 1998.

et de samedi qui constituent autant de règles discutées, négociées et ajustées en matière de temps de travail

**Encadré 2 : Les centres de relations clients à Eau, où la permanence des enjeux du temps et des horaires de travail entre 1998 et 2015**

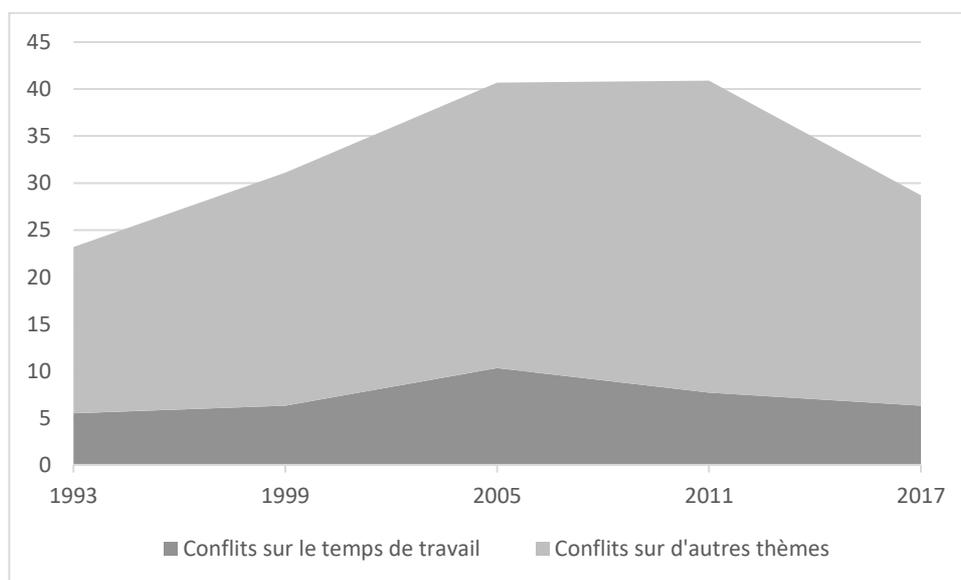
Hormis le siège, un seul service ne connaît pas les astreintes dans l'établissement enquêté (sur ces astreintes, voir *infra*) : il s'agit des Centres Relation Clients (CRC) qui prennent en charge l'ensemble des contacts (accueil physique, contacts téléphoniques et postaux...) avec les clients. Or, à l'inverse du mouvement opéré dans les usines de diminution des plages horaires travaillées, ces centres ont connu un élargissement des plages de travail. Ainsi, si de nombreux centres d'appel ont fermé ces dernières années à l'échelle nationale, ceux de l'établissement étudié ont vu à l'inverse leur plages horaires étendues. Cet enjeu est d'ailleurs relativement ancien et correspond au premier aménagement du temps de travail mentionné dans l'accord dit « AROTTE » (sur la réduction, l'aménagement et l'organisation du temps de travail et sur l'emploi) de 1998 : la baisse de la durée collective de travail, accompagnée d'embauches, se traduira par un gel des salaires et des aménagements du temps de travail, avec, en premier lieu, l'extension des horaires journaliers et des jours de travail dans la semaine (à 5,5 ou 6 jours par semaine) dans les centres relations clients. L'objectif est donc fixé dès 1998 même si ce changement ne se fera qu'à la fin des années 2000.

Dans les CRC, les horaires classiques (de 8h à 17h) sont donc étendus au soir entre 17h et 19h30 et au samedi matin de 9h à 12h30. Les salariés sont fortement incités à accepter de travailler sur ces nouvelles plages et le volontariat est privilégié « sauf nécessité de service » autrement dit tant qu'il y a suffisamment de volontaires. En contrepartie de leur « disponibilité », une prime dite « indemnité de soirs et samedis » est instaurée en 2015 avec l'accord sur le partage de la performance du CRC qui proposait déjà les primes de performance collective et individuelle aux salariés. Cette prime mensuelle s'élève à 12,80 euros bruts par soir travaillé et à 25,60 euros bruts par samedi matin travaillé pour les salariés qui effectueront ces horaires. Ainsi, même si c'est dans une proportion bien moindre, l'extension des horaires dans ces services est régulée d'une manière similaire à celle des astreintes dans les travaux ou les usines, à savoir comme un outil de majorations individualisées des revenus.

**1.2. Le temps de travail comme thème de conflits collectifs (1993-2017)**

A contrario – et nos monographies le montrent (même si c'est par construction puisque trois d'entre elles ont été choisies en raison de l'existence de conflits sur le temps de travail) - le temps de travail apparaît comme un enjeu de conflictualité collective relativement stable au cours des 25 dernières années si l'on fait exception, bien sûr, de la période du tournant des années 2000 marquée par la mise en œuvre des 35h.

**Graphique 1 : Le temps de travail comme thème de conflit collectif au cours des trois dernières années**



Source : enquêtes REPONSE 1993, 1999, 2005, 2011, 2017, bases RD, pondération établissement.

*Champ* : établissements de 50 salariés et plus, secteur marchand et associatif hors agriculture.

En effet, en 1990-1992 et 2014-2016, les conflits relatifs au temps de travail ont concerné respectivement 5,5 et 6,3% des établissements d'au moins 50 salariés. On remarque toutefois un pic de conflictualité sur cet enjeu autour des années 2002-2004 puisque 10,3% des établissements connaissent des conflits collectifs sur ce sujet ; mais la part des conflits relatifs au temps de travail n'augmente pas, au contraire, durant ces années qui voient de plus en plus de conflits et d'autres thèmes les structurer. Si ces chiffres paraissent relativement faibles, il faut noter que cela représente à chaque fois entre 18% et 25% des établissements qui connaissent au moins un conflit collectif au cours des trois dernières années. Dans notre échantillon monographique, cela concerne des questions aussi variées que la modulation et les heures supplémentaires, sous la forme d'un compte temps collectif à Steelonia (mais aussi à Soustraitélec où le projet de la direction ne passe pas et les négociations sont un échec), les horaires (à Soustraitélec également, ainsi qu'à Assistplus), la mesure du temps de travail (et notamment du temps d'habillage et de déshabillage à Soustraitélec), le travail le samedi, en soirée ou le dimanche (Assistplus, Musée), etc. Il est notable de ce point de vue que les moyens et même petits établissements montrent la transversalité de cette thématique en matière de conflits, même si ces derniers peuvent être latents ou ne pas s'exprimer par des formes collectives, comme à Instmedical, dans les trois établissements médico-sociaux ou à AutoVeritas (autour des congés et du télétravail notamment).

De fait, en supprimant l'année 1993, des résultats peuvent aussi être présentés sur les petits établissements, de 20 à 49 salariés. On peut y noter que 3,1 à 3,3% des établissements de cette taille déclarent des conflits sur le temps de travail durant la période, à l'exception des années 2002-2004 (7,5%) et 2008-2010 (5,3%). Surtout, les conflits sur le temps de travail représentent une part importante des établissements impliqués dans des conflits : entre 20 à 32% des établissements de 20 à 49 salariés concernés par des conflits, l'ont été sur ce thème. Cette proportion est plus importante dans les établissements de petite taille que dans les établissements d'au moins 50 salariés. Sur les deux dernières enquêtes, c'est même sur les établissements de 11 à 20 salariés que ces données peuvent être produites. De ce point de vue, les proportions baissent entre 2011 et 2017 puisque 3,2% des établissements de cette taille déclaraient des conflits sur le temps de travail en 2011 et seuls 2,2% en 2017, dans un contexte de baisse de l'ensemble de la conflictualité (de 14,3% en 2011 à 9% en 2017 d'établissements de cette taille déclaraient des conflits).

Se pencher sur une forme spécifique de conflit – les refus d'heures supplémentaires – peut aussi renseigner ces évolutions, tout comme sur les deux dernières enquêtes, un motif de prud'hommes impliquant des questions de temps de travail. Défini comme un conflit impliquant « au moins deux salariés qui refusent en même temps des heures supplémentaires demandées par leur hiérarchie », les refus d'heures supplémentaires concernent entre 6 et 8% des établissements d'au moins 50 salariés durant les années 1990-1992, 2008-2010 et 2014-2016. Ils sont toutefois moins importants durant les années 1996-1998 (4%) mais plus fréquents dans les années 2002-2004 (11%). Dans les établissements de 20 à 49 salariés, les évolutions sont plus contrastées, de 2,6% en 1996-1998 à 8,8% en 2002-2004, avant de retomber à 4,6% en 2014-2016. Du côté des recours aux prud'hommes pour motif de temps de travail enfin, interrogés en 2011 et 2017, ils sont assez rares mais pas inexistantes et surtout ne baissent pas dans la dernière période : de 5,2% à 5,5% pour les établissements de plus de 50 salariés, ils passent aussi de 2,7 à 2,9% dans ceux de 20 à 49 salariés. L'élément le plus notable tient cependant à leur part dans l'ensemble des motifs de conflits, le temps de travail constituant manifestement un sujet de conflits collectifs plus que de litiges individualisés. En effet, si les

conflits collectifs relatifs au temps de travail représentent autour d'un cinquième ou un quart de l'ensemble des conflits, les recours aux prud'hommes sur le temps de travail ne représentent que 11 et 13% de l'ensemble des recours (2011 et 2017). Ainsi, le temps de travail constitue relativement plus un sujet de conflits collectifs que de litiges individualisés transposés sur le terrain judiciaire, ceux-ci étant, comme on l'a vu dans la partie précédente, marginalisés par la contestation des motifs de licenciement, voir des indemnités versées lors de la rupture des contrats de travail qui constituent l'essentiel des motifs de plaintes au prud'hommes.

## **2. Changements organisationnels et ajustements des pratiques en matière de temps de travail, entre temps long et temps court**

Au-delà des négociations, discussions et conflits, les pratiques en matière de temps de travail évoluent également. Si l'on ne peut s'y intéresser à toutes, REPONSE permet d'en aborder trois types, en lien avec des questions relatives à l'organisation temporelle du travail et aux changements qui s'y déroulent, dans le temps long (1993-2017) ou dans un temps plus court (2014-2016). Plusieurs questions posées en particulier aux représentants des directions permettant de mesurer l'importance (ou non) et les modalités des ajustements et modifications dans l'organisation temporelle du travail à cet égard. Les politiques de juste à temps (clients ou fournisseurs) d'une part, et les ajustements en matière de temps de travail, d'autre part, constituent deux manières de saisir ces questions.

En effet, différentes formes de flexibilité temporelle ont pris une ampleur croissante ces deux dernières décennies : augmentation importante du travail dominical et intensification du travail la nuit (voir *infra*), développement des formes de modulation et d'annualisation du temps de travail, recours toujours important aux temps partiels malgré une législation fortement durcie depuis 2000 (Roux-Rossi, 2019)... On aurait pu s'attendre à ce que cette flexibilisation du temps de travail résulte d'une organisation du travail soumise aux exigences marchandes des fournisseurs et clients et d'activités de plus en plus en flux tendu. Et sans même préjuger d'une relation de causalité, on aurait pu s'attendre à ce que ces deux phénomènes – flexibilité temporelle et organisation du travail en flux tendu – évoluent dans le même sens. Or, paradoxalement, ce n'est pas ce qu'on observe : les pratiques de juste-à-temps, que ce soit vis-à-vis des fournisseurs ou vis-à-vis des clients, ont diminué entre 1999 et 2017 dans les établissements d'au moins 20 salariés. Ainsi, alors que l'organisation de la production de 24,7% des établissements reposait sur le flux tendu avec les fournisseurs en 1999 (et 25,1% en 2005), c'est le cas de seulement 18,7% des établissements en 2017 – la diminution s'opérant surtout entre 2005 et 2011 (moins 4,3 points). La baisse est encore plus marquée pour le juste-à-temps clients : alors que l'organisation de la production de 36,3% des établissements reposait sur le flux tendu avec les clients en 1999 et 37,7% en 2005, c'est le cas de seulement 31,9% en 2011 puis 29,4% des établissements en 2017.

A Soustraitélec, alors que les contraintes temporelles imposées par les logiques clients et/ou fournisseurs se sont accrues (sans forcément passer par des pratiques organisationnelles en juste à temps), la flexibilité du temps de travail est devenue un enjeu majeur pour la direction pour maintenir ou augmenter sa compétitivité. Toutefois, les projets de la direction se sont heurtés, aussi bien au moment des 35h que quinze ans après à une opposition syndicale résolue qui ont fait échouer ces projets dans une entreprise industrielle pourtant typique, a priori, pour abriter ce type de dispositif de flexibilité qu'est la modulation / annualisation du temps de travail.

**Encadré 3 : A Soustraitélec, un enjeu ancien de la flexibilité, remis sur le métier par la direction en 2014 mais bloqué par les salariés**

M'appuyant sur l'ancienneté des délégués syndicaux, j'ai pu revenir sur la négociation de la réduction du temps de travail, qui a eu lieu en 2000 sur le site de L. Conflictuelle, cette négociation s'est accompagnée alors d'une journée de grève, qui a fait reculer la direction de l'époque sur son projet d'instaurer une modulation du temps de travail. « Vous vous rappelez de la mise en place des 35 heures ? *Ah oui, très bien. Comment ça se passe ? C'était très... très compliqué, on avait un... un Directeur Général qui était assez compliqué à ce moment-là. ...On avait fait grève hein pour avoir les 35 heures que l'on voulait. C'était quoi les 35 heures que vous vouliez ? Bah les horaires qu'on a actuellement. On voulait en gros, 8h-12h... 13h-15h, 15h30 quoi, par là quoi. 7 heures par jour, avec des horaires, parce qu'on aurait pu travailler jusqu'à 17h hein. Nous on voulait vraiment finir tôt dans l'après-midi. Et du coup, on a obtenu ce qu'on a voulu, passé 7h, on arrête. Grâce à cette grève ? Voilà, tout à fait. Qui avait duré je crois... alors on avait fait une journée hein, je crois, une journée de grève. (...) Et du coup, un accord que vous aviez signé à l'époque ? Oui. Et depuis, on a... toujours le même accord. Pas de jours RTT mais 7 heures par jour quoi ? Oui. Tout à fait » (la déléguée CGT).*

Evoquant des projets ultérieurs de la direction en matière de temps de travail, la déléguée précise toutefois que l'accord instauré prévoyait une modulation du temps de travail... mais que celle-ci, ingérable, avait été « annulée » par la direction, semble-t-il officiellement en 2014 même si beaucoup plus tôt en pratique, pour revenir « aux 35h fixes ». « On a déjà eu une modulation en place, ils n'ont pas su la gérer... ils faisaient n'importe quoi et du coup, après ils avaient annulé cette modulation-là donc... D'accord. C'était un truc qui avait été négocié avec les 35 heures ça ? Oui, c'est ça. On avait négocié, mais on avait une bonne modulation, c'est-à-dire que nous, on peut aller jusqu'à 40 heures du lundi au vendredi. Et les samedis, pour les salariés qui le souhaitent, c'est des heures supplémentaires » (la déléguée CGT).

« Historiquement en fait, il y avait des accords d'entreprise complètement différents, avec de la flexibilité, c'est-à-dire des horaires variables, explique de son côté le DRH. Il y avait un principe de modulation qui était mis en place ? Non non non. C'était des horaires variables sur la journée. C'est-à-dire que je pouvais commencer à 7h50 ou à 8h ou à 8h15. Et c'était selon les choix des salariés, en horaire variable donc ? C'est possible ça, quand on fait un travail en équipe ? Parce que l'organisation elle doit être problématique quand même ? Oui. Bah c'est la problématique ... En termes d'organisation c'est compliqué, en plus ce qui se passe, c'est que vous avez la personne qui arrive à 7h45 qui commence à prendre son poste, mais celle qui est arrivée à 7h50 qui lui dit bonjour... Et celle à 8h qui dit bonjour aux deux autres... Et pendant une demi-heure, il ne se passe pas grand-chose quoi. Donc en 2014, la direction décide de remettre les 35 heures avec horaires fixes » (le DRH)

La direction décide donc de rationaliser le système d'horaires variables et d'instaurer une modulation plus à sa main en 2014. La DRH de l'époque décide donc d'ouvrir des négociations cette année là mais se heurte à un refus des organisations syndicales. Décidant de passer en force, le DRH dénonce alors l'accord pour imposer un rapport de force qu'elle pense plus favorable en sa faveur face aux organisations syndicales. La CGT réagit fortement toutefois, en particulier en s'appuyant sur une pétition qui rencontre un franc succès. L'épisode ne donnera pas lieu à beaucoup de développements dans les entretiens, la déléguée CGT indiquant que « lui, il a voulu tout remettre en cause. C'est-à-dire que les salariés pouvaient travailler jusqu'à 48 heures, et les semaines où il n'y avait pas de travail, c'était du zéro heure. Et donc nous, ça, on n'en voulait pas ça. Ce n'était pas possible quoi. Et donc... l'accord a échoué. En plus, il y avait dedans des choses qui... n'étaient pas négociables quoi, ce n'était pas possible quoi ». Selon elle, c'est même pour cette raison que le DRH est parti l'année suivante : « cela a été un échec total pour lui. Et c'est pour ça, si vous voulez, je pense qu'ils lui ont... le nouveau PDG... ils ont dû lui dire fortement de chercher un travail ailleurs. Je pense que c'est à cause de l'échec de cette négociation, c'est mon avis, hein ».

Le DRH qui arrive en 2015 résume quant à lui ainsi cet échec : « Négociation en 2014, 3 réunions : ils se mettent pas d'accord donc dénonciation de tous les accords et DU - décision unilatérale -, pour mettre en place les 35h horaires fixes. Donc moi j'arrive un peu dans ce contexte-là, où les négos ont pas donné grand-chose, où effectivement les élus ont dit « y a eu 3 réunions et on nous a pris pour des benêts, on a rien voulu signer, et ça s'est passé en DU » et ça a été hyper dur. Hyper dur. Avec débrayage et tout. Donc moi j'arrive dans ce contexte-là quelques mois après, où les négos se terminent en juillet je crois, en septembre y a la DU, 2014, et moi j'arrive en avril 2015, donc c'est encore tout chaud en fait » (le DRH). L'obligation de négocier un accord, pour instaurer une modulation ou annualisation du temps de travail, a dans ce cas pesé, la direction, face à des syndicats unis, ne pouvant l'instaurer : la dénonciation de l'accord fait cependant disparaître en même temps les pratiques d'horaires variables, calant l'organisation sur « les 35h à horaires fixes », sans horaires variables (ou modulation, selon l'interprétation de chacun du dispositif instauré) et marges de manœuvre en termes de flexibilité, que ce soit direction et salariés, ce qui mécontente aussi fortement les salariés.

En matière d'ajustements de l'organisation temporelle de l'activité, dans un temps plus court (entre 2014 et 2016) cette fois – à l'image du cas de Soustraitélec évoqué ci-dessus -, deux variables peuvent être mobilisées dans la dernière enquête REPONSE. La première porte sur la

modification de la durée annuelle collective du travail pour l'ensemble ou une partie des salariés au cours des trois dernières années. D'après les directions, ces modifications ne touchent qu'une minorité d'établissements : 92,5% des établissements d'au moins 11 salariés du secteur marchand hors agriculture n'ont pas connu ce type d'ajustements entre 2014 et 2016. Même marginale, la modification la plus courante consiste à augmenter ou diminuer la durée hebdomadaire ou quotidienne : 5,3% des établissements de l'enquête sont concernés. En regroupant les différentes modifications proposées dans le questionnaire (augmentation ou diminution de jours RTT, de la durée quotidienne ou hebdomadaire, du nombre de jours dans les forfaits jours, etc.), on peut noter que ces modifications n'apparaissent pas corrélées à la taille des établissements mais à certains secteurs : elles sont plus fréquentes dans l'administration, la santé et les autres services. Évidemment liés au fait de négocier – puisque ces modifications de la durée collective annuelle nécessitent des accords –, on peut aussi noter qu'elles sont significativement corrélées avec d'autres formes d'échanges informels en matière de temps de travail<sup>120</sup>. Plus encore, ces modifications sont fortement conflictuelles. Elles sont non seulement corrélées à un recours accru aux prud'hommes (même si ce recours n'est pas spécifiquement motivé par des questions de temps de travail), mais surtout, elles sont plus fortement associées à une importante conflictualité collective, avec des conflits sans arrêt de travail mais aussi avec arrêt, et des conflits sur le temps de travail. On a vu dans les trois monographies réalisées dans le secteur médicosocial à quel point ces questions d'horaires et de variations des durées collectives de travail y constituaient d'ailleurs un sujet d'affrontement, que ce soit dans des « petits » établissements de 50 à 60 salariés ou dans une structure plus grande (200 salariés) comme à ProtectEnfance, même si, dans ces trois cas, aucun conflit collectif avec arrêt de travail n'a éclaté à ce sujet, au profit de tensions individuelles ou collectives plus ou moins directement exprimées.

La modification du *volume* d'heures travaillées au cours des trois dernières années – autre dimension demandée aux représentants des directions en matière de changements temporels dans la durée du travail – constitue par contraste une pratique plus fréquente. En effet, la modification du nombre d'heures travaillées entre 2014 et 2016 concerne 49% des établissements d'au moins 11 salariés du secteur marchand. Le dispositif le plus fréquent consiste à augmenter le recours aux heures supplémentaires ou complémentaires (30% des établissements de l'enquête) et dans une moindre mesure à diminuer ce recours (10%). Deux autres formes d'ajustements méritent d'être soulignées : l'augmentation de la durée du travail des salariés à temps partiel (12% des établissements) qui est un moyen de pérenniser un recours régulier aux heures complémentaires ; et l'obligation de prendre des jours de congés, de RTT ou des jours du CET (8,3% des établissements). Regroupés tous ensemble, ces dispositifs apparaissent corrélés à la taille de l'établissement : plus l'établissement réunit un nombre important de salariés, plus ces dispositifs sont fréquents. De même, ils sont bien plus fréquents dans l'industrie (comme dans le cas de Steelonia dans nos monographies), et dans une moindre mesure dans les transports, HCR, commerce et moins courants dans l'administration, la santé et les autres services et surtout dans l'information, communication, finance et immobilier. Quant aux corrélations entre ces dispositifs de variations des durées du travail et les négociations et conflits, elles se différencient selon les tailles des établissements, comme le montre le tableau suivant.

---

<sup>120</sup> Cette question est formulée ainsi dans le questionnaire RD : « En dehors de la négociation d'accords collectifs, y-a-t-il » / « Y-a-t-il » eu, en 2016, dans votre « entreprise » / « établissement » des échanges ou discussions avec « des représentants de salariés ou » / des groupes de salariés sur les sujets suivants ? 6. La durée, les horaires, les calendriers ou plannings ».

**Tableau 4 : Corrélations entre la modification du volume d'heures travaillées et les formes de régulation en entreprise**

	Etablissements					
	De 11 à 19 salariés	De 20 à 49 salariés	De 50 à 99 salariés	De 100 à 199 salariés	De 200 à 499 salariés	500 salariés ou plus
<b>Existence de négociations collectives</b>	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Oui						
Non						
<b>Existence de négociations sur le temps de travail</b>	NS	NS	**	NS	NS	**
Oui			modification			modification
Non						pas de modif
<b>Autres formes d'échanges sur la durée du travail</b>	*	***	**	NS	**	****
Oui		modification	modification			modification
Non		pas de modif	pas de modif		pas de modif	pas de modif
<b>Le recours aux prud'hommes</b>	**	NS	NS	NS	NS	*
Oui	modification					
Non						modification
<b>Le recours aux prud'hommes pour le temps de travail</b>	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Oui						
Non						
<b>L'existence de conflits</b>	**	****	NS	NS	***	****
Oui	modification	modification			modification	modification
Non						
<b>Le nombre de conflits</b>	**	****	NS	NS	**	****
2 conflits ou plus	modification	modification			modification	modification
1 conflit	modification	modification				
Pas de conflit					pas de modif	pas de modif
<b>La forme des conflits</b>	*	****	NS	NS	**	****
Conflits avec arrêt de travail					modification	modification
Conflits sans arrêt de travail	modification	modification				
Pas de conflit					pas de modif	pas de modif
<b>Les conflits sur le temps de travail</b>	(**)	***	**	NS	NS	****
Oui	modification	modification	modification			modification
Non						pas de modif

Source : enquête REPONSE 2017, base RD, pondération établissement.

Champ : Etablissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

Les modifications du volume d'heures travaillées peuvent correspondre à une diminution ou à une augmentation du recours aux heures supplémentaires ou complémentaires, à des refus ou à des obligations de congés, RTT ou jours dans le CET, à du chômage partiel, au passage de salariés à temps partiel, à la baisse ou la hausse de la durée des temps partiel (question 4.7d du questionnaire RD). Le tableau présente l'état des corrélations entre l'augmentation ou la diminution du volume d'heures travaillées au cours des 3 dernières années dans l'établissement et d'autres formes de régulations sociales telles que la présence de négociations ou d'autres formes d'échange, le recours aux prud'hommes, le nombre et les types de conflits. « NS » signifie que le lien n'est pas significatif. Ensuite, les corrélations significatives sont mentionnées avec des étoiles : \* avec un risque d'erreur inférieur à 0,1 ; \*\* pour un risque inférieur à 0,05 ; \*\*\* pour un risque inférieur à 0,01 et enfin \*\*\*\* pour un risque inférieur à 0,001. Les modalités détaillées pour lesquelles la corrélation est la plus marquée est précisée dans la(es) ligne(s) suivante(s).

Les informations entre parenthèses correspondent à des effectifs trop faibles pour être interprétées.

**Lecture** : pour les établissements de 200 à 499 salariés, la forme des conflits collectifs est significativement corrélée avec les modifications du volume d'heures travaillées (heures sup...) avec un risque d'erreur inférieur à 1% : les conflits avec arrêt de travail sont associés à l'existence de modifications du volume d'heures travaillées tandis qu'à l'inverse, l'absence de conflits est corrélée à des volumes inchangés d'heures travaillées.

Il est notable, de ce point de vue, que ce type de modification du volume d'heures travaillées ne soit pas corrélé à des formes de négociations collectives, mais uniquement à d'autres formes

d'échanges sur la durée du travail. S'il est parfois associé à un recours plus fréquent aux prud'hommes (pour les plus petits et les plus grands établissements), il est surtout corrélé à une plus forte conflictualité. Or, pour une fois, cette plus forte conflictualité ne s'observe pas uniquement pour les grands établissements, mais aussi pour les petits établissements – ceux de taille intermédiaire, entre 50 et 199 salariés, semblant moins concernés. Par ailleurs, pour les plus grands établissements, on remarque que la corrélation est particulièrement forte entre la modification du volume d'heures travaillées et l'existence d'au moins deux conflits et de conflits avec arrêt de travail. C'est peut-être ce qui se profile à Véto où la direction, comme à Soustraitelec en 2014, envisage de rationaliser les règles du temps de travail, en harmonisant notamment les volumes d'heures travaillées selon les sites.

#### **Encadré 4 : Une organisation du temps de travail en voie de rationalisation à Véto**

En production, en raison de l'organisation cyclique de cette activité, les salariés de Veto – une grande entreprise de fabrication de médicaments - sont soumis à la modulation du temps de travail, avec un horaire-pivot à 34H20 par semaine et une durée de travail maximale hebdomadaire de 42 heures. Le temps de travail est, dans tous les établissements, annualisé de façon à éviter les périodes de chômage partiel liées aux fluctuations des commandes. Cela a été le cas dans un des établissements secondaires l'été passé, où une baisse subite d'activité a été absorbée en imposant des congés payés et en s'appuyant sur les heures auparavant créditées. En production, le temps de travail est divisé en 2X8, voire en 3X8 lors des pics d'activité, durant lesquels des équipes de suppléance sont également mises en place pour le samedi et le dimanche. Les cadres sont quant à eux au forfait-jour.

Selon Lucie Ricourt, la déléguée syndicale CFDT, cependant, le temps de travail est insuffisamment cadré, ce qui aurait donné lieu à plusieurs plaintes salariées à l'inspection du travail concernant le paiement des heures supplémentaires. La juriste sociale de l'entreprise, Marie Delon, évoque elle-même ce « millefeuille » en matière d'avenants comme un « problème », et affirme qu'un « gros chantier » sur cette thématique est prévu pour l'année 2020. En effet, selon elle, l'accord sur le temps de travail est « historique de chez historique », car il constitue un des premiers accords signés par l'entreprise à la fin des années 1990. Il existe ainsi, pour ce seul accord, onze avenants, qui correspondent à des ajustements successifs de l'entreprise liés à l'évolution de son activité et de sa structure. Un des objectifs de l'année 2020 est ainsi de rendre plus « lisible » l'organisation du temps de travail pour les salariés et de « se mettre en conformité » avec les évolutions législatives et jurisprudentielles, par exemple sur le temps de repos quotidien pour les cadres au forfait-jour. Ces efforts d'harmonisation doivent aussi inclure selon elle le décompte du temps de travail dans les deux autres entreprises du groupe, qui ne fonctionnent pas de la même façon que les sites de la zone étudiée.

Outre ces trois aspects, cette harmonisation implique aussi de « revoir quelques petits trucs vers le bas » : selon Marie Delon, les négociations s'étant faites isolément, elles ont impliqué de donner aux partenaires sociaux des contreparties chaque fois importantes, qu'il convient de revoir à la baisse dans le cadre de cette « rationalisation » : *« dans une logique où – je pense que toutes les entreprises ont la même maintenant – on rationalise et on regarde un petit peu est-ce qu'on est, comment on est aussi par rapport au marché, il y a sans doute des petits efforts à faire chez nous »*. Lucie Ricourt, tout en jugeant souhaitable de « simplifier un peu » affirme être « ultra vigilant[e] » par rapport à cette perspective de rationalisation, évoquée par le PDG de l'entreprise après les dernières NAO : *« Sachant qu'il y a quand même des grosses réductions de rythme, parce qu'il y a moins de prod' qu'avant pour certains domaines, on est ultra vigilant. C'est un peu dans l'air du temps de dire, "tiens ben les RTT, les 35H, si on pouvait les faire sauter ce serait pas mal", enfin je pense qu'on a un gros truc en perspective »*. Le délégué CGT quant à lui n'évoque pas cette thématique, se contentant de dire qu'en matière de temps de travail, « sur les accords on arrive toujours à se débrouiller, ils arrivent toujours à faire travailler les gens », et que « pour l'instant le système semble tourner. »

#### **Encadré 5 : Des significations et revendications opposées pour un même dispositif selon les sites : modulation, horaires variables et horaires fixes à Soustraitelec**

Dans cette entreprise, selon les deux sites principaux (240 salariés à L. et 180 à P.), deux situations quasi opposées termes à termes apparaissent dans les propos des deux délégués principaux sur chacun des sites. Alors qu'à L., les salariés et leurs représentants se battent contre la modulation et s'accommodent sinon préfèrent la fixité des 35h malgré la disparition des horaires variables, à P., c'est la souplesse que permettait la modulation, qui allait avec des pratiques d'horaires variables, qui est regretté. La modulation, négociée également sur le site de P. dans un accord séparé, est ainsi aménagée après une décennie de fonctionnement chaotique, mais cette fois dès 2009 (elle ne l'est qu'en 2014 sur le site de L., dans un contexte conflictuel qui a vu dénoncer l'accord, comme on l'on vu).

*« La modulation... c'est un petit peu avant 2009, avant qu'il y ait les problèmes... de 2009 (allusion à la crise économique ici), où les boîtes ont eu des soucis quoi, qu'ils l'ont arrêtée. Bon, il y avait quand même un problème à cette modulation : assez souvent en fin de compte, on voulait des modulations autres. C'est-à-dire on faisait plus 40 heures, 42. Mais à la fin de l'année, quand on avait fait trop de 42 heures, les gens ils avaient... je ne sais pas combien de jours de vacances on va dire, avec ça. Donc il ne savait plus comment... le gérer, et puis... d'un seul coup, il n'y avait plus personne pour faire les produits. (...) Alors ensuite, ils ont essayé d'arranger ça pour éviter que les gens prennent au dernier moment, mais bon ça n'a jamais trop bien fonctionné (le délégué CFDT de P.)*

Si le délégué ne regrette pas la fin des pratiques de modulation, l'installation d'une pointeuse sur le site en 2012, après la fusion juridique du site au sein de Soustraitélec qui a eu lieu un an avant, participe a contrario à une formalisation qu'il déplore, faisant perdre de la souplesse et l'esprit familial et d'arrangement qui caractérisaient les relations sociales sur le site : *« petit à petit il y a eu des changements aussi au niveau des... de la relation, enfin de... de comment on pratique certaines choses : avant on pouvait prendre des jours... assez facilement comme vous voulez, maintenant c'est assez rigide, enfin... avec la pointeuse aussi, on a beaucoup perdu »*. Comme à L., modulation et horaires variables se confondent mais si à L., la modulation est identifiée comme problématique – en particulier dans les propositions de la direction en 2014 qui correspond à une annualisation avec forte amplitude (0-48h) -, sa superposition avec les horaires variables reste à P., faisant regretter au délégué CFDT la situation actuelle, marquée par des horaires fixes.

*« Avant, c'était assez souple, ça veut dire qu'on était en modulation... avant, et maintenant on n'est plus en modulation, il y a vraiment des horaires fixes. C'est 8h ou 11h15. Si la personne arrive après 8h, elle est en négatif et cela se voit sur son salaire par exemple. D'accord. Mais alors qu'avant, quand vous dites la modulation, c'était les horaires variables ou un accord de modulation ? C'était un accord vraiment de modulation, où une semaine on pouvait faire, je ne sais pas, 24 heures, l'autre semaine 40h, enfin suivant la charge à faire. Et aussi, on avait des plages variables, le matin, par exemple on pouvait arriver 10 minutes plus tôt ou 10 minutes plus tard. Le principal, c'était sur la journée, on faisait le temps... les 7 heures on va dire, pour les 35 heures. Et maintenant, c'est « on ne peut plus ». C'est « non », c'est « on doit arriver pile à 8h ou à 11h15 ». Alors on leur explique que si sur la route on a eu un petit souci mais c'est bon, ils veulent pas savoir... Enfin nous, on le voit comme ça, mais eux ils ne voient pas comme nous. (...) Mais on n'arrive pas à leur faire comprendre.*

### **3. Négociations, conflits et régulations du temps de travail en 2014-2016**

En 2017, environ 38% des représentants des directions d'établissements de plus de 11 salariés déclarent avoir engagé au moins une négociation collective ces trois dernières années. Il faut dire qu'un tiers des établissements de l'enquête n'ont ni DS, ni RSS, ni autre instance de représentation du personnel à l'échelle de leur établissement, entreprise ou UES pour entamer des négociations collectives. De fait, parmi ceux qui disposent de représentants du personnel susceptibles de mener une telle négociation, ils sont 57% à en avoir entamé.

#### ***3.1. Un thème classique et toujours bien présent***

Parmi les entreprises de l'enquête qui ont entamé des négociations ces 3 dernières années, un peu moins de la moitié ont mené des négociations sur le temps de travail d'après les représentants de direction. Le temps de travail arrive en 4<sup>e</sup> position comme sujet de négociations, derrière les salaires, l'emploi et les conditions de travail. Les représentants du personnel ont tendance à déclarer des négociations plus nombreuses et des sujets de négociations également plus fréquents : cela est vrai pour tous les thèmes, et en particulier pour le temps de travail. Ce thème se situe en troisième position derrière les salaires et les conditions de travail, selon leurs points de vue.

Classiquement, les négociations sur le temps de travail sont corrélées à la taille de l'établissement : plus l'effectif de l'établissement est important, plus il est probable qu'il y ait eu des négociations sur le temps de travail ces 3 dernières années. La proportion des établissements ayant eu des négociations sur le temps de travail passe ainsi de moins de 10%

pour les établissements de 11 à 19 salariés à près de 60% pour les établissements d'au moins 500 salariés. Elles sont aussi plus ou moins fréquentes selon les secteurs d'activité. L'industrie ainsi que les transports, les HCR et le commerce ont connu plus souvent des négociations sur le sujet que la moyenne des établissements à l'inverse de l'information, communication, finance et immobilier.

Enfin, les négociations sur le temps de travail apparaissent corrélées avec d'autres formes d'échanges portant sur la durée du travail, ainsi qu'avec les conflits, comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous, qui distingue ces corrélations selon les tailles d'établissements.

**Tableau 5 : Corrélation entre les négociations sur le temps de travail et les formes de régulation en entreprise**

	Etablissements					
	De 11 à 19 salariés	De 20 à 49 salariés	De 50 à 99 salariés	De 100 à 199 salariés	De 200 à 499 salariés	500 salariés ou plus
<b>Autres formes d'échanges sur la durée du travail</b>	NS	NS	*	NS	NS	*
Oui			négo			
Non						pas de négo
<b>Le recours aux prud'hommes</b>	NS	NS	NS	*	NS	NS
Oui				négo		
Non						
<b>Le recours aux prudhommes pour le temps de travail</b>	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Oui						
Non						
<b>L'existence de conflits</b>	(*)	****	****	***	**	**
Oui	négo	négo	négo	négo	négo	négo
Non				pas de négo		pas de négo
<b>Le nombre de conflits</b>	NS	****	****	***	**	**
2 conflits ou plus		négo	négo	négo		négo
1 conflit		négo	négo	négo	négo	
Pas de conflit			pas de négo	pas de négo	(pas de négo)	pas de négo
<b>La forme des conflits</b>	NS	****	****	****	**	***
Conflits avec arrêt de travail		négo	négo	négo	négo	négo
Conflits sans arrêt de travail		négo	négo	négo	négo	
Pas de conflit			pas de négo	pas de négo	pas de négo	pas de négo
<b>Les conflits sur le temps de travail</b>	NS	(**)	**	****	*	****
Oui		négo	négo	négo	négo	négo
Non						pas de négo

Source : enquête REPONSE 2017, base RD, pondération établissement.

Champ : Etablissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

Le tableau présente l'état des corrélations entre l'existence de négociations sur le temps de travail au cours des 3 dernières années dans l'établissement ou l'entreprise (question 7.2.a du questionnaire RD) et d'autres formes de régulations sociales telles que la présence d'autres formes d'échange, le recours aux prud'hommes, le nombre et les types de conflits.

« NS » signifie que le lien n'est pas significatif. Ensuite, les corrélations significatives sont mentionnées avec des étoiles : \* avec un risque d'erreur inférieur à 0,1 ; \*\* pour un risque inférieur à 0,05 ; \*\*\* pour un risque inférieur à 0,01 et enfin \*\*\*\* pour un risque inférieur à 0,001. Les modalités détaillées pour lesquelles la corrélation est la plus marquée est précisée dans la(es) ligne(s) suivante(s).

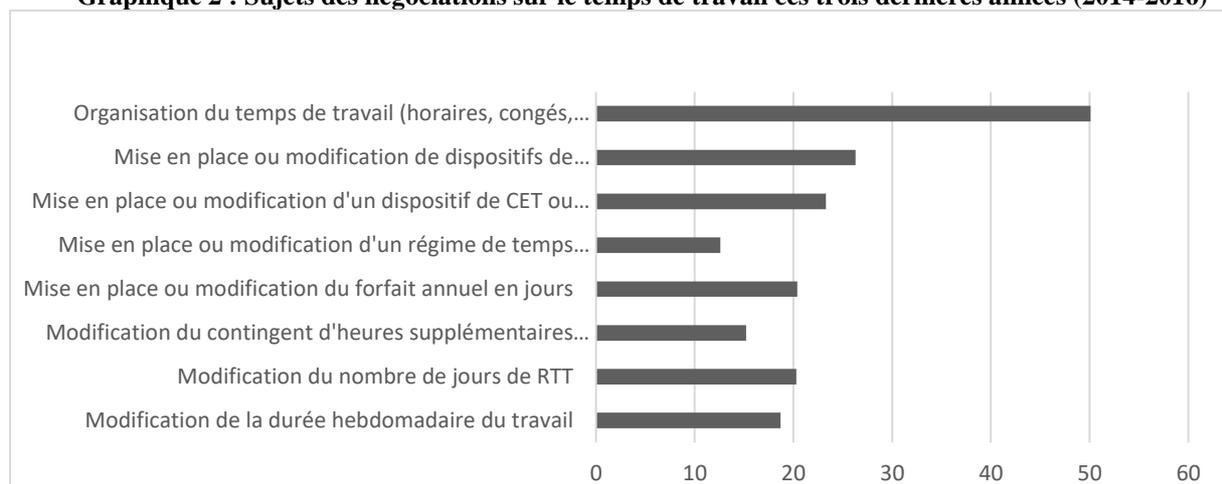
Les informations entre parenthèses correspondent à des effectifs trop faibles pour être interprétés.

**Lecture** : pour les établissements de 500 salariés au moins, l'existence de négociations sur le temps de travail au cours des 3 dernières années dans l'entreprise ou l'établissement est significativement corrélée avec l'existence de conflits sur le temps de travail avec un risque d'erreur inférieur à 0,1%.

Dès que les établissements ont au moins 20 salariés, les négociations sont significativement corrélées à l'existence de conflits collectifs, à leur nombre croissant et elles sont positivement associées aux conflits avec et sans arrêt de travail ainsi qu'aux conflits qui portent spécifiquement sur le temps de travail.

Au-delà des conflits, le sujet des négociations sur le temps de travail, selon les directions, renseigne en détail les manières dont ce thème constitue un enjeu des relations professionnelles en entreprise.

**Graphique 2 : Sujets des négociations sur le temps de travail ces trois dernières années (2014-2016)**



Source : enquête REPONSE, 2017, base RD, pondération établissement.

Champ : établissements de 11 salariés ou plus ayant entamé des négociations sur le temps de travail (base RD, 2017), soit 798 établissements.

La moitié de ces établissements (ou entreprises si la négociation s'est déroulée à ce niveau) ont négocié sur l'organisation du temps de travail (horaires, congés, pauses...) – cela a été le cas dans les 7 plus grands établissements enquêtés dans notre échantillon, dont 3 ont été explicitement choisis pour cette raison... mais quatre pour d'autres motifs. Le graphique ci-dessus montre par ailleurs qu'un peu moins d'un quart ont négocié sur la mise en place de CET (ou le rachat de jours de congés), une sur cinq sur la mise en place des forfaits en jours (20,4%) et la modification du nombre de RTT (20,3%), tandis que la durée hebdomadaire de travail (18,3%) ou le contingent des heures supplémentaires (15,2%) ont concerné moins d'un établissement (ou entreprise) sur cinq.

Au final, RD et RP partagent les manières dont se concluent ces négociations : par un ou plusieurs accords collectifs dans les deux tiers des cas (cela a été le cas dans 5 des 7 grands établissements étudiés) ; un ou plusieurs désaccords (7 à 8% des cas selon les uns et les autres), une ou plusieurs décisions unilatérales de l'employeur (dans 8,9% des cas selon les RD mais 14% des cas selon les RP), tandis que 12-13% indiquent que les négociations sont toujours en cours. Ces issues des négociations placent le temps de travail dans une position intermédiaire pour ce qui concerne la conclusion des négociations : les changements technologiques et organisationnels, la qualification et les carrières, le droit syndical et d'expression des salariés, le salaire et la formation professionnelle sont des sujets avec un taux inférieur d'accords collectifs (respectivement 50%, 59%, 59%, 63%, 65%), tandis que les conditions de travail obtiennent le même taux à 67% et que d'autres thèmes (la protection sociale complémentaire, l'épargne salariale, et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes) se situent à des taux supérieurs (respectivement 70%, 73% et 76%).

Il faut aussi signaler, de ce point de vue, que le temps de travail se distingue des autres thèmes par le fait qu'il fait davantage l'objet de l'application d'un accord collectif : presque 45% des directions indiquent qu'en la matière, c'est la convention collective de branche qui s'applique uniquement, et 42% que c'est par un ou des accords d'entreprise (éventuellement avec convention de branche). Les établissements sont plus souvent couverts par un accord collectif qui concerne le temps de travail que sur d'autres sujets (à l'exception du salaire). Seulement 11,7% des établissements de l'enquête ne sont pas couverts par un accord collectif sur le temps de travail, proportion similaire pour ce qui concerne les établissements sans accords collectifs relatifs aux salaires des cadres (12%) ou à la protection sociale complémentaire (12,1%). Par contre, la régulation du temps de travail est, plus que tous les autres thèmes, réalisée à l'échelle locale de l'établissement ou de l'entreprise et non pas seulement au niveau des branches. Les 42,2% des établissements qui ont un accord relatif au temps de travail à l'échelle des entreprises constituent une proportion bien supérieure à celle qui existe sur d'autres thèmes à ce niveau-là. Autrement dit, le temps de travail occupe une place centrale comme enjeu des relations professionnelles dont la régulation s'effectue à l'échelle de l'enquête, celle des établissements.

### ***3.2. De quelques exemples des enjeux du temps de travail et des conflits collectifs qu'ils nourrissent***

Cette décentralisation de la production des règles en matière de temps de travail génère dans plusieurs des entreprises enquêtées des différenciations entre établissements, sites, voire services qui peuvent poser problème aussi bien aux directions qu'aux représentants du personnel. Plusieurs monographies attestent d'une volonté des directions, une quinzaine d'années après les 35h et leurs adaptations, ajustements ou accommodations, par avenants et accords ou de manière pratiques, de rationaliser ces différences qui leur posent des problèmes, moins de gestion bien souvent, que d'équité et de revendications de la part des équipes syndicales. Cet enjeu est très visible à Soustraitélec entre les deux sites de l'Ouest et du Sud Ouest (voir la monographie), aussi bien qu'à Véto (déjà évoqué), Assistplus, Attractivix ou Eau, où les syndicalistes rencontrés ont insisté à plusieurs reprises sur cet enjeu (voir encadré ci-dessous).

#### **Encadré 6 : A Eau, 50 modulations et chacun son temps de travail ?**

Dans cette grande entreprise de distribution d'eau et l'établissement enquêté en banlieue parisienne, cet enjeu des diverses et nombreuses modulations possibles au sein de l'établissement a été récemment soulevé par les syndicats. D'après la déléguée FO, cela tient aux refus de la direction d'accorder la modulation du temps de travail aux nouveaux embauchés ou aux personnes en mobilité pour ne pas être obligée de donner les RTT, contrairement à ce que stipule l'accord négocié au moment du passage aux « 35 heures ». Ainsi au laboratoire associé de l'usine 1, la direction refuse pour les deux nouveaux embauchés de donner des RTT, elle leur propose donc une semaine de travail de 5 x 7 heures au lieu de 7h45, obligeant ces deux nouveaux salariés à finir 45 minutes avant les autres. C'est justement la raison pour laquelle la déléguée mobilise la règle des « horaires collectifs » et dans un courrier à la direction, où l'inspection du travail est en copie, la déléguée conteste la situation actuelle dans l'établissement en mobilisant l'article D3171-1 du Code du travail pour rappeler que l'ensemble des salariés d'un service ou d'une équipe doivent travailler selon « le même horaire collectif » (soulignée par la déléguée) alors que dans ce laboratoire, certains salariés travaillent 7h par jour tandis que d'autres 7h45.

Ce refus de la direction de faire appliquer la modulation du temps de travail à certains salariés a fait émerger un nouveau problème : la grande multiplicité des formes de modulations proposées. Chaque service (usine, travaux, centre relation clients) a en effet son organisation temporelle du travail et en leur sein, les différents secteurs ont également des horaires particuliers. Il y a donc une multiplicité d'horaires de travail et de modulations du temps de travail qui y sont associées. Questionnée à ce sujet dans le cadre de la récente polémique sur les « horaires collectifs », la direction a estimé qu'il y avait environ 50 types de modulations différentes du temps de travail dans l'établissement, un chiffre que commente ainsi la déléguée FO : « *ah oui, Il y a 50 modulations temps de travail à EAU. Avec le temps, chacun a fait un peu à sa sauce et ça donne ça. Et ces 50 modulations, elles vous semblent à chaque fois justifiées ?* demande la chercheuse. *Non (...). Là, c'est chacun fait ce qu'il veut, et dans ce cas-là, c'est*

*pas possible. Même la direction est perdue, elle ne sait pas qui fait quoi et les horaires de chacun [...] Impossible pour elle comme pour nous de dire tout ce qui existe. J'en connais seulement certains. Vous avez du 4x8,75, du 9x7,75 avec un RTT tous les 9 jours travaillés, vous en avez un avec un RTT toutes les 3 semaines et demies. Vraiment, les responsables de service ont fait chacun leur sauce ».*

La multiplicité des formes de modulation pose un problème d'équité et de lisibilité de l'organisation du temps de travail. Une des raisons qui expliquerait ce phénomène est l'absence de formalisation dans les changements d'horaires. En effet, toutes les négociations autour de temps de travail ne sont pas spécialement formalisées dans le cadre des instances de représentation du personnel et c'est le cas par exemple quand des services décident de changer leurs horaires de travail. Dans un service comme celui de la déléguée syndicale centrale, le chef a décidé de faire commencer tout le monde à 7h30 au lieu de 7h45 : « ça arrangerait le chef comme ça, le travail était effectué jusqu'à 17h, il a donc négocié avec les gens présents et puis il a fait signer les horaires individuels à chacun et c'est passé comme ça, sans que les instances soient informées. En multipliant les cas comme ça, on n'est même plus au courant de rien » (la déléguée FO).

Ainsi, les discussions, échanges et négociations informelles posent le problème de la circulation de l'information pour un établissement multi-sites aussi vaste de celui-ci. Et dans certains cas, c'est même l'organisation du travail qui est désormais mise à mal. Par exemple, sur un chantier, les électriciens nouvellement embauchés n'ont pas droit aux RTT, ils doivent donc finir à 4h l'après-midi et être ramenés du chantier pour cette heure-ci mais leurs autres membres de leur équipe qui finissent à 5h attendent une heure au bureau. Ces situations décrites comme « lunaires » sont utilisées par la déléguée pour contester le manque de centralité et d'uniformité des modulations du temps de travail.

Cette décentralisation de la production des règles en matière de temps de travail se traduit par le fait qu'il s'agit d'un thème de discussion et de revendication quotidien dans les établissements. Ainsi, lorsqu'on interroge les RP sur les thèmes d'intérêt collectif abordé lors des réunions de représentant du personnel : en matière de temps de travail, sa durée ou ses aménagements temporels sont abordés dans 9,2% des cas à toutes les réunions ou presque, 28,7% assez souvent, 39,7% parfois et 21,2% jamais. Il s'agit ainsi du second thème (37,9%) à être abordé en réunion, derrière les conditions de travail abordées dans 51% des cas à toutes les réunions ou presque, ou assez souvent. De même, lorsqu'on s'intéresse aux échanges non institués (ie hors négociations officielles), le temps de travail constitue, selon cette fois les RD, un des thèmes principaux de discussions aux côtés du climat des relations de travail et des conditions de travail. En effet, 51% des établissements connaissent des discussions sur la durée, les horaires, les plannings (50% sur le climat des relations de travail et 49% sur les conditions de travail). Il en est de même du côté des représentants du personnel, qui ont là encore tendance à mentionner plus de thèmes, seuls 7,3% des établissements dans lequel ils se situent ne connaissant d'ailleurs aucune forme d'échange. Le temps de travail est mentionné cette fois dans 59% des établissements, et il s'agit du 3<sup>e</sup> thème par ordre d'importance derrière les conditions de travail (65%) et le climat sur les relations de travail (61%).

Cette position est la même en ce qui concerne les revendications des RP : parmi les établissements où il y a une IRP, le temps de travail arrive en 3<sup>e</sup> position, que ce soit comme premier (15,2%) ou deuxième thème (13,1%) de revendication, juste derrière les conditions de travail mais assez loin et classiquement, des salaires (32% et 15% en première ou seconde revendication). De fait, en matière de conflits, les conflits portant sur le temps de travail concernent 23% des établissements de plus de 11 salariés du secteur marchand hors agriculture durant ces 3 dernières années. Il s'agit donc d'un thème important de conflictualité, derrière les salaires (42%), les conditions de travail (29%) et équivalent au climat des relations sociales (24%). Selon les représentants du personnel, le temps de travail a quant à lui été l'objet de conflits pour 36% des établissements ayant une IRP entre 2014 et 2016, derrière là aussi les salaires et les conditions de travail (52 et 51%) et le climat des relations de travail (39%).

Nos monographies, dans les grands établissements mais pas uniquement, illustrent particulièrement bien cette analyse des transformations et des principales dimensions à partir

desquels on peut étudier les régulations du temps de travail, et en particulier leur dimension à la fois quotidienne et conflictuelle dans la seconde moitié des années 2010. Dans les établissements ou entreprises étudiés, la question du temps de travail a constitué un enjeu relativement central et transversal des échanges, discussions, négociations voire mobilisation des représentants du personnel et du personnel durant ces dernières années. Cette permanence, sinon ce retour du temps de travail après l'épisode des 35h (1998-2002) a pu concerner des questions anciennes, comme celle de sa mesure et de son décompte, comme dans le cas de Soustraitélec où un conflit important – et judiciairisé – s'est déroulée autour des temps d'habillage et de déshabillage, comme le raconte la déléguée CGT :

*« Il y a deux ans maintenant, on a été aux prud'hommes pour le plan d'habillage. Voilà. Parce qu'il y a des blouses, il y a des chaussures. Et le EMV, a vérification électrostatique et tout (...). Et donc ça, on l'a changé parce que les pointeuses avant étaient à l'entrée de l'atelier. Et il y a deux ans, ils ont décidé de changer les pointeuses. Et du coup, ils les ont mis au milieu des ateliers... pour être au plus près... de nos postes, pour gagner du temps en fait. **D'accord. Au milieu de l'atelier ?** Voilà. Et nous, on doit s'habiller... et faire notre test EMV avant... le pointage, et si votre test EMV n'est pas bon, vous ne pouvez pas rentrer dans l'atelier. **Dans ce cas-là, il faut quoi ? Changer de bottes ou... ?** Voilà, il faut changer de chaussures, et là, moi j'ai dit bah non, cette histoire-là, ça se négocie, donc vous... enfin on change toute notre façon de faire hein, avant on pointait, et ça c'était dans nos 35 heures. Vous avez changé ça, donc il faut qu'on négocie ce point-là. Et donc comme d'habitude, ils n'ont rien voulu négocier du tout, ils ont fait leur tête de mule...Et bah on a monté un dossier prud'homal et... il y a eu 86 salariés qui nous ont suivi. Sur 110 à peu près qui sont concernés. (...) Et on a gagné avec l'avocat sachant que c'est moi qui ait monté le dossier. On gagne une journée et demie. De repos. **De repos, compensant le temps de... ..d'habillage.** Mais l'application, ça a été très long hein. Parce qu'ils ont essayé par tous les moyens de... ne pas remettre ce temps d'habillage, malgré qu'il y a eu un jugement hein. Par exemple moi, avec tous les mandats extérieurs, ils ne me mettaient pas ma journée et demie. Mais j'étais pas la seule. Enfin voyez, ils ont essayé par tous les moyens de ne pas respecter ce jugement quoi, donc il a fallu qu'on se fâche. Il a fallu retourner aux prud'hommes, pour faire accepter ce jugement, enfin non, ce n'était pas aux prud'hommes, pardon, c'était au TGI. On a dû demander au juge d'application des peines. Et donc fin 2018, on a quand même réussi à avoir cette journée et demie.*

Bien moins conflictuelle, cette question de la mesure du temps de travail se pose aussi à Attractivix où c'est le décompte des jours travaillés, selon la nature des forfaits inclus dans les contrats de travail et l'accord collectif signé au moment des 35h, qui génère aussi des échanges et, en l'occurrence, une négociation à venir évoquée par les actrices rencontrées.

#### **Encadré 7 : Remettre à plat les règles du temps de travail, une négociation à venir à Attractivix**

Le régime du temps de travail à Attractivix est relativement complexe, au point que les salariés eux-mêmes avaient du mal à définir leur situation. Ainsi, alors que Clara H., élue au CE, m'a donné le contact de Sandra L. en la présentant comme une salariée au forfait 35h, cette dernière s'est décrite comme étant au forfait heures. Ce flou concernant le régime du temps de travail semble lié au fait que trois différents forfaits sont présents chez Attractivix : « *L'accord temps de travail, on a différentes modalités, 35h, forfait heures et forfait jours. Et c'est une vraie usine à gaz, qui est très difficile à suivre, et pour les collaborateurs, et pour la direction, pour savoir combien d'heures supplémentaires on a fait, à combien de RTT on a droit. C'est une vraie usine à gaz.* » (Clara H.). De fait, la plupart des salariés sont en forfait heures ou forfait jours, seuls quelques-uns sont aux 35h. Soulignons cependant la spécificité du forfait 35h : les salariés alternent une semaine de 38 heures et une semaine de 32 heures et ont ainsi droit à des jours non travaillés. Cependant, le processus de déclaration des heures apparaît très complexe :

*« En fait aujourd'hui on déclare nos heures dans un logiciel, une plateforme, et en fonction du nombre d'heures qu'on a faites, on a droit à un certain nombre de RTT. Sauf que pour faire ce calcul de RTT, ils ont mis en place un fichier Excel, c'est 15 colonnes avec des calculs complètement opaques, que le CE a fait rectifier au moins trois fois depuis le début parce qu'il y avait des erreurs. Et donc la dernière direction s'est arraché les cheveux pour avoir un fichier propre. Et tous les trimestres on fait un entretien, on fait le point sur combien d'heures on a fait, à combien de RTT ça nous donne droit. En fait, nous du coup on sait jamais sur quel pied danser. On sait jamais exactement combien de jours on a, est-ce qu'il faut qu'on fasse encore des heures sup ou pas, est-ce qu'on*

*en a fait trop ? Moi par exemple l'année dernière j'ai fait trop d'heures, que j'ai pas eu en RTT du coup, parce qu'on a pas le droit de dépasser 10 RTT. Donc voilà... En termes de suivi, c'est hyper compliqué, on est dans le flou... Et la direction, c'est tous les trimestres, c'est hyper galère parce qu'il faut qu'ils extraient tout du logiciel, qui en l'occurrence n'est pas adapté non plus, qu'ils rentrent tout, salarié par salarié. Donc voilà c'est hyper galère. » (Clara H.)*

En raison de la complexité du système actuel, la direction comme les représentants du personnel souhaitent entamer une réflexion pour signer un nouvel accord sur le temps de travail : « *L'idée c'est de vraiment tout mettre au clair. Et on est en phase, la direction le veut et nous aussi. Donc simplifier les choses et les clarifier aussi pour les situations un peu délicates, qui vont pas concerner beaucoup de collaborateurs, peut-être 3 ou 4, mais des situations particulières....* » (Clara H.). La direction vient donc d'initier le processus pour aboutir à la signature du nouvel accord, considérant que ce qui avait été négocié par l'ancienne direction est « *un peu difficile à comprendre* », selon la responsable de la direction rencontrée, cette dernière ajoutant que cette réflexion sur le temps de travail se fait en étroite collaboration avec les représentants du personnel : « *Mais là c'est pareil les accords ça se travaille avec la délégation syndicale, et bon on est plutôt dans un bon état d'esprit : on a fait un nouveau texte qu'on va proposer à la délégation syndicale, et on va discuter avec la délégation syndicale qui elle va pouvoir l'amender, supprimer, proposer* ».

Au-delà du télétravail abordé ci-dessous, les dimensions concernées par ces négociations, discussions ou conflits autour du temps de travail apparaissent assez classiques, que ce soit le mode de décompte du temps de travail (comme dans le cas du temps d'habillage sur le site de L. à Soustraitélec), la rigidité du contrôle des horaires et de la prise des congés (comme à AutoVeritas ou sur le site de P. à Soustraitélec) ou à l'inverse leur flexibilité, variabilité sinon imprévisibilité trop grande pour les salariés (comme à Assistplus autour du travail du samedi, ou à Steelonia pour le cas de l'accord « compteur temps collectif » que la direction cherche à imposer à partir de 2013). Comme si la couche de règles négociées et mises en œuvre au moment des 35h, et peu aménagés depuis (malgré de nombreuses lois l'autorisant, sinon y incitant) contribuait, une dizaine ou quinzaine d'années plus tard, à des blocages organisationnels et des formes d'enkystement aux yeux des directions comme des salariés nécessitant des réaménagements que les salariés et leurs représentants exigeaient, au milieu des années 2010, de négocier et n'acceptaient pas sans discussion. Autrement dit, comme si après une période de gel pratique de la question du temps de travail qui a suivi la mise en place souvent conflictuelle et en tout cas fortement impactante de la réduction du temps de travail, le retour de ce thème nourrissait une conflictualité plutôt ouverte, en tout cas dans les entreprises que nous avons étudiées et choisies, pour une part, pour cela. D'autres thèmes apparaissent d'ailleurs, au-delà des enjeux classiques évoqués à l'instant : ceux du travail de nuit et du dimanche et des majorations ou compensations auxquelles il donne lieu (qui sera examiné ensuite) ou encore celui des heures supplémentaires et de la gestion des plannings, comme dans les trois établissements médicosociaux. Autrement dit, le renouvellement des enjeux identifiés en lien avec la « révolution numérique » et la « digitalisation des organisations » ne font pas disparaître, loin de là, l'ensemble des dimensions plus classiques de régulations des temps de travail qui continuent à structurer des revendications, des discussions et des négociations autour des questions de maîtrise et d'autonomie temporelle qui traversent la relation salariale. Les questions de droit à la déconnexion, d'articulation entre vie professionnelle et vie privée (dans le cadre des réflexions sur la QVT) ou même de télétravail, en 2018 et 2019 au moment des enquêtes monographiques, apparaissent finalement relativement marginales... bien que, en matière de télétravail elles aient été mis à l'ordre du jour de négociations dans certaines des entreprises enquêtées, y compris des petits établissements, justifiant un focus particulier sur cet enjeu devenu majeur depuis 2020.

#### **4. Le télétravail comme enjeu de satisfactions, de régulations et de conflits en 2017**

Le télétravail constitue en effet – et avant même les confinements des années 2020 et 2021 - un enjeu en plein essor au sein des établissements, sous l'effet de transformations organisationnelles, de sa diffusion auprès de nombreuses fonctions et salariés, mais aussi d'un cadre juridique en partie renouvelée. A ce propos, une exploitation spécifique a été réalisée en 2019 par Emilie Grisez, alors étudiante en master 1 recherche de sociologie à Sciences Po<sup>121</sup>. Bien que la situation soit bien différente depuis mars 2020 en matière de télétravail, l'analyse que l'on peut en tirer propose une série de constats qui, s'ils renseignent sur un monde « d'avant » sont à prendre en compte pour analyser les changements qui ont eu lieu depuis. Centrée sur la question de savoir dans quelle mesure le télétravail est une pratique négociée et cadrée par des accords collectifs, ou au contraire, une pratique organisationnelle qui échappe à la négociation formalisée – ouvrant ainsi sur les possibles tensions susceptibles d'exister autour du télétravail, sinon des conflits en tant que tels -, l'analyse débouche sur plusieurs constats : non seulement quant à la proportion de salariés pratiquant le télétravail (9,54% des 28 963 répondants salariés à REPONSE en 2017), mais aussi quant à leurs caractéristiques ou à ceux des établissements dans lesquels ils travaillent<sup>122</sup>. Suivant notre entrée par les tensions et les conflits, nous avons également intégré à l'analyse les déclarations des salariés en termes de satisfaction ou d'insatisfaction en la matière et pris en compte la manière dont le télétravail était régulé et faisait l'objet de conflits, y compris en réalisant des monographies centrées, pour une part, sur cette question.

#### ***4.1. Qui et comment télé-travaille-t-on dans les petits et moyens établissements ?***

Plus souvent cadres (presque 23% des cadres télé-travaillaient en 2017), en forfait jours et hommes, l'âge ou la durée contractuelle (temps plein ou temps partiel) ne jouaient a priori que peu sur le fait de télé-travailler ou pas en 2017. Le secteur de l'informatique et de la communication se distinguait alors assez nettement (presque 23% des salariés y pratiquaient le télétravail, contre 9,5% en moyenne) au contraire des HCR ou des industries agroalimentaires et seuls les grands établissements (plus de 500 salariés) semblent favoriser la proportion de télétravailleurs en leur sein. Dans la mesure où la DARES a mené une analyse des pratiques de télétravail appuyée en partie sur REPONSE (Hallepée et Mauroux, 2019), l'étude s'est concentrée, du côté des profils des salariés le pratiquant, sur le télétravail en petits et moyens établissements, à la fois en termes monographiques avec les cas d'AutoVeritas, Attractivix et Spadux, et en termes statistiques. Nous sommes ainsi partis d'un échantillon de salariés en télétravail au sein des petits et moyens établissements : parmi les 2 762 salariés déclarant pratiquer le télétravail dans REPONSE, ont été étudiés plus spécifiquement ceux travaillant dans les établissements de moins de 200 salariés, soit 1467 individus. Associant ensuite la base Salariés à la base RD pour étudier les contextes dans lesquels ces individus travaillent – et en particulier le fait de savoir s'il y avait ou non un accord relatif au télétravail -, 390 salariés en télétravail dont on avait des informations concernant leur établissement grâce aux réponses des représentants des directions ont été gardés. Il ne s'agit pas forcément des salariés les plus typiques qui travaillent plus souvent dans des grandes entreprises ; mais cela nous a semblé, a contrario, particulièrement intéressant d'étudier cet échantillon de salariés travaillant dans des établissements de moins de 200 salariés, dont on a des informations sur le mode de régulation de cette pratique et sur les satisfactions ou non qu'ils déclarent, sinon, par les monographies, sur les tensions ou les conflits que cette pratique était susceptible de générer.

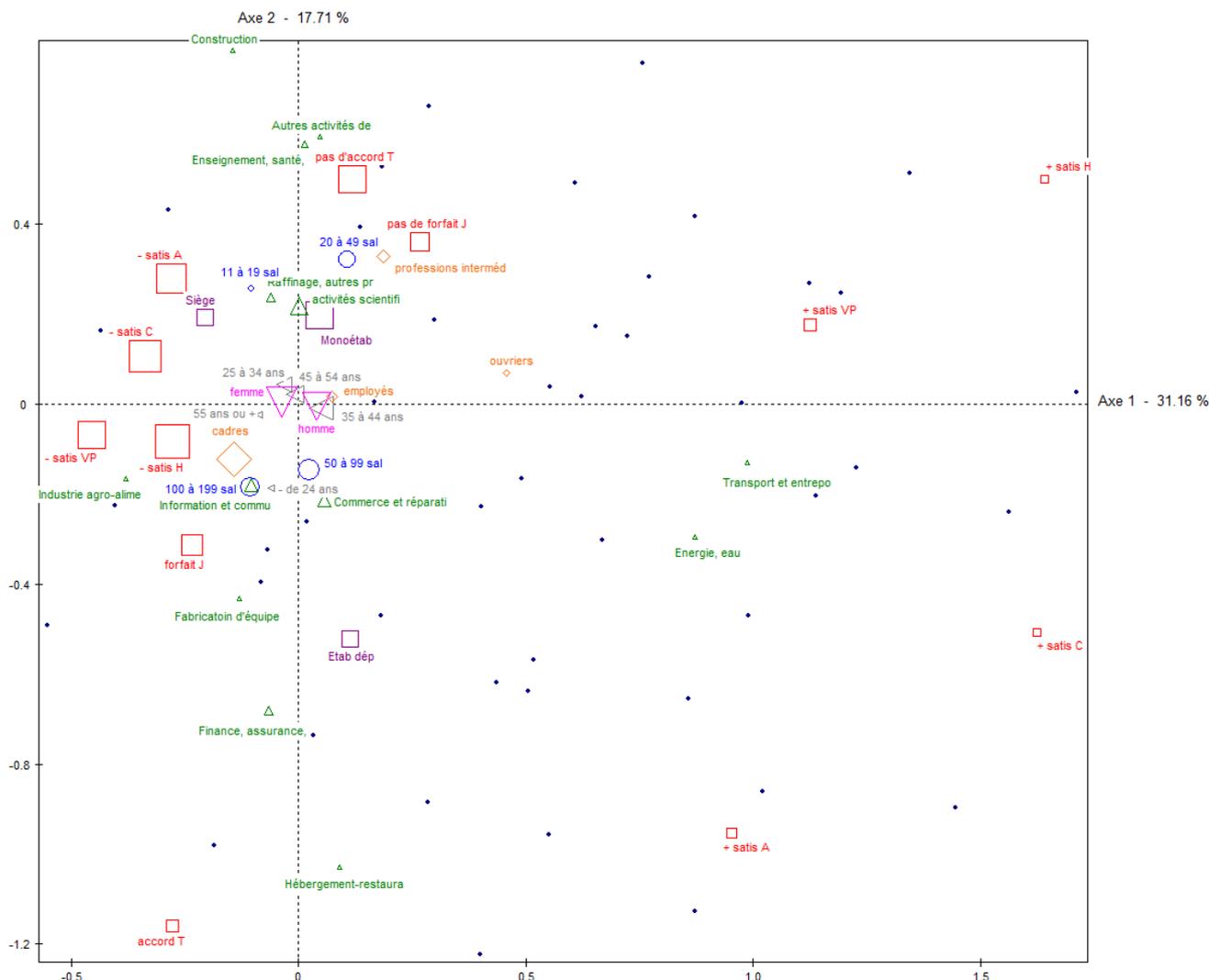
---

<sup>121</sup> La note statistique qui en est tirée fait 72 pages. Seuls les principaux éléments sont présentés ici.

<sup>122</sup> La différence avec le chiffre énoncé par Hallepée et Mauroux (2019, voir ci-dessous), qui identifient 3% de télétravailleurs seulement, s'explique par une source différente (l'enquête SUMER pour ces derniers) et une définition sans doute plus restreinte du télétravail (au moins une fois par semaine, alors que dans REPONSE, la question a manifestement été comprise de manière plus large, intégrant des pratiques plus occasionnelles).

Une analyse factorielle impliquant de nombreuses variables, en actives ou en supplémentaires, a alors été réalisée à partir des informations disponibles sur ces télétravailleurs des établissements de moins de 200 salariés. Cette analyse vise à décrire les pratiques du télétravail (et notamment la présence ou l'absence d'accord collectif dans l'établissement) et la satisfaction qu'elle permet ou pas sur cette population de salariés travaillant dans les établissements de moins de 200 salariés et dont on disposait d'informations sur leurs établissements. Ont donc été choisies les variables actives suivantes : formes spécifiques de régulation du temps et du télétravail dans l'établissement (forfaits jours ou pas, accords ou pas de télétravail) ; satisfaction quant aux horaires de travail ; satisfaction quant aux conditions de travail ; satisfaction quant à l'ambiance au travail et satisfaction quant à la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. En ce qui concerne les variables illustratives, la catégorie socio-professionnelle du salarié, son sexe, son âge, le secteur d'activité de l'établissement dans lequel il travaille, ainsi que la catégorie de l'établissement et sa taille ont été retenues. Résumant avec les deux premiers axes presque 50% de la dispersion du nuage de point, cette analyse factorielle est représentée et commentée ci-dessous.

**Graphique 3 : Analyse factorielle des pratiques de télétravail**



Source : enquête REPONSE 2017, volet Salariés

Champ : établissements de moins de 200 salariés du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

Avant d'interpréter les axes structurés par les modalités actives (en rouge) qui opposent les salariés satisfaits (à droite) aux insatisfaits (à gauche) et ceux sans régulations formellement spécifiques (pas de forfait jour ni d'accord de télétravail en haut) à ceux dont le télétravail est plus spécifiquement régulé (accord collectif et forfait jour), on peut s'intéresser aux individus qui se situent aux extrêmes des axes. On remarque de ce point de vue que la satisfaction des télétravailleurs de notre échantillon varie beaucoup selon le secteur d'activité dans lequel ils travaillent : en effet, ceux-ci sont très étalés sur le plan horizontal. On observe notamment que les télétravailleurs du secteur des transports et de l'entrepôt ainsi que ceux du secteur de l'énergie et de l'eau sont plutôt satisfaits, puisqu'ils se situent près des modalités actives de satisfaction (à droite). Les télétravailleurs du secteur de l'industrie agroalimentaire au contraire sont proches des modalités d'insatisfaction (concernant notamment la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que les horaires de travail), tout comme ceux du secteur de l'information et de la communication. Sur l'axe vertical, on remarque que les individus de certains secteurs s'opposent. D'un côté (en haut) on trouve les télétravailleurs du secteur de la construction, ainsi que de l'enseignement et de la santé et de l'action sociale et d'activités de services non définies, proches de la modalité « pas d'accord collectif sur le télétravail ». A l'opposé, on trouve les télétravailleurs du secteur de l'hébergement et de la restauration, ainsi que de la finance, de l'assurance et de l'immobilier, et, dans une moindre mesure, de la fabrication d'équipement. Ces derniers se situent plus du côté des établissements ayant un forfait-jour et une certaine satisfaction sur l'ambiance et les conditions de travail

Si l'on regarde plus précisément quels sont les individus types à l'intérieur de chaque cadran, on peut se faire une idée plus précise de qui sont les télétravailleurs, et des établissements dans lesquels ils travaillent.

On note qu'en bas à gauche de la représentation graphique, on trouve des individus plutôt cadres, en forfait jour, peu satisfaits par leurs conditions de travail et leurs horaires de travail, travaillant dans des établissements de 100 à 199 salariés dans des secteurs des services et ayant un accord sur le télétravail.

En haut à gauche, on observe que les télétravailleurs des très petits établissements (de 11 à 19 salariés) et des sièges d'entreprise sont proches des modalités d'insatisfaction, en particulier concernant l'ambiance et les conditions de travail.

En haut à droite, où les télétravailleurs sont assez satisfaits par la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, et, dans une moindre mesure, de leurs horaires, on trouve des employés, des ouvriers et des professions intermédiaires. Ils sont assez proches de la modalité « pas en forfait jour ». On remarque aussi leur proximité avec la modalité « pas d'accord sur le télétravail ». Les modalités qui semblent le plus caractériser les établissements dans lesquels travaillent ces individus sont des mono-établissements, des établissements relativement petits (de 20 à 49 salariés), dans le secteur des activités scientifiques.

#### ***4.2. Régulations du télétravail et conflictualités***

Cherchant ensuite à voir comment sont régulées ces pratiques de télétravail, on peut noter que 17,8% des établissements où la direction a déclaré qu'il était pratiqué (cette fois de tout le champ REPONSE, ie de plus de 11 salariés) disposent d'un accord sur le télétravail. Lorsque des cadres et des non-cadres télé-travaillent (soit dans 29% des établissements où il y a du télétravail), il y a plus souvent d'accords que là où seuls les cadres télé-travaillent (ce qui est le cas dans 56% des établissements), comme si le fait que des non-cadres puissent télé-travailler devait s'accompagner de règles formelles le prévoyant, au contraire des seuls cadres qui pratiquent cette manière de travailler sans que cela soit considéré comme nécessitant des règles explicites et négociées. Enfin, la présence d'un accord est classiquement liée à la présence

d'IRP et à la taille des établissements. Toutes choses égales par ailleurs, la présence de syndicalistes (et pas seulement d'IRP), la grande taille des établissements et la présence majoritaire de cadres ou d'ingénieurs constituent ainsi des facteurs favorisant la régulation du télétravail sous forme d'accords.

Nous interrogeant sur la conflictualité dans les établissements où le télétravail est pratiqué, nous avons alors constaté qu'au sein des établissements ayant des employés pratiquant tout ou partie de leur activité en télétravail, l'existence d'accords collectifs en matière de télétravail était fortement liée à la présence de conflit au sein de ces mêmes établissements. Ce constat reste d'ailleurs valide lorsque sont contrôlés l'effet de la taille de l'établissement, de la présence d'IRP ou de délégués syndicaux et du secteur de l'établissement, trois variables ayant également un impact sur la présence de conflit. Bien entendu, cette analyse n'est pas sans limite : ainsi, les conflits en question peuvent n'avoir aucun lien avec le télétravail et ce qui est ici signalé, c'est surtout que c'est là où le télétravail est encadré et régulé par accord collectif – c'est-à-dire le plus souvent dans les grands établissements – qu'existent le plus souvent des conflits collectifs. Attendu, ce résultat peut être complété par les enquêtes monographiques, que nous avons mené a contrario dans deux établissements de taille moyenne, AutoVeritas (200 salariés) et Attractivix (80 salariés).

Ces deux monographies centrées initialement sur les pratiques de télétravail (AutoVeritas et Attractivix) constituent de ce point de vue deux cas polaires en la matière, qui se distinguent de ces résultats statistiques. En effet, s'opposent un établissement un peu plus grand marqué par le refus constant de la direction d'autoriser le télétravail, malgré des pressions insistantes des représentants du personnel et de nombreux salariés d'un côté, et une pratique encadrée par accord et qui ne soulève aucune tension dans un établissement plus petit, de l'autre.

#### **Encadré 8 : Le télétravail à AutoVeritas : une pratique fantôme, un objet de tensions**

La direction d'AutoVeritas (200 salariés, secteur de la presse, site parisien de 150 salariés) a toujours été très hostile à la pratique du télétravail. En effet, elle est très attachée à la rigidité des horaires de travail et à la présence de ses salariés dans les locaux : « *Ils veulent absolument cadrer tout ça pour se dire 'tiens on a un nouveau projet, on veut que tout le monde soit bien au même endroit et disponible pour les projets'. Et pas 'tiens je pars en vacances à tel endroit, ou je suis pas dispo parce que je suis chez moi' [...] Parce que c'est plus simple de gérer des gens qui arrivent de 9h à 18h, qui sont là de telle date à telle date [...]* » (Fabrice, responsable de site, élu au CE). Le droit au télétravail n'a donc jamais existé pour les salariés chez AutoVeritas. Aucun accord collectif n'a été envisagé, ni même de régulation plus informelle. Les représentants du personnel ont pourtant demandé à plusieurs reprises à ce que le sujet de télétravail soit discuté, sans grande réussite : « *dans les réunions CE où on leur a posé la question, c'est pas à l'ordre du jour* » explicite Fabrice. La crispation de la direction sur le thème du télétravail est telle qu'une trop grande insistance de la part des représentants du personnel ou même des salariés pour obtenir un droit au télétravail peut les conduire à être « *mal vus* » au point de « *compromettre leur avenir* », toujours selon Fabrice.

Les nouvelles lois de 2017, qui accordent un droit au télétravail pour tous les salariés, auraient pu perturber cette politique patronale. Pourtant, il n'en est rien. La direction n'a pas changé de ligne, et ce malgré la demande insistante des représentants du personnel : « *A chaque fois que j'évoque le sujet c'est « oui le temps de travail, Paul, je m'en occupe, on va revenir vers vous, je m'en occupe* ». *Et c'est la même chose depuis 4 ans. Donc avec les ordonnances Macron, j'ai demandé à C.M. [la représentante de la direction] « Ben là on peut bouger ? » Et elle m'a dit « ah oui oui oui j'y travaille ». Rien. Alors qu'avant c'était le salarié qui devait démontrer qu'il pouvait faire du télétravail, comme j'ai fait un peu de droit, il y a un renversement de la charge de la preuve maintenant, ben c'est plutôt à l'employeur de dire que c'est pas possible. Non il n'y a rien qui a bougé.* » (Paul, un salarié de 19 ans d'ancienneté). « *Et là c'est vrai que à ce point, ils ne veulent absolument pas remettre en cause, ils ont peur que tout le monde arrive en disant 'oui moi je veux avoir du télétravail'* ». (Fabrice N.)

La direction est ainsi fermement opposée au télétravail. Elle ne compte pas en faire un droit pour ses salariés, et ce même dans le cas de salariés habitant dans des villes à plusieurs dizaines de kilomètres de Paris, ce qui était le cas de nos deux enquêtés. Seules quelques rares personnes ont obtenu un droit au télétravail dans un cadre exceptionnel : « *Peut-être des accords individuels exceptionnels [insiste sur le mot « exceptionnels »], et dans une*

*période précise. Pour certaines personnes. Il doit y avoir peut-être 10-15 personnes qui sont concernées dans la boîte. » (Fabrice)*

Pourtant, cette pratique est bien présente dans l'entreprise, ce qui nous avait déjà révélé par le questionnaire REPONSE. En effet, les managers s'accordent le droit de décider si les membres de leur équipe peuvent effectuer une partie de leur activité en télétravail, et ce en le cachant à la direction : « *Il n'y a pas d'accord dans l'entreprise pour le télétravail. Il y a un télétravail officieux. Il y a des gens qui font du télétravail mais c'est pas officiel, mais leur manager leur a accordé.* » (Paul). « *Donc je m'arrange pour faire du télétravail, donc hier j'étais chez moi, je travaillais chez moi. Mais on s'arrange avec mon chef. Par contre moi si la direction le sait, si mon directeur est au courant... il m'a dit vous prenez des risques. Des risques de quoi j'en sais rien, je sais pas à quoi ça va nous amener, mais mon chef prend un risque là-dessus.* » (Fabrice)

Cependant, dans les faits, la direction a l'air d'être au courant de la pratique, mais préfère fermer les yeux : « *Quand on relève la chose, y'a la responsable RH qui dit « ben y'a des gens qui sont en home office, c'est prévu dans leur contrat, et il y a des gens qui sont en télétravail, mais normalement les gens qui sont en télétravail c'est qu'ils ont une dispense médicale ». Quand on appuie pour dire « ah oui mais telle autre personne tel jour pendant les grèves de transports, était en télétravail », (ils disent) « ah bon ». Donc le télétravail officiel normalement n'existe pas dans l'entreprise, puisqu'il n'y a pas d'accord d'entreprise, malgré la loi Macron, alors qu'il y a un télétravail officieux.* » (Paul)

Il semblerait donc que la direction préfère, plutôt que de formaliser la pratique et les modalités du télétravail par un accord, laisser les managers décider avec les membres de leurs équipes. Cette forme de régulation se joue à l'échelon le plus bas de la hiérarchie, entre les managers et les salariés. Pour cette raison, la mise en place du télétravail varie considérablement selon les cas. Certains se voient accorder le droit de télétravailler en cas de situation exceptionnelle : « *C'est très aléatoire, parce que c'est très ponctuel. Y'a 1 cm de neige, une personne dit « ben je peux pas aller attraper mon bus », son manager a la bonne intelligence de lui dire « tu peux te connecter aux applications via...est-ce que t'as ton portable ? » « Oui j'ai mon portable », « Ben oui, travaille de chez toi ». Les RH ne le savent pas. Le manager prend la responsabilité, mais voilà.* » (Paul)

D'autres demandent à leur manager l'autorisation de pratiquer le télétravail de façon beaucoup plus régulière. Ainsi, Fabrice a demandé l'autorisation à son manager de pratiquer le télétravail lors d'un entretien annuel. Il s'est vu répondre : « *vous vous organisez comme vous voulez mais nous on veut pas le savoir, et on veut pas que ça se sache non plus* » (Fabrice). Il a ainsi obtenu l'autorisation de son manager de prendre une journée en télétravail une fois par semaine. Il reste très discret sur cette pratique, tant auprès de ses collègues que de la direction : « *Ben j'ai déjà eu ça 'qu'est-ce qu'il fait Fabrice le mardi ?' » (Fabrice). L'absence de régulation formelle du télétravail fait qu'il doit mettre en place des stratégies pour que son absence ne soit pas remarquée : « Après parfois ça repousse au mercredi, ou des fois t'annules, ça dépend. Parce qu'il y a une réunion le mardi, c'est important, et puis bon si je suis pas là, 'oh il est où Fabrice ?' ». Ainsi, il conclut : « c'est pas aussi confortable que si c'était officiel quoi. ».*

Cependant, d'autres se voient refuser le droit à télétravailler par leurs managers, et ce même dans le cas de situations exceptionnelles. C'est le cas de Paul, qui raconte comment, lors des grèves de la SNCF, alors même que la direction avait mis en place une liste des personnes pouvant demander l'autorisation de télétravailler à leurs managers (selon leur lieu d'habitation), il s'est vu refuser ce droit : « *Donc malgré que j'habite loin, je ne me suis jamais intégré dans cette notion de télétravail. Y'a eu une liste établie des gens concernés par le télétravail, j'étais dessus, mais mon manager m'a rétorqué « si tu veux faire du télétravail, tu poses des jours de congé ».* (Paul B.)

Même avec un grave problème de santé, le manager de Paul semble ne pas fléchir en faveur du télétravail : « *Donc j'ai fait un AVC en mars 2017, donc j'ai eu 4 mois d'arrêt, donc en avril 2018 au moment des grèves j'aurais pu être à même de faire du télétravail pour m'éviter 3h de transports le matin s'il y a des problèmes de train. Mais le manager n'a pas tenu compte de ça.* » (Paul)

La rigidité du manager amène finalement ce dernier à programmer un rendez-vous médical dans le but d'obtenir une journée de télétravail par semaine : « *Je vais sortir mon joker médical et comme mon manager est buté, borné là-dessus, je vais jouer, j'aime pas ça du tout, mais je vais sortir ce biais pour bénéficier d'une journée.* » (Paul)

Le cas de Paul B. ne semble pas être un cas isolé. Il cite en effet plusieurs exemples de personnes qui auraient nécessité d'effectuer une partie de leur activité en télétravail, ce que les managers ont systématiquement refusé jusqu'à l'intervention de la direction, qui se positionne en faveur du télétravail dans les cas de graves problèmes de santé : « *On avait une personne qui est à la retraite aujourd'hui, mais il y a un an et demi on avait une personne qui était en fin de carrière, qui avait des problèmes de santé et tout, il a fallu que ce soit un collègue qui aille voir les RH, alors que le manager voyait très bien, pour dire : « là il faut arrêter, il faut aménager les horaires pour faire du télétravail ». Parce que l'activité s'y prête. Comme les RH ont vu qu'il y avait urgence et que éventuellement la personne pouvait avoir un grave problème de santé dans l'entreprise, elle a permis le télétravail. Le manager n'a jamais bougé.* » (Paul B.)

Chez AutoVeritas, ce sont donc avant tout les managers qui ont le pouvoir de décider si les membres de leur équipe peuvent effectuer une partie de leur activité en télétravail, sans qu'il n'y ait aucune communication à ce sujet avec la direction. Seuls les cas de maladies graves font l'objet d'une intervention de la part de la direction, qui accorde

alors le droit au télétravail. Cette absence de régulation formelle au niveau de l'entreprise sur le télétravail crée des inégalités entre les salariés, entre ceux autorisés à effectuer une partie de leur activité en télétravail, et ceux qui se voient refuser ce droit, et se voient même contraints de poser des congés en cas d'impossibilité de se rendre sur le lieu de travail lors de situations exceptionnelles.

#### **Encadré 9 : A Attractivix, une pratique ancienne, encadrée par de multiples règles, et consensuelle**

A l'inverse, le télétravail est une pratique ancienne chez Attractivix. En effet, avant même la fusion de 2014 qui a donné naissance à l'association, le télétravail était présent dans les deux précédentes structures. Au moment de la fusion, les nouvelles modalités du télétravail ont été définies par un accord collectif. La direction de l'époque était pourtant plutôt hostile à cette pratique, y voyant des jours de repos plus que de travail à proprement dit : « *Mais pour l'ancienne direction [...] c'était... les jours de télétravail c'est comme si on travaillait pas pour elle. Elle avait une vision...* » (Sandra L.). Ainsi, c'est l'impulsion de la région bien plus que celle de la direction qui a permis la signature de l'accord sur le télétravail : « *C'est la région qui pousse à faire du télétravail. Elle vient pas nous le dire à nous, mais comme c'est sa politique générale, après si on est un bon élève on suit l'exemple de la région.* » poursuit cette élue au CE.

Depuis sa signature, l'accord de 2014 n'a pas été amendé. Il fixe les différentes modalités du télétravail. Les jours accordés en télétravail varient selon le forfait : les salariés en forfait jours ont droit à 6 jours de télétravail par mois, les salariés aux 35h ou en forfait heures ont quant à eux droit à 4 jours par mois. Selon Sandra L., cette différence est dû au fait que la direction de 2014 considérait que les salariés aux 35h, qui ont un jour de repos une semaine sur deux (en raison de l'alternance entre des semaines de 38 heures et de 32 heures), n'avaient pas les mêmes besoins en termes de télétravail. Cette réalité est cependant contestée par Sandra L. : « *Mais c'est là où c'est un peu bâtarde je trouve, parce que c'est une journée où on travaille pas, c'est pas une journée de télétravail. C'est différent.* » (Sandra L.). Parmi les modalités de régulation du télétravail figurent aussi l'interdiction de prendre deux jours consécutifs de télétravail, ainsi que celle de prendre un vendredi et un lundi afin d'empêcher les salariés de s'absenter trop longtemps du lieu de travail. Les salariés ne peuvent pas non plus télétravailler les jours de réunions d'équipes. Cependant, malgré la volonté de contrôle qui transparait dans ces règles, ces dernières peuvent varier au cas par cas dans les situations exceptionnelles.

De façon générale, la pratique du télétravail est assez souple et très répandue dans l'entreprise. Elle ne semble pas faire l'objet d'une surveillance particulière. Au contraire, la confiance semble régner. Si les télétravailleurs doivent être joignables de la même façon que lorsqu'ils sont dans les locaux d'Attractivix, aucune des personnes interrogées n'a rapporté des cas d'appel de la part des managers pour surveiller le travail des salariés. De fait, le télétravail semble très apprécié par les salariés. En effet, deux avantages majeurs ont été mis en avant : la réduction du temps de transports et les bonnes conditions de travail au domicile. Samira A., la représentante de la direction, explique ainsi : « *les gens préfèrent faire du télétravail parce qu'ils sont mieux chez eux. Ils sont au calme. C'est vrai qu'ici il y a beaucoup de bruit, beaucoup de passage, des gens qui téléphonent.* » Le télétravail permet en particulier d'éviter d'être sollicité par les collègues, ce que les salariés ont rappelé à plusieurs reprises : « *Et pour le coup je travaille mieux en télétravail qu'ici, parce qu'en tant que RP, secrétaire, déléguée syndicale, je suis sollicitée tout le temps quoi.* » (Clara H.). Et cette dernière d'ajouter, face à des locaux parfois vides : « *Ça marche très bien, les gens sont assez contents, on souhaite que ça ne bouge pas. Donc on essaie de ne pas trop en parler à la direction... [rires]* ».

Ces quelques éléments, statistiques et monographiques, témoignent aujourd'hui d'une période révolue : la crise sanitaire ouverte en mars 2020 a profondément bouleversé la pratique du télétravail, imposé à de très nombreux salariés et leurs managers pour limiter, par la distanciation sociale qui l'accompagne, la propagation d'une épidémie mondiale. Pour autant, ils ne sont pas sans intérêts pour comprendre l'importance de ces bouleversements sur lesquels de nouvelles enquêtes sont nécessaires, et pour certaines, déjà en cours, sinon réalisés (comme l'enquête initiée par l'UGICT CGT en 2020).

#### **5. Le travail du dimanche : un objet de régulations et de conflits, une pratique pas toujours compensée et inscrite dans des rapports de force**

Un autre enjeu que le télétravail a été analysé par l'équipe, et plus particulièrement Pauline Grimaud. Annoncée dès le projet initial et inscrite dans une controverse qui a animé l'actualité

sociale une bonne part des quinze dernières années, l'analyse du travail du dimanche a fait l'objet d'une double investigation, à la fois quantitative et qualitative. Nous nous sommes ainsi demandés dans quelle mesure il avait constitué un enjeu de négociations, de conflits et de compensations dans les entreprises et sur les lieux de travail. Arrimée à la thèse que mène Pauline sur ce sujet, l'analyse a cherché d'abord à documenter, au-delà du cas du commerce parisien qui a fait l'objet tout au long des années 2010 de conflits particulièrement médiatisés sous l'impulsion d'une intersyndicale inédite (le Clic-P), la diffusion actuelle de ces pratiques et le type d'établissements où elles étaient répandues. Nous nous sommes interrogés notamment sur l'existence de corrélations qui pouvaient exister entre pratiques dominicales et négociations et conflictualité en vigueur dans ces établissements. Des résultats statistiques sont ici produits et mis en regard de plusieurs monographies qui ont été réalisés précisément à partir d'un repérage de ces pratiques dominicales et des enjeux qu'elle soulevait. Un second volet cherche alors à comprendre les compensations dont fait l'objet le travail dominical, en s'intéressant tout particulièrement aux salariés qui ne touchent justement aucune compensation pour cette activité menée un jour historiquement réservé au repos, même si bien des salariés sont amenés à y travailler.

### **5.1. Eléments sur les établissements où l'on travaille le dimanche : quelles régulations et quelles conflictualités ?**

A partir de la base Salariés, où chacun des enquêtés répondaient s'ils travaillaient habituellement, occasionnellement ou jamais le dimanche, une variable relative au travail le dimanche à l'échelle des établissements a été construite. Il a ainsi été considéré qu'à partir du moment où un salarié avait répondu travailler habituellement (respectivement occasionnellement) le dimanche dans un établissement, alors cet établissement connaissait du travail dominical habituel (respectivement occasionnellement si aucun ne travaille habituellement). L'enquête REPONSE ne nous permet pas toutefois de savoir l'ampleur de cette pratique-horaire dans l'établissement, si elle concerne un seul salarié ou une proportion importante des effectifs. Cette limite est importante et il faut l'avoir en tête dans l'interprétation des résultats. Elle permet néanmoins de saisir tous les établissements où cette question du travail dominical se pose pour une partie des effectifs au moins. Avec cette définition en tête, on peut constater que 17% des établissements sont concernés par le travail dominical habituel, 25% par le travail dominical occasionnel et 58% par aucune forme de travail dominical.

**Tableau 6 : Travail le dimanche sur le lieu de travail**

Travail le dimanche sur le lieu de travail	Nombre de salariés	% de salariés	Nombre d'établissements	% d'établissement
habituel	2837	10%	754	17%
occasionnel	4834	17%	1092	25%
jamais	21291	74%	2517	58%
Total	28962	100%	4363	100%
Base: RD et Salariés, 2017, REPONSE.				

Source : enquête REPONSE 2017, volets RD et salariés, pondération établissement.

Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

La présence de travail dominical est logiquement corrélée à la taille des établissements : plus l'établissement est grand, plus il y a des chances de recourir au travail dominical. Ainsi si parmi les établissements de 11 à 19 salariés, seuls 33,3% ont recours à une forme au moins de travail le dimanche, c'est le cas de 61,5% des établissements de 500 salariés ou plus.

**Tableau 7 : Travail le dimanche selon la taille de l'établissement**

Travail le dimanche	De 11 à 19 salariés	De 20 à 49 salariés	De 50 à 99 salariés	De 100 à 199 salariés	De 200 à 499 salariés	500 salariés ou plus	Ensemble
habituel	13.5	17.6	25.4	19.5	20.2	26.3	17.3
occasionnel	19.8	27.6	26.9	31.3	36.0	35.2	25.0
jamais	66.7	54.8	47.7	49.2	43.7	38.5	57.7
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Base: RD et Salariés, 2017, REPONSE.

Source : enquête REPONSE 2017, volets RD et Salariés, pondération établissement.

Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

Le travail le dimanche sur le lieu de travail est également fortement corrélé au secteur d'activité. Il est relativement moins fréquent dans l'industrie-construction tout comme dans les services d'information-communication, de finance et assurance et d'immobilier. Il est en revanche bien plus répandu dans les transports, l'hôtellerie-restauration et le commerce (travail occasionnel plus qu'habituel) et dans l'administration, la santé et les autres services, où c'est le travail habituel le dimanche qui l'emporte face au travail occasionnel le dimanche.

**Tableau 8 : Travail le dimanche selon le secteur d'activité**

Travail le dimanche	industrie-construction	info-finance-immo-	transport-HCR-	Administration-santé-autres	Ensemble
habituel	6.3	8.8	22.9	30.9	17.3
occasionnel	23.1	23.9	31.2	18.9	25.0
jamais	70.7	67.4	45.9	50.2	57.7
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Base: RD et Salariés, 2017, REPONSE.

Source : Enquête REPONSE 2017, volets RD et Salariés, pondération établissement.

Champ : établissements de 11 salariés ou plus des secteurs marchand et associatif (hors agriculture).

Du fait de l'importante relation entre la présence du travail dominical et la taille des établissements, on peut observer le lien entre les formes de régulations sociales en entreprise (recouvrant ici à la fois négociations et conflits) pour chacune des six catégories d'établissements classés selon leur taille. On peut présenter ici un tableau synthétique des résultats relatifs aux liens entre le travail dominical et 9 variables qui concernent l'existence de négociations collectives en général et sur le temps de travail en particulier, les autres formes d'échange sur le temps de travail<sup>123</sup>, les conflits individuels (saisis uniquement avec le prisme des prud'hommes, incluant les prud'hommes dont le motif portait sur le temps de travail), et enfin l'existence de conflits collectifs, leur nombre, leur forme et leur thème relatif (ou non) au temps de travail.

**Tableau 9 : Corrélation entre le travail le dimanche et les formes de régulations en entreprises**

<sup>123</sup> Une question (7.19) posée aux représentants des directions aborde ainsi ces autres échanges : « en dehors de la négociation d'accords collectifs, y-a-t-il eu en 2016, dans votre établissement, des échanges ou discussions avec des représentants des salariés (ou des groupes de salariés) sur les sujets suivants ? ». Parmi les modalités possibles, est proposée « la durée, les horaires, les calendriers ou plannings ».

<b>Tableau de corrélation entre le travail le dimanche et les formes de régulations en entreprises</b>						
	<b>Etablissements</b>					
	De 11 à 19 salariés	De 20 à 49 salariés	De 50 à 99 salariés	De 100 à 199 salariés	De 200 à 499 salariés	500 salariés ou plus
<b>Existence de négociations collectives</b>	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Oui						
Non						
<b>Existence de négociations sur le temps de travail</b>	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Oui						
Non						
<b>Autres formes d'échanges sur la durée du travail</b>	NS	***	***	NS	**	****
Oui		habituel	habituel		habituel	habituel
Non		jamais	jamais		jamais	jamais
<b>Le recours aux prud'hommes</b>	NS	***	NS	NS	NS	NS
Oui		occasionnel				
Non		jamais				
<b>Le recours aux prudhommes pour le temps de travail</b>	NS	(**)	NS	NS	NS	NS
Oui		(occasionnel)				
Non						
<b>L'existence de conflits</b>	NS	NS	NS	*	***	**
Oui				habituel	habituel	habituel
Non				occasionnel	occasionnel	occasionnel
<b>Le nombre de conflits</b>	NS	NS	NS	NS	**	****
2 conflits ou plus				habituel	habituel	habituel
1 conflit				habituel		
Pas de conflit				occasionnel	occasionnel	occasionnel
<b>La forme des conflits</b>	NS	NS	NS	*	***	****
Conflits avec arrêt de travail					habituel	habituel
Conflits sans arrêt de travail				occasionnel		
Pas de conflit					occasionnel	occasionnel
<b>Les conflits sur le temps de travail</b>	NS	NS	NS	NS	***	****
Oui					(occasionnel)	habituel
Non						occasionnel

\* pour <0,1 ; \*\* pour <0,05 ; \*\*\* pour <0,01 ; \*\*\*\* pour <0,001.

Source : Enquête REPONSE 2017, volets RD et Salariés, pondération établissement

Champ : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture).

*Ne sont indiquées que les corrélations positives, les informations entre parenthèses correspondant à des effectifs trop faibles pour être interprétées*

*Lecture : Dans les établissements de 500 salariés ou plus, le travail dominical est fortement corrélé à la l'occurrence ou non de conflits sur le temps de travail.*

Le travail dominical n'est donc pas spécialement associé aux négociations collectives formalisées, que celles-ci portent spécifiquement sur le temps de travail ou non, et ce quelque soit la taille des établissements. En revanche, le travail dominical habituel est fortement corrélé à l'existence d'autres formes d'échange sur la durée du travail, et ce dès que l'établissement comprend plus de 20 salariés. Si on ne peut établir que c'est sur ou autour du travail du dimanche que ces échanges ont lieu, il est raisonnable de penser que, dans un certain nombre de cas, c'est bien sur cette pratique que des échanges ont eu lieu. Ainsi, par exemple, parmi les établissements d'au moins 500 salariés, plus de 69% des établissements qui connaissent du travail dominical habituel connaissent également des échanges ou discussions sur le temps de travail alors que c'est le cas en moyenne pour seulement 57,8% de tous les établissements.

Le travail dominical est peu associé à certaines formes de recours (ou non recours) aux prud'hommes (sauf peut-être pour les établissements de 20 à 49 salariés), mais il est fortement corrélé aux conflits collectifs, tout au moins à partir d'un seuil de 100 salariés et plus. De plus, il est remarquable que si les établissements abritant du travail dominical habituel sont toujours

plus fortement associés à une plus forte conflictualité (avec arrêt de travail, plus d'un conflit collectif...), ils contrastent non pas avec l'absence de travail dominical mais surtout avec un travail dominical occasionnel, bien plus souvent associé à une moins grande conflictualité que la moyenne des établissements. Ainsi, par exemple parmi les établissements de 200 à 499 salariés, 44% des établissements qui abritent un ou des salariés travaillant habituellement le dimanche ont connu des conflits avec arrêt de travail contre en moyenne 32%, tandis que 67% des établissements avec uniquement du travail dominical occasionnel n'ont connu aucune forme de conflits (contre 60% des établissements en moyenne). Ces constats ne permettent pas de lier directement pratiques du travail dominical et conflictualité : celle-ci peut porter sur d'autres thèmes et, même s'il s'agit de conflits portant sur le temps de travail, le sujet peut être tout autre que le dimanche (modulation et flexibilité, durée du travail, régime horaire en forfait jours, heures supplémentaires, etc.). Néanmoins, ces éléments laissent à penser que lorsque le travail est pratiqué habituellement par au moins une partie des salariés, un certain niveau de conflictualité existe, tout au moins dans les établissements de plus d'une centaine de salariés<sup>124</sup>.

De fait, nos monographies ont montré que le travail dominical pouvait constituer un enjeu particulièrement saillant de conflits et de négociation. C'est en particulier le cas à Assistélé, Eau et Steelonia, ce dernier cas ayant fait l'objet d'une analyse très détaillée de Pauline Grimaud. Celle-ci y montre en particulier comment cet enjeu s'intrique avec celui des nuits, dans le cadre d'une organisation postée complexe, comprenant des cycles horaires en 3x8, 4x8, équipes de suppléance, parfois en 2x8 et incluant de l'astreinte ; mais aussi comment il ne peut se comprendre – et les conflits et tensions auxquels cet horaire donne lieu - fondamentalement qu'en tenant compte de la question des rémunérations et des compensations associées à ces horaires atypiques (nuit et dimanche). Comme on le voit très bien dans la monographie, la majeure partie des conflits interviennent d'ailleurs quand il y a des modifications de l'organisation du temps de travail. Un délégué CGT l'indique : « *Les cycles, les gens s'y font pour la plupart. C'est le changement qui dérange* ». Il entend souligner que la plus grosse difficulté est le passage par exemple d'un cycle en 4x8 à un cycle en 3x8. Cependant, au-delà de ce cas de figure, de nombreux exemples de mécontentements ou de conflits ouverts ont été mentionnés par les représentants syndicaux, tous ayant comme points communs qu'ils impliquent à chaque fois le week-end et révèlent que certains moments du week-end ont une valeur toute particulière ; et que l'acceptabilité pour travailler durant certaines plages-horaires le week-end reste profondément déterminée par les différents niveaux de majorations.

**Encadré 10 : Un exemple parmi de nombreux autres de conflits en matière de temps de travail autour du week-end à Steelonia : conflits autour du travail le vendredi de nuit et le samedi après-midi**

Parmi les situations décrites comme conflictuelles, celles qui portent sur le travail le vendredi après-midi et nuit et le samedi matin sont les plus courantes. Etienne, jeune embauché qui n'est pas encore délégué CGT, connaît justement sa première mobilisation dans son atelier, au parachèvement, autour du vendredi nuit. Jusque-là, il y avait un accord qui permettait aux ouvriers de « pré-positionner » automatiquement leurs RTT sur cette plage horaire du vendredi nuit : en effet, faisant 40 heures de travail par semaine (5 jours de 8 heures), les ouvriers accumulaient 2,5 jours de RTT par mois et pouvaient de droit, poser un RTT un vendredi sur trois quand ils étaient de nuit. Cela leur permettait alors de profiter d'un vrai week-end : « *Parce que le vendredi de nuit empiète sur le week-end, et donc le temps que vous dormez et que vous vous réveillez, y a déjà tout le samedi après-midi qu'est déjà bien entamé. Donc du coup, on n'était pas d'accord et... du coup, on a fait pas mal de... de grèves. En gros, tous les vendredis de nuit, on appelait à la grève.* » (Etienne, délégué syndical CGT, entretien du 24 janvier 2019). Ainsi, le vendredi de nuit est un horaire de travail assez contesté car il ne permet pas gagner plus qu'une autre nuit mais mord fortement sur le week-end. A l'inverse, un RTT systématique le vendredi de nuit permet de se retrouver en week-end le vendredi matin à 6h et de profiter d'un « *long week-end* » (Etienne, CGT). C'est la raison pour

<sup>124</sup> Cette analyse a aussi été menée sur le travail en soirée et le travail de nuit. Ne souhaitant pas alourdir le rapport, elles n'ont pas été incluses ici.

laquelle la suppression de cette pratique à partir de 2013, au moment il y avait une contestation plus générale de l'accord de compétitivité, se traduit par de nombreux débrayages dans les équipes de nuit le vendredi. Cette mobilisation dura près d'un an. Fortement suivie au début, elle s'essouffla progressivement. Les débrayages permirent toutefois aux salariés de profiter de fait de leur week-end prolongé encore quelque temps et même si ce conflit ne fit pas reculer la direction, elle marqua une partie des collègues autour d'Etienne.

Le week-end apparaît donc bien au cœur des préoccupations de nombreux salariés de la semaine. Cherchant à régler les plages-horaires travaillées en fonction de ses besoins de production, la direction a voulu organiser le travail le samedi après-midi pour l'équipe de semaine il y a quelques années au parachèvement. Cela suscita un débrayage massif qui fit reculer immédiatement la direction. Etienne en garde un souvenir précis :

*« On était de l'après-midi et il voulait nous faire bosser le samedi après-midi. C'était un jeudi... et on avait dit que c'était aberrant. Et y a un ouvrier, même pas un CGT, hein, un ouvrier qu'était un peu brut de corps, qu'est à la retraite maintenant, c'est un ancien... il a appelé tout le monde, et quand il a su ça, il a appelé tout le monde au micro et a dit « les gars, vous arrêtez tout. Vous arrêtez tout, on se réunit devant la ligne B ». Et on s'est réuni devant la ligne B, à la grande stupeur de notre chef de poste qui n'avait rien compris, il dit « mais qu'est-ce qu'il se passe ? pourquoi vous vous arrêtez tous ? » Là, le gars il arrive et il dit au chef de poste : « on s'arrête parce que on ne veut pas faire les samedis après-midi ». Alors le chef il compte, il compte tout le monde, tac, tac, tac, il va faire son rapport au chef de service... [...] »*

*On a été au vestiaire 3 et on attendait. Ça a duré une heure. Et au bout d'une heure, monsieur Henri est arrivé, et il a fait la stupeur, hein, le stupéfait : « bah les gars, pourquoi vous faites grève ? ». Alors là, moi j'ai dit « on ne veut pas bosser le samedi après-midi, c'est bon, quoi, déjà le samedi matin et tout, maintenant le samedi après-midi, stop ! On ne reprendra pas le boulot tant qu'on travaille le samedi après-midi ». Alors ils repartent tout embêtés, ils reviennent une demi-heure plus tard, et puis il fait : « bon bah les gars, c'est bon, samedi après-midi, vous ne travaillez pas ». A l'époque, je n'étais pas encore délégué, on a eu une belle ligne dans un tract : « Félicitations aux gars de l'équipe A qui ont, pour une heure de grève, réussi à faire sauter le samedi après-midi que la direction voulait mettre en route ». [...] Et le pire dans tout ça, c'est que l'heure a été payée, hein ! Ils ont oublié de la décompter ? Ah non, non, ils n'ont pas oublié. Ils ne l'ont pas enlevée. Ils n'ont pas osé ! (Rires). » (Etienne, délégué syndical CGT, entretien du 24 janvier 2019).*

L'intensité de la mobilisation tient au caractère particulier de l'horaire en question : le samedi après-midi est en temps propice aux activités sociales et familiales, mais il n'est pas majoré comme un dimanche. Surtout, alors qu'à ce moment-là le samedi matin est déjà travaillé, accepter de travailler l'après-midi reviendrait à se voir rogner tous leurs week-ends : en équipe de matinée jusqu'à samedi 14h, en équipe de nuit jusqu'à samedi 6h et désormais en équipe d'après-midi jusqu'à samedi 22h. C'est sans doute ce qui explique l'unanimité du refus. La réussite du débrayage qui, sans durer longtemps, implique l'ensemble de l'équipe, fait reculer la direction rapidement, puisqu'elle revient sur sa décision d'organiser une journée de travail supplémentaire le samedi après-midi.

A contrario, le dimanche – qui constitue également un objet de tensions et de conflits – est un horaire majoré, ce qui en fait un horaire qui a un certain attrait pour les ouvriers, bien supérieur en particulier au samedi. C'est aussi le cas pour des raisons d'organisation familiale, comme l'explique un autre délégué CGT : *« autant le dimanche de nuit, ça ne les empêche pas d'avoir un week-end : la famille, ils vont se coucher, les enfants vont à l'école, mais le samedi soir et le samedi après-midi... c'est très, très compliqué. »* (Ivan, CGT). A l'inverse du samedi après-midi ou soir, le dimanche de nuit est ainsi vu comme un moment moins central du week-end, un horaire où l'entourage se prépare déjà à la reprise du lundi matin et durant lequel il est donc moins coûteux d'y échapper. Enfin, dernier argument, contrairement à la semaine, il y a moins de maîtrise et de chefs le dimanche de nuit, ce qui rend le travail plus « tranquille » (Patrick, CGC). En renvoyant à de nombreuses autres dimensions explorées dans la monographie autour des enjeux de cette organisation horaire décalée impliquant nuit, dimanche, samedi mais aussi temps d'astreinte, Steelonia montre combien la question de la compensation du travail le week-end – et en particulier du dimanche, le samedi n'ayant jamais été « protégé » légalement comme a pu l'être (et l'est encore en partie) le dimanche – constitue un enjeu majeur. C'est ce que la sous-partie suivante se propose d'explorer statistiquement en articulant base salarié et établissement de manière inédite.

## **5.2. L'absence de compensations pour le travail dominical des salariés : analyse des déterminants d'une pratique minoritaire mais discriminante**

Le travail le dimanche, en même temps que les heures supplémentaires, a servi de symbole politique illustrant le slogan de campagne électorale « travailler plus pour gagner plus » du futur président Nicolas Sarkozy en 2007<sup>125</sup>. Au-delà de l'anecdote politique, la régulation du travail dominical à travers la négociation de compensations incite en effet à considérer ces horaires comme une manière pour les salariés d'améliorer leurs rémunérations (majorations ou primes) et/ou d'augmenter leurs temps de repos (repos compensateur). Cependant, l'analyse de ces compensations laisse entrevoir une réalité plus complexe où une fraction des salariés qui travaillent le dimanche ne bénéficient pas de contreparties spécifiques pour cet horaire. L'objet de cette étude est de présenter les principaux déterminants du travail dominical sans compensations. Pour ce faire, nous devons nous intéresser tant aux évolutions du temps de travail qu'à celles des rémunérations salariales.

Plusieurs chercheurs ont montré comment les pratiques temporelles atypiques renouvellent les inégalités socioprofessionnelles, notamment les différences entre d'une côté les cadres et de l'autre les ouvriers et employés. Sur le plan statistique, l'analyse des pratiques temporelles de travail a en effet avancé trois résultats principaux. Premièrement, des travaux ont mis en avant l'« érosion de la norme fordiste du temps de travail » associée à un emploi en CDI, à temps plein, avec des horaires prévisibles car identiques d'un jour et d'une semaine à l'autre et synchronisés avec les autres temps sociaux (Bouffartigue et Bouteiller, 2002). Or, le recours croissant aux horaires atypiques participe de cet « éclatement » (Thoemmes, 2000) ou cet « émiettement » (Freyssinet, 1997) du temps de travail. Ensuite, cet affaiblissement de l'ancienne norme dominante ne conduit pas à l'apparition d'une nouvelle qui se substituerait à la précédente. Au contraire, les nouvelles pratiques temporelles de travail se caractérisent par leur dispersion. A ce sujet, les chercheurs ont eu régulièrement recours aux analyses classificatoires afin de décrire finement cette diversité croissante des pratiques temporelles. Au cours des vingt dernières années, nous avons recensé pas moins de dix classifications différentes réalisées soit à partir des enquêtes *Emploi* ou *Conditions de travail* (Afsa et Biscourp, 2004 ; Boisard et Fermanian, 1999 ; Bouffartigue et Bouteiller, 2002 ; Bué et Coutrot, 2009), soit à partir des enquêtes *Emplois du temps* (Chenu, 2002 ; Cottrell et al., 2002 ; Lesnard, 2006, 2008 ; Lesnard et de Saint Pol, 2008 ; Sautory et Zilloniz, 2015). Enfin, cette disparité n'est pas le produit du hasard ou de la simple diversité des secteurs d'activité qui impose des contraintes temporelles spécifiques. Les différents horaires atypiques de travail sont fortement liés à la position occupée dans la hiérarchie sociale : d'un côté, les cadres connaissent souvent des journées longues, de l'autre, les ouvriers d'industrie et les employés des services expérimentent plus les horaires décalés et/ou fragmentés. Les premiers sont alors la catégorie sociale centrale d'un nouveau régime temporel flexible fondé sur le « temps choisi » (Devetter, 2002). Toutefois, même dynamique, ce régime reste minoritaire et les autres catégories sociales peuvent à l'inverse subir ces nouvelles injonctions temporelles (*ibid*). Plus largement, la disponibilité temporelle n'est pas toujours reconnue sur le plan salarial selon la position occupée dans l'espace productif : à la flexibilité valorisée des salariés les plus qualifiés, s'oppose une flexibilité plus contrainte pour les salariés d'exécution, notamment des services.

Ces différents travaux décrivent ainsi finement l'extension des horaires atypiques de travail en les considérant comme des pratiques sociales (des usages) qu'il s'agit de mesurer. Cette démarche est essentielle, mais elle ne doit pas occulter que les normes de temps de travail, sont non seulement des normes statistiques (des pratiques), mais également des normes juridiques (régées par l'État mais aussi, et à la fois précocement et et de plus en plus, au sein des

---

<sup>125</sup> Cette sous-partie a été entièrement rédigée par Pauline Grimaud.

entreprises à l'issue de négociations débouchant sur des accords) et des normes sociales – ensemble de règles considérées comme « normales » issues d'attentes et de pratiques régulières et ainsi réglées qui évoluent en fonction des contextes locaux, familiaux, professionnels et organisationnels dans lesquels s'insèrent les salariés (Pélisse, 2012). Ainsi s'il est courant que les salariés qui travaillent le samedi, soient employés également le dimanche, ces deux jours de travail n'ont pas les mêmes significations, notamment du fait de l'encadrement spécifique du travail dominical et des contreparties régulièrement associées au deuxième jour du week-end. Pourtant, la littérature sur l'extension des horaires atypiques n'a jamais étudié de manière approfondie les horaires atypiques de travail sous cet angle, en s'intéressant aux compensations que les salariés perçoivent pour le travail dominical. Le Code du travail fixe le principe d'ordre public d'obligation du repos hebdomadaire le dimanche, même si celle-ci est soumise à de nombreuses exceptions. Dans certains cas, la législation du travail indique que l'employeur doit fournir aux salariés concernés par cet horaire des contreparties spécifiques, en salaire et/ou en repos. Ce n'est pas le cas à chaque fois puisque, par exemple les dérogations sectorielles au travail dominical<sup>126</sup> n'introduisent pas de contreparties obligatoires contrairement à certaines dérogations propres au commerce de détail (zones géographiques dérogatoires ou dimanches du maire). Quelquefois, le niveau minimal des contreparties est fixé dans la loi (pour les équipes de suppléance dans l'industrie, les dimanches du maire, ou le travail dominical dans les grandes surfaces alimentaires). Cependant, dans la plupart des cas, le droit laisse aux représentants d'employeurs et de salariés la charge de fixer le montant le niveau des contreparties. Comment donc le travail dominical est-il régulé dans les entreprises ? Y'a-t-il des salariés privés de compensations pour cet horaire ? Si oui, quel est leur profil ? Comment expliquer ce type de configuration ? Ces questions sont d'autant plus cruciales qu'on assiste depuis le milieu des années 1980, d'une part à la multiplication des dérogations au repos dominical et d'autre part, au recours croissant de ces horaires dans les entreprises.

Les compensations pour le travail dominical prennent souvent la forme de majorations salariales (cf. *infra*). En ce sens, elles doivent être étudiées également au regard de l'évolution des rémunérations salariales de ces dernières décennies. De même qu'une importante littérature a éclairé le processus de diversification des pratiques temporelles de travail, plusieurs chercheurs ont souligné l'individualisation et la variabilité croissante des rémunérations depuis les années 1980. Durant les années 1950 et 1960, les augmentations générales (donc collectives) des salaires est le principal levier d'évolution salariale, même si l'individualisation existe déjà, notamment pour les cadres, mais aussi pour les ouvriers, du fait du salaire au rendement (Eyraud et al., 1989). Progressivement les politiques salariales se complexifient pour intégrer de plus en plus des éléments variables de rémunération, que ceux-ci soient collectifs ou individuels, réversibles ou non. Cette dynamique s'inscrit dans une période de modération salariale depuis les années 1980 dans un contexte de chômage de masse et de désindexation des salaires et de moindre revalorisation du SMIC (Desplatz et al., 2003). Or, la plus grande variabilité des rémunérations facilite la modération de la masse salariale, notamment quand les versements sont dépendants des résultats et de la santé économique des entreprises. Dans ce contexte, toute une littérature microéconomique a émergé pour modéliser les « incitations salariales » comme un outil fondamental à la disposition des entreprises afin que les salariés aient directement intérêt à la croissance des résultats de l'entreprise (Weitzman, 1985). Si l'individualisation a d'abord été mise en œuvre dans les grandes entreprises pour les cadres, elles a ensuite été appliquée aux salariés non-cadres mais selon des logiques très différenciées entre ces deux

---

<sup>126</sup> Article L3132-12 qui autorise de droit à donner le repos hebdomadaire par roulement à tous les établissements « dont le fonctionnement ou l'ouverture est rendu nécessaire par les contraintes de la production, de l'activité ou les besoins du public ». La liste des secteurs concernée est détaillée dans l'article R3132-5.

catégories de salariés (Barreau et Brochard, 2003). En 2016, 13,4% de la rémunération brute totale est versée sous forme de primes ou compléments de salaires. Dans les entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé, la très grande majorité des salariés (84,1%) est concernée (Sanchez, 2019). Si on regarde l'ensemble des éléments variables de la rémunération (avec l'épargne salariale notamment), ils représentent même 20,1% de la rémunération brute totale (*ibid*). Au cours des années 1990-2000, les politiques salariales s'est donc largement diversifiée : les pratiques salariales « étendues » qui combinent de manière indifférenciée les différents dispositifs d'évolution salariales (tant individuels que collectifs, réversibles ou non) se diffusent largement au détriment des autres pratiques (qu'elles soient plus réduites, collectives, ou individuelles seulement) (Chaput et Wolff, 2008). Loin d'être véritablement nouvelles, ces rémunérations variables réactualisent les modes très anciens de rémunération tels que le travail à la tâche ou au rendement (Boltanski et Chiapello, 1999). Cependant, comme l'observe Sophie Bernard, elles dessinent désormais de nouvelles figures salariales : le salarié « associé » qui, comme dans la grande distribution, doit profiter du partage des bénéfices, le salarié « méritant » de la banque qui touche des primes en fonction de la réalisation d'objectifs et le salarié « quasi indépendant » dont une grande partie de sa rémunération est composée de commissions (Bernard, 2020). Dans chacun de ces cas de figure, une part significative des salaires est variable et censée dépendre du niveau d'engagement individuel des travailleurs. Les différents travaux sur l'évolution des modes de rémunérations se sont focalisées sur les primes liées à la performance (Marsden, Belfield et Benhamou, 2008), l'intéressement (Delahaie et Duhautois, 2013) ou l'épargne salariale (Bernard, 2016). Mais, à notre connaissance, aucun n'a porté sur les rémunérations associées au travail le dimanche (ou de nuit). De la même manière que nous avons précédemment constaté que l'abondante littérature sur les horaires atypiques n'aborde pas la question des contreparties salariales, les travaux sur les rémunérations ne portent pas sur les contreparties salariales accordées pour le travail dominical. Notre travail tente de remédier à ce double point aveugle, comme la partie suivante tentera aussi de comprendre où on négocie, et surtout où on ne négocie pas sur les salaires et si, lorsque les salariés se mobilisent au cours des négociations salariales, la mobilise paie ou pas (voir *infra*).

Après avoir présenté les sources mobilisées pour étudier les contreparties au travail dominical et les difficultés méthodologiques associées, la première section montre le caractère sélectif des contreparties accordées à ces horaires : même si la majorité des salariés qui travaillent le dimanche bénéficient de compensations, ce n'est pas le cas d'une frange certes minoritaire mais non négligeable de salariés (I). Or l'absence de contreparties pour cet horaire concernent des profils variés de salariés qui se distinguent surtout des autres travailleurs par des pratiques temporelles très spécifiques, marquées par une disponibilité temporelle très étendue (II). Si les caractéristiques socioprofessionnelles individuelles ne sont pas déterminantes pour comprendre l'absence de compensations pour cet horaire, celles à associées aux établissements dans lesquels ces salariés sont employés le sont plus. L'absence de compensation pour le travail dominical apparaît donc comme une pratique qui se construit au niveau des établissements, selon les branches d'activité auxquels ils se rattachent, la structure de l'entreprise et les relations sociales qui s'y nouent (III). Dans une dernière partie, nous présenterons de manière synthétique, à l'aide d'un modèle de régression logistique, les principaux facteurs qui conduisent certains salariés à être privés de contreparties spécifiques pour les heures de travail effectuées le dimanche (IV).

### 5.2.1. Porter son regard sur une pratique invisibilisée : le travail le dimanche sans compensations

L'évolution – croissante – du travail le dimanche est une dynamique relativement bien documentée car plusieurs enquêtes se sont attachées à décrire finement les pratiques

temporelles de travail. C'est en revanche bien moins le cas des compensations pour ces horaires qui sont l'objet de questions de manière très épisodique dans les principales enquêtes statistiques françaises (A). Cette relative absence d'intérêt pour la question des contreparties pour le travail dominical laisse croire que cet enjeu n'est pas un enjeu pertinent pour l'analyse sociologique. Plus grave, comme la majorité des salariés qui travaillent le dimanche perçoivent effectivement des compensations pour ces horaires, cette absence contribue à invisibiliser une pratique, celle du travail le dimanche sans compensations (B).

### ***5.2.1.1. La mesure des contreparties pour le travail le dimanche***

Deux principaux types d'enquêtes permettent de mesurer le travail dominical et son évolution au cours de ces cinquante dernières années. Le premier concerne les enquêtes principales et complémentaires *Emploi* et en particulier l'enquête *Conditions de Travail*<sup>127</sup>. Dès 1974, une enquête complémentaire à l'enquête *Emploi* porte sur les horaires de travail. Quatre ans plus tard, la première version de l'enquête *Conditions de travail* qui comprend treize questions différentes sur les horaires de travail permet à S. Volkoff et A.-F. Molinié d'estimer qu'au moins 18,3% des salariés travaillent au moins un dimanche par an en 1978 (Volkoff et Molinié, 1980). A partir de cette date, l'enquête *Conditions de travail* fournit périodiquement des informations nombreuses sur les horaires de travail. Elle propose une définition plutôt extensive du travail le dimanche, considérant qu'un dimanche est travaillé dès qu'une quelconque période entre 0 et 24 heures est travaillée<sup>128</sup>. A partir de 1990, l'enquête *Emploi* interroge chaque année l'ensemble des actifs occupés pour savoir s'ils travaillent le dimanche. Cette enquête fournit des données extrêmement régulières sur l'ensemble des actifs et permet d'étudier ces horaires au regard des autres variables de l'enquête sur le marché du travail et l'activité professionnelle. Elle s'impose alors comme la source principale pour mesurer l'évolution du travail le dimanche. Une autre source fournit aussi régulièrement depuis les années 1970 des données sur le travail dominical, il s'agit de l'enquête *Emploi du temps* de l'Insee. En effet, dès 1974, l'enquête *Emploi du temps* permet de renseigner le travail dominical<sup>129</sup> (Raffin et Yildiz, 2019). Pour décrire précisément les pratiques temporelles détaillées, le semainier contenu dans l'enquête *Emploi du temps* est une source inestimable.

Cependant, ni l'enquête *Emploi du temps*, ni l'enquête *Emploi* dans son volet principal n'interroge les actifs sur les compensations qu'ils perçoivent (ou non) quand ils travaillent le dimanche. Les enquêtes statistiques qui portent sur la formation des salaires n'apportent pas plus d'informations sur les contreparties au travail le dimanche<sup>130</sup>. Aucune enquête n'interroge

---

<sup>127</sup> Cette dernière est complémentaire à l'enquête *Emploi* jusqu'en 2005.

<sup>128</sup> Elle inclut ainsi de fait les salariés qui terminent leurs activités le samedi après minuit ou ceux qui commencent avant minuit dans la nuit de dimanche à lundi.

<sup>129</sup> En plus du semainier, le questionnaire sur l'activité professionnelle interrogeait les actifs pour leur demander s'ils travaillaient le dimanche matin et le dimanche après-midi au cours d'une « semaine normale ». Les enquêtés pouvaient répondre qu'ils travaillaient ce jour-là, qu'il était chôme quelquefois ou qu'il était toujours chôme (soit « jour de travail », « ça dépend » et « jour de repos »).

<sup>130</sup> Il existe plusieurs enquêtes sur les niveaux et la structure des rémunérations telles que celle sur le coût de la main-d'œuvre et la structure des salaires (Ecmoss) réalisée par l'INSEE et la DARES, ou celle sur l'activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre (Acemo) de la DARES. Cependant, ces sources ne donnent aucune information précise sur les rémunérations spécifiques liées au travail le dimanche (ou de nuit). En effet, l'enquête Ecmoss détaille le plus finement les différentes primes mais regroupe les majorations salariales accordées pour le travail le dimanche ou la nuit dans la catégorie des « primes liées à des contraintes de postes de travail ». Or cette catégorie comprend non seulement les compensations pour ces horaires, mais également les primes de travail posté, les primes de risque, de pénibilité, les astreintes, etc. De plus, même si ces sources fournissaient une information spécifique sur les majorations salariales pour le travail le dimanche (ou de nuit), celle-ci ne serait que partielle si l'on s'intéresse aux compensations pour ces horaires, car on sait qu'une partie de ces contreparties est sous forme de repos, et non de salaire.

de manière régulière les salariés sur les compensations qu'ils perçoivent pour le travail le dimanche. Nous avons recensé seulement deux enquêtes qui l'ont fait de manière épisodique dans une période récente. Il s'agit de la version de 2013 de l'enquête *Conditions de travail* de la DARES<sup>131</sup> et de la version 2017 de l'enquête REPONSE (volet salariés). Dans l'enquête REPONSE de 2017, le questionnaire destiné aux salariés inclut pour la première fois, des questions sur les plages-horaires de travail des salariés<sup>132</sup> et également sur la présence de compensations pour le travail le dimanche :

« Les heures effectuées le dimanche font-elles l'objet pour vous...

1. D'une compensation salariale (heures mieux rémunérées)
2. D'un repos compensateur »

A chaque fois, les enquêtés peuvent répondre « oui », « non » ou « je ne sais pas ». Malheureusement, cette question n'existe pas pour le travail de nuit, ce qui aurait permis d'étendre l'analyse à un horaire qui, du point de vue de la régulation législative et d'entreprise, a les mêmes caractéristiques que le dimanche : comme pour ce dernier, le Code du travail interdit le travail de nuit, tout en autorisant de nombreuses dérogations.

Il y a donc un important décalage entre les sources relativement nombreuses et anciennes qui permettent de mesurer le travail dominical et la rareté de celles qui s'intéressent aux compensations pour cet horaire. Alors même que les horaires de travail atypiques – en tant que pratiques – ont été l'objet de nombreuses études statistiques, c'est bien moins le cas pour les horaires en tant qu'enjeu de régulation sociale qui donnent droit – ou non – à des contreparties spécifiques. Pourtant, le travail dominical mérite pourtant d'être analysé sous cet angle, puisque la loi incite les représentants d'employeurs et de salariés à négocier les contreparties en la matière. En nous appuyant sur la dernière version de l'enquête REPONSE, nous allons montrer comment la présence de contreparties est une pratique discriminante parmi les salariés qui travaillent le dimanche.

#### **5.2.1.2. Des compensations sélectives**

L'enquête REPONSE 2017 indique que plus qu'un quart des salariés enquêtés<sup>133</sup> (26,8%) travaillent occasionnellement ou habituellement le dimanche sur leur lieu de travail. Parmi ces salariés, une fraction non négligeable – 24,7% – ne perçoit aucune compensation spécifique pour les heures effectuées ce jour-là. Les salariés qui ne bénéficient d'aucune contrepartie spécifique pour le travail dominical représentent 6,6% de l'ensemble des salariés des établissements répondants (tableau 10):

**Tableau 10 : La présence et la nature des compensations pour le travail dominical**

---

<sup>131</sup> La version de 1984 de l'enquête *Conditions de travail* interrogeait également les salariés pour savoir s'ils bénéficiaient de primes pour le travail dominical (et nocturne). Cette question n'est malheureusement pas renouvelée dans les versions ultérieures, sauf celle de 2013.

<sup>132</sup> Le questionnaire demande aux salariés s'ils travaillent sur leur lieu de travail en soirée (21h à 24h), de nuit (de minuit à 5h) et le dimanche. A chaque fois les salariés ont trois modalités de réponses : « habituellement », « occasionnellement » et « jamais ».

<sup>133</sup> Pour rappel, il s'agit des salariés en CDI embauchés depuis au moins 15 mois dans des établissements d'au moins 11 salariés, hors fonction publique et agriculture. Nous retenons ici que les salariés pour qui nous avons également des données de la part des représentants de direction et/ou du personnel. Autrement dit, notre échantillon comprend 21320 individus (au lieu de 28963). Toutes les données présentées dans ce document sont donc pondérées avec la variable « pds\_sal2 » pour les salariés des établissements répondants.

<b>Présence et nature des compensations pour le travail le dimanche sur le lieu de travail</b>	<b>Part des salariés concernés parmi les salariés qui travaillent le dimanche (%)</b>	<b>Part des salariés parmi l'ensemble des salariés enquêtés (%)</b>
Salaire uniquement	39,7	10,6
Repos et salaire	22,5	6
Repos uniquement	10,3	2,8
Pas de compensation	24,7	6,6
Ne sait pas	2,8	0,7
Pas de travail le dimanche	---	73,2
Total	100	100

*Source* : Enquête REPONSE 2017, volet Salariés, pondération établissement.

*Champ* : Etablissements du secteur marchand et associatif non-agricole d'au moins 11 salariés.

*Lecture* : 10,3% des salariés qui travaillent le dimanche sur leur lieu de travail bénéficient d'une compensation pour cet horaire en repos uniquement. Ces salariés représentent 2,8% de l'ensemble des salariés enquêtés.

La forme de compensations la plus courante est la perception d'une majoration salariale, elle concerne 39,7% des salariés qui travaillent le dimanche. En sus, 22,5% des salariés dominicaux perçoivent une compensation en repos et en salaire. Ainsi, plus de six salariés sur dix (62,2%) qui travaillent le dimanche bénéficient de compensations salariales, avec ou sans repos compensateur. Les compensations en repos sont bien moins fréquentes : combinées ou non avec des majorations salariales, elles concernent moitié moins de salariés (32,8%) et seul un salarié sur dix bénéficie de temps de repos en guise de compensation.

Comment expliquer qu'une minorité conséquente de travailleurs dominicaux ne bénéficie d'aucune contrepartie ? Afin d'éclairer les logiques de la régulation du travail dominical, nous proposons de comparer de manière systématique trois sous-populations : les salariés qui ne travaillent pas le dimanche, ceux qui travaillent le dimanche et perçoivent des contreparties et enfin ceux qui ne bénéficient pas de contreparties particulières bien que travaillant le dimanche.

### 5.2.2. Les caractéristiques individuelles des salariés privés de compensations pour le travail dominical : des profils variés mais des pratiques temporelles spécifiques

Les salariés qui ne bénéficient pas de compensations pour les heures de travail effectuées le dimanche n'ont pas de profils socioprofessionnels qui les distinguent des autres travailleurs, notamment dominicaux. Ils sont surtout polarisés aux deux extrémités de l'échelle sociale des salariés, parmi les cadres et les employés (A). Cependant, ils ont des pratiques temporelles de travail très spécifiques, caractérisées par une disponibilité temporelle très élevée, et une plus grande insatisfaction relative à leurs horaires de travail (B).

#### **5.2.2.1. Les salariés sans compensations : des profils variés mais aussi polarisés aux deux extrémités de l'échelle sociale**

Des caractéristiques individuelles peu distinctes des autres salariés qui travaillent le dimanche  
Les salariés qui travaillent le dimanche sans compensations n'ont pas des caractéristiques socioprofessionnelles qui les distinguent nettement des autres travailleurs, même s'ils sont plus souvent des hommes que des femmes (tableau 11)

**Tableau 11 : Le sexe et l'âge des salariés en fonction de la présence de compensations pour le travail le dimanche**

		<b>Travail dominical...</b>	<b>Ensemble</b>
--	--	-----------------------------	-----------------

	<b>Pas de travail dominical</b>	<b>... Avec compensations</b>	<b>... Sans compensations</b>	
<b>Sexe</b>				
Homme	55,2	54,5	64,9	55,7
Femme	44,8	45,5	35,1	44,3
Total	100	100	100	100
<b>Âge</b>				
Moins de 24 ans	3,5	5,4	5,8	4
25 à 34 ans	21,1	24,1	23,9	21,9
35 à 44 ans	29,1	29,2	27,5	29
45 à 54 ans	32,3	29,6	28,9	31,5
55 ans ou plus	14	11,7	13,9	13,5
Total	100	100	100	100

Source : Enquête REPONSE 2017, volet Salariés, pondération établissement

Champ : Etablissements du secteur marchand et associatif non-agricole d'au moins 11 salariés.

Lecture : 64,9% des salariés qui travaillent le dimanche sur leur lieu de travail sans compensations spécifiques pour cet horaire sont des hommes.

En effet, les hommes représentent 64,9% des salariés qui ne bénéficient pas de contreparties pour cet horaire alors cette proportion est bien moindre (autour de 55%) pour les salariés avec des compensations ou qui ne travaillent jamais le dimanche. Pour ce qui est de l'âge, les salariés qui travaillent le dimanche – qu'ils touchent ou non des contreparties – sont sensiblement plus jeunes que ceux qui ne travaillent pas à cet horaire. Le tableau indique que les salariés de moins de 24 ans sont surreprésentés parmi les travailleurs dominicaux. Il en est de même des salariés qui ont entre 25 et 34 ans. A l'inverse, les salariés plus âgés – au moins 45 ans – sont sous-représentés parmi les salariés qui travaillent le dimanche, en particulier quand ils ont des compensations pour cet horaire.

Au regard de leur niveau du diplôme, les salariés qui ne perçoivent pas de compensations se distinguent moins du reste de la population que les salariés qui travaillent ce jour-là avec des contreparties :

**Tableau 12 : Le diplôme des salariés en fonction de la présence de compensations pour le travail le dimanche**

<b>Diplôme</b>	<b>Pas de travail dominical</b>	<b>Travail dominical...</b>		<b>Ensemble</b>
		<b>... Avec compensations</b>	<b>... Sans compensations</b>	
Aucun diplôme	8,6	8	7,8	8,4
CEP, CAP, BEP	28,2	34,6	29,3	29,6
Baccalauréat ou équivalent	17,4	23,8	21,1	18,9
Diplôme bac+2	17,4	15,3	14,3	16,8
Diplôme bac+3 ou plus	28,4	18,3	27,5	26,3
Total	100	100	100	100

Source : Enquête REPONSE 2017, volet Salariés, pondération établissement.

Champ : Etablissements du secteur marchand et associatif non-agricole (d'au moins 11 salariés).

Lecture : 18,3% des salariés qui travaillent le dimanche sur leur lieu de travail avec des compensations spécifiques pour cet horaire ont un diplôme de niveau bac+3 ou plus.

Les salariés qui ont des niveaux de diplôme inférieurs ou équivalent au baccalauréat sont fortement surreprésentés parmi ceux qui touchent des compensations pour les heures effectuées le dimanche. En effet, 58,4% des salariés qui bénéficient de ce type de compensations ont soit un diplôme type CAP, BEP (ou CEP ou BEPC) ou un baccalauréat alors que c'est le cas de

seulement 50,4% de ceux qui ne touchent pas de compensations et de 45,6% de ceux qui ne travaillent le dimanche. A l'inverse, ces salariés qui perçoivent des compensations pour le travail le dimanche ont bien moins souvent que les autres des diplômes à bac +2, + 3 ou plus. En revanche, les salariés sans compensations spécifiques pour le travail dominical ont des niveaux de diplômes plus proches de la moyenne des salariés. Seuls les salariés qui ont au moins un bac+3 sont surreprésentés parmi eux.

De la même manière, les salariés qui ne touchent pas de compensations spécifiques pour le travail dominical ont un profil assez similaire à ceux qui en bénéficient au regard de leur fonction principale dans leur emploi :

**Tableau 13 : La fonction principale des salariés dans leur emploi en fonction de la présence de compensations pour le travail le dimanche**

Fonction principale	Pas de travail dominical	Travail dominical...		Ensemble
		... Avec compensations	... Sans compensations	
Production, exploitation, chantier	28,3	26,8	25,7	27,8
Installation, réparation, maintenance	8,1	10,9	8,1	8,7
Gestion, comptabilité	11,1	2,8	5,3	9,1
Études, recherche	9,5	3,1	6,8	8,1
Autres : commerciale, logistique, secrétariat, etc.	42,9	56,4	54,2	46,3
Total	100	100	100	100

Source : Enquête REPONSE 2017, volet Salariés, pondération établissement.

Champ : Etablissements du secteur marchand et associatif non-agricole d'au moins 11 salariés.

Lecture : 28% des salariés qui travaillent le dimanche sur leur lieu de travail sans compensations spécifiques pour cet horaire sont des cadres.

En effet, les salariés qui travaillent le dimanche sur leur lieu de travail – qu'ils touchent ou non des compensations – sont légèrement moins employés, à titre principal, que ceux qui ne travaillent jamais ce jour-là dans la production et très nettement moins dans la gestion, la comptabilité, les études et la recherche. Ils ont en revanche bien plus souvent des fonctions commerciales, logistiques ou autres. Ainsi, 56,4% de ceux qui travaillent le dimanche avec compensations et 54,2% ont une fonction de ce type dans leur emploi à titre principal alors que c'est seulement le cas de 42,9% de ceux qui ne travaillent jamais le dimanche. Il est d'ailleurs remarquable que ceux qui se distinguent à chaque fois le plus du reste de la population ne sont pas les salariés qui ne touchent pas de contreparties pour le travail dominical mais bien ceux qui en perçoivent. Le profil des salariés dominicaux avec et sans compensations divergent sur un seul point : les premiers sont plus fréquemment concernés que la moyenne par la fonction d'installation, réparation et maintenance, alors que ce n'est pas le cas des seconds. Cependant, cette distinction est relativement marginale par rapport à l'opposition principale qui apparaît entre d'un côté des travailleurs concernés par les horaires dominicaux et ceux qui ne le sont jamais.

### Une polarisation aux deux extrémités de l'échelle sociale

Le profil des salariés qui travaillent le dimanche (avec ou sans compensations) se distinguent également de ceux qui ne travaillent jamais ce jour-là au regard de leur catégorie socioprofessionnelle :

**Tableau 14 : La catégorie socioprofessionnelle des salariés en fonction de la présence de compensations pour le travail le dimanche**

Catégorie socioprofessionnelle	Pas de travail dominical	Travail dominical...		Ensemble
		... Avec compensations	... Sans compensations	
Cadres	23,6	11,9	28	21,5
Professions intermédiaires	23,7	22,4	14,5	22,8
Employés	22	40,8	34,5	26,7
Ouvriers	30,7	24,9	22,9	29
Total	100	100	100	100

*Source* : Enquête REPONSE 2017, volet Salariés, pondération établissement.

*Champ* : Etablissements du secteur marchand et associatif non-agricole (d'au moins 11 salariés).

*Lecture* : 28% des salariés qui travaillent le dimanche sur leur lieu de travail sans compensations spécifiques pour cet horaire sont des cadres.

Ces derniers sont plus souvent que les autres des cadres, des professions intermédiaires et des ouvriers alors que les employés sont fortement surreprésentés parmi les salariés dominicaux (qu'ils perçoivent ou non des compensations). En revanche, on observe également une distinction nette parmi cette catégorie de salariés, selon qu'ils touchent ou non contreparties. En effet, les salariés qui perçoivent des compensations sont bien plus souvent que la moyenne des employés (40,8%) et bien moins des cadres (11,9%). Parmi les salariés sans compensations, les employés sont également surreprésentés (34,5%), mais également les cadres (28%). A l'inverse, les professions intermédiaires sont peu présentes parmi cette catégorie de salariés (14,5% contre 22,8% en moyenne). On observe donc que la population salariée qui ne bénéficie pas de contreparties pour le travail dominical se trouve polarisée aux deux extrémités de l'échelle sociale du monde salarié, tant chez les cadres que chez les employés.

Il reste que l'absence de profil socioprofessionnel très spécifiques des salariés sans compensations ne signifie pas qu'ils n'ont pas des pratiques dominicales particulières. Car celles-ci les différencient nettement des autres salariés dominicaux.

#### **5.2.2.2. Les pratiques temporelles spécifiques des salariés privés de compensations**

Les salariés sans compensations pour le travail dominical travaillent en général plus fréquemment ce jour-là que les autres salariés et ont des durées de travail plus longues. L'emprise de leur travail sur leur temps de repos est donc particulièrement élevée (1). De plus, ils ont des pratiques temporelles de travail qui les rend plus autonomes (forfait-jour, télétravail), mais qui brouillent la frontière entre le travail et le non-travail (2). Cette plus grande autonomie se conjugue cependant avec un moindre niveau de satisfaction à propos de leurs horaires de travail (3). Comme nous savons que les cadres et les salariés qui n'ont pas ce statut ont des pratiques temporelles assez distinctes, nous faisons ici le choix de présenter les résultats de nos analyses pour ces deux sous-populations de manière séparée. Nous remarquons ainsi que les salariés non-cadres sans compensations ont finalement des pratiques temporelles qui se rapprochent des cadres, sans bénéficier du statut associé.

Une emprise du travail sur le temps de repos particulièrement élevée pour les salariés sans compensations

Les salariés qui travaillent le plus habituellement le dimanche connaissent moins souvent que les autres des contreparties pour ces horaires. Dans une courte étude publiée par l'INSEE, J. Bué et M.-F. Cristofari avaient déjà remarqué, à partir des données de l'enquête *Conditions de travail* de 1984, que le « travail [...] tous les dimanches se trouve moins souvent “primé” qui celui des [...] dimanches épisodiques » (Bué et Cristofari, 1987, p.188-189). Trente ans plus tard, ce résultat est toujours valable comme l'indique le tableau ci-dessous qui concerne uniquement les salariés qui travaillent le dimanche :

**Tableau 15 : La régularité du travail le dimanche sur le lieu de travail en fonction de la présence de compensations pour cet horaire**

Régularité du travail dominical	Parmi les salariés non-cadres...			Parmi les cadres...		
	Travail dominical...			Travail dominical...		
	... Avec compensations	... Sans compensations	Ensemble	... Avec compensations	... Sans compensations	Ensemble
Occasionnel	61.2	44.7	58.4	95.4	88.6	92.6
Habituel	38.8	55.3	41.6	4.6	11.4	7.4
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source : Enquête REPONSE 2017, volet Salariés, pondération établissement.

Champ : salariés qui travaillent le dimanche dans des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole d'au moins 11 salariés.

Lecture : 44,7% des salariés non-cadres qui travaillent le dimanche sur leur lieu de travail sans compensations spécifiques pour cet horaire le font de manière occasionnelle.

Parmi ceux qui travaillent le dimanche sur leur lieu de travail, les cadres le font bien moins souvent de manière habituelle que les salariés non-cadres (7,4% des premiers contre 41,6% des seconds). Le travail dominical des cadres est donc plus occasionnel. Cependant, pour chacune de ces deux catégories de salariés, les salariés qui ne bénéficient pas de compensations pour cet horaire, travaillent ce jour-là de manière bien plus souvent habituelle qu'occasionnelle. Ainsi parmi les non-cadres, 55,3% des salariés qui ne perçoivent pas de compensations spécifiques travaillent habituellement le dimanche contre seulement 38,8% de ceux ont des contreparties pour les heures effectuées ce jour-là. De même, 11,4% des cadres qui ne perçoivent pas de compensations spécifiques travaillent habituellement le dimanche contre seulement 4,6% des cadres qui ont des contreparties pour les heures effectuées ce jour-là. Cadres ou non cadres, le travail dominical habituel est donc moins l'objet de compensations que le travail dominical occasionnel.

Les salariés qui n'ont pas de contreparties pour le travail dominical ont également des profils différents si on mesure la durée habituelle de travail des salariés :

**Tableau 16 : La durée habituelle de travail dans la semaine en fonction de la présence de compensations pour le travail le dimanche**

	Parmi les salariés non-cadres...	Parmi les cadres...
--	----------------------------------	---------------------

Durée habituelle de travail dans la semaine	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations	Ensemble	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations	Ensemble
Moins de 28 heures	8,9	8	12,4	8,9	4,3	3,5	2,7	4,1
De 28 à 35 heures	6,8	10,9	9	7,9	3,1	2,9	0,7	2,9
De 35 à 39 heures	64,3	62,1	49,5	62,9	24,8	22,6	7,9	23,2
De 40 à 50 heures	18,8	18	23,6	18,9	62,7	62,2	70,3	63,3
Plus de 50 heures	1,2	1	5,5	1,4	5,1	8,8	18,3	6,5
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : Enquête REPONSE 2017, volet Salariés, pondération établissement.

Champ : salariés des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole d'au moins 11 salariés.

Lecture : 12,4% des salariés non-cadres qui travaillent le dimanche sur leur lieu de travail sans compensations spécifiques pour cet horaire sont employés habituellement moins de 28 heures par semaine.

Les salariés qui perçoivent des contreparties spécifiques pour le travail dominical ou ceux qui ne travaillent jamais le dimanche sur leur lieu de travail ont des durées habituelles de travail tout à fait similaires à la moyenne des salariés enquêtés. Seuls les cadres avec compensations travaillent plus souvent plus de 50 heures par semaine : ils sont 8,8% dans cas contre 6,5% en moyenne. Ce n'est toutefois pas le cas des salariés sans compensations qui ont des durées habituelles de travail très différentes de la moyenne des salariés. Les salariés non-cadres sans compensations se caractérisent par des durées habituelles de travail, soit courtes, soit au contraire bien plus élevés. En effet, 12,4% d'entre eux travaillent habituellement moins de 28 heures par semaine (contre 8,9% en moyenne). A l'opposé, ces salariés non-cadres travaillent également plus fréquemment que les autres entre 40 et 50 heures (23,6% contre 18,9%) et même plus de 50 heures par semaine (5,5% contre 1,4%). Les cadres sans compensations sont moins concernés par les courtes durées de travail mais bien plus par les longues durées : 18,3% d'entre eux travaillent plus de 50 heures par semaine alors que c'est le cas de seulement 6,5% de l'ensemble des cadres.

#### Une frontière entre temps de travail et temps hors travail plus incertaine

Au-delà des aspects quantitatifs du temps de travail (durée du travail et régularité du travail dominical), les salariés sans compensations pour le travail dominical connaissent des organisations du temps de travail particulières.

D'abord, ces spécificités s'observent à partir de la variabilité des horaires qui inclut en général deux dimensions. D'une part, l'hétérogénéité des horaires, ces derniers pouvant être toujours les mêmes ou au contraire, différents selon les semaines travaillées. D'autre part, leur régularité : en effet, les horaires peuvent être cycliques (ou réguliers) ou fluctuants sans régularité. Le croisement de ces deux dimensions permet de distinguer trois grands types d'horaires selon leur variabilité : les horaires identiques d'une semaine à l'autre, les horaires alternants (différents d'un jour à l'autre mais selon un rythme cyclique) et variables (différents d'un jour à l'autre sans régularité prédéfinie). Le tableau-ci-dessous permet de comparer ces pratiques temporelles selon que les salariés travaillent le dimanche, avec ou sans compensations :

**Tableau 17 : Le type d’horaires en fonction de la présence de compensations pour le travail le dimanche**

Type d'horaires	Parmi les salariés non-cadres...				Parmi les cadres...			
	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations	Ensemble	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations	Ensemble
Identiques d'une semaine à l'autre	65	31,1	33,9	55,2	67,3	44	39,1	62,5
Alternants (2x8, 3x8, ...)	10,8	16,4	10,4	12,1	0,2	1,5	1,5	0,4
Variables	24,2	52,5	55,6	32,7	32,5	54,5	59,4	37
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : Enquête REPONSE 2017, volet Salariés, pondération établissement

Champ : salariés des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole d’au moins 11 salariés.

Lecture : 33,9% des salariés non-cadres qui travaillent le dimanche sur leur lieu de travail sans compensations spécifiques pour cet horaire ont des horaires identiques d’une semaine à l’autre.

Les salariés qui ne travaillent jamais le dimanche ont ainsi bien plus souvent que les autres des horaires identiques tous les jours, le fait de travailler ou non le dimanche affectant donc en soi l’organisation générale des horaires.

Cependant, à cette distinction entre ceux qui travaillent le dimanche d’un côté et ceux qui ne le font jamais de l’autre, s’ajoute un second niveau de différenciation selon que les salariés bénéficient ou non de compensation. On retrouve ici les deux dimensions de la variabilité des horaires. En effet, les salariés qui touchent des compensations ont bien plus souvent que leurs homologues sans compensations des horaires alternants en 2x8, 3x8 heures ou plus. 16,4% des salariés non-cadres qui reçoivent des compensations pour les heures effectuées le dimanche ont des horaires cycliques de ce type alors que ce type d’organisation du temps de travail ne concerne que 10,4% de ceux qui en sont privés (et 12,1% de l’ensemble des salariés non-cadres). Les salariés qui travaillent le dimanche ont tous plus fréquemment des horaires variables d’un jour à l’autre. Toutefois, les salariés sans compensations sont particulièrement concernés par ce type d’horaires. 55,6% des salariés non-cadres sans compensations pour les heures dominicales ont des horaires variables d’une semaine à l’autre, alors que c’est le cas de seulement 32,7% de l’ensemble des salariés non-cadres, et d’une proportion moindre pour les salariés qui touchent des contreparties (52,5%). Cette distinction est aussi valable pour les cadres puisque 59,6% de ceux qui n’ont pas de compensations ont des horaires variables (contre 37% en moyenne et 54,7% pour ceux qui touchent des contreparties pour cet horaire).

De manière plus spécifique, on remarque également que l’absence de compensations est également fortement associée à une plus grande autonomie dans l’organisation de leurs horaires qui s’observe notamment par le recours plus fréquent au forfait-jour et au télétravail pour les salariés privés de contreparties spécifiques. En ce sens, ces derniers ont des pratiques temporelles inspirées du modèle des cadres, sans forcément en avoir le statut. En effet, les salariés non-cadres sans compensations se rapprochent des pratiques temporelles des cadres non seulement au regard de leur durée de travail particulièrement élevée mais également du fait de ces modalités d’organisation de leur (temps de) travail, particulièrement associées aux cadres. Comme le montre le tableau ci-dessous, près d’un cadre sur cinq pratiquent le télétravail contre seulement 5,5% des salariés non-cadres en 2017 :

**Tableau 18 : L'exercice en télétravail et le décompte en forfait-jour en fonction de la présence de compensations pour le travail dominical**

	Parmi les salariés non-cadres...				Parmi les cadres...			
	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations	Ensemble	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations	Ensemble
<b>Télétravail</b>								
Non	94,7	94,8	90,5	94,5	82,1	77,2	70,5	80,6
Oui	5,3	5,2	9,5	5,5	17,9	22,8	29,5	19,4
<i>Oui, avec accord collectif</i>	0,9	0,4	0,6	0,8	6,8	8,6	7,9	7,1
<i>Oui, sans accord collectif</i>	4,3	4,8	8,9	4,7	11,1	14,1	21,5	12,3
Total	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Forfait-jour</b>								
Non	62,9	62,6	54,8	62,3	31,4	27,2	25	30,4
Oui	17,1	16,7	18,6	17,1	63,6	66,4	70	64,4
Ne sait pas	20	20,7	26,5	20,6	5	6,4	5	5,2
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : Enquête REPONSE 2017, volet Salariés, pondération établissement

Champ : salariés des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole d'au moins 11 salariés.

Lecture : 9,5% des salariés non-cadres et 29,5% des cadres qui travaillent le dimanche sans compensations exercent toute ou partie de leur activité en télétravail.

De même, pour près des deux tiers des cadres (64,4%), la durée de travail est déterminée sous la forme d'un forfait en jours alors que ce type de décompte du temps de travail ne concerne que 17,1% des non-cadres. Ces deux pratiques sont donc bien plus répandues chez les cadres que parmi les autres catégories de salariés.

Or, que ce soit chez les cadres ou les non-cadres, les salariés qui travaillent le dimanche sans compensations télé-travaillent plus fréquemment que leurs homologues qui perçoivent des compensations ou qui ne travaillent jamais à cet horaire. En effet, 9,5% salariés non-cadres sans compensations pour les heures effectuées le dimanche télé-travaillent contre seulement 5,3% pour ceux qui bénéficient de contreparties. De même, 29,5% des cadres sans compensations pour cet horaire télé-travaillent contre 22,8% pour ceux qui touchent des contreparties pour le dimanche et 17,9% pour les cadres qui ne travaillent jamais le dimanche sur leur lieu de travail. Ainsi, qu'ils soient cadres ou non, les salariés qui ne perçoivent pas de contreparties pour le travail dominical sont particulièrement concernés par cette forme d'organisation du travail. Cette différence résulte principalement d'une mise en œuvre du télétravail sans accord collectif puisque la présence d'un accord collectif sur le sujet est bien plus rare et quand il existe, la surreprésentation des salariés sans compensations disparaît<sup>134</sup>.

<sup>134</sup> 4,6% des salariés non-cadres qui sont en télétravail suite à un accord collectif ne bénéficient pas de compensations pour le travail dominical (alors que les salariés sans contreparties pour cet horaire représentent 6,1% des salariés non-cadres). Parmi les cadres, 9% des salariés qui télé-travaillent suite à un accord collectif ne bénéficient pas de compensation, ce qui est le cas de 8% de l'ensemble des cadres.

De même, le forfait-jour est une pratique plus fréquente chez les salariés non-cadres qui travaillent le dimanche sans compensations : 18,6% d'entre eux sont concernés par cette forme de décompte du temps de travail alors qu'elle ne concerne que 16,7% de leurs homologues qui ont des compensations pour cet horaire. Cet écart est encore plus net parmi les cadres car 70% de ceux qui travaillent le dimanche sans contreparties comptent leur temps de travail en jours plutôt qu'en heures, contre 66,4% de ceux qui perçoivent des compensations, et 63,6% de ceux qui ne travaillent pas ce jour-là. Remarquons enfin qu'une fraction importante des salariés non-cadres ne savent pas comment est comptabilisé leur temps de travail (autour de 20%), proportion bien supérieure à celle qui existe parmi les cadres (autour de 5%). Cette différence résulte certainement du fait de la moins grande familiarité de ces salariés avec ce type de décompte du temps de travail puisqu'elle reste une pratique minoritaire parmi eux. Cependant, parmi les salariés non-cadres qui ne perçoivent pas de compensations pour le travail dominical, la part de ceux qui ne savent pas s'ils sont au forfait-jour est encore plus élevée (26,5% d'entre eux). Nous pouvons ici faire l'hypothèse que ces salariés qui ont des durées de travail supérieures à leurs homologues avec des compensations ou à ceux qui ne travaillent jamais le dimanche, comptent moins leurs heures que leurs autres salariés et donc savent moins que les autres comment leur temps de travail est décompté.

Ainsi, les salariés qui ne bénéficient pas de compensations sont plus fréquemment concernés que les autres par des formes d'organisation ou de décompte du temps de travail (télétravail, forfait-jour) qui sont surtout diffusées chez les cadres. Ce constat renforce l'hypothèse selon laquelle les pratiques de ces derniers s'imposent comme référence pour les salariés sans compensations pour le travail le dimanche. Pourquoi étudier ensemble ces deux types de régulation du travail qui est un type d'organisation du travail pour l'une et un mode de décompte du temps de travail pour l'autre ? Car ces pratiques fragilisent toutes deux la frontière entre le travail et le non-travail. D'un côté, le forfait-jour étend potentiellement l'amplitude et la durée journalière de travail qui ne sont en général définies uniquement par la négative, à savoir le temps de repos quotidien minimal dont les salariés doivent bénéficier. De l'autre, le télétravail fragilise géographiquement la frontière entre le travail et le non-travail, ce qui rend également plus poreuse cette frontière dans sa dimension temporelle. Cependant, dans ces deux configurations, le salarié a des marges de manœuvre pour fixer ses horaires qui sont moins souvent soumis à des formes de contrôles.

Si les salariés qui sont privés de contreparties pour le travail dominical peuvent à la fois être enjoints à manifester une grande disponibilité temporelle (travail dominical plus habituel qu'occasionnel, longue durée, variabilité des horaires) tout en étant plus autonomes de l'organisation du temps de travail, c'est donc bien parce que ces salariés adoptent des pratiques temporelles caractéristiques des cadres. Or, ceci ne se vérifie pas seulement pour les cadres eux-mêmes qui, quand ils travaillent le dimanche sans compensations, ont des durées de travail plus élevées, sont plus fréquemment au forfait-jour, au télétravail, etc. Cette spécificité est également valable pour les salariés non-cadres qui adoptent des pratiques similaires au personnel de l'encadrement sans en avoir le statut.

### ***5.2.2.3. Un niveau de satisfaction plus faible***

Si les salariés qui ne perçoivent pas de compensations pour le travail le dimanche ont des plus grandes marges de liberté dans la détermination de leurs horaires que les autres salariés, cela ne signifie pas pour autant que les équations temporelles établies entre le travail et le non-travail les satisfont. Au contraire (tableau 19), ces salariés sont globalement moins satisfaits de leurs horaires de travail que ceux qui ne travaillent pas le dimanche ou qui travaillent ce jour-là en bénéficiant de compensations :

**Tableau 19 : Le niveau de satisfaction sur les horaires en fonction de la présence de compensations pour le travail le dimanche**

Niveau de satisfaction sur les horaires de travail	Parmi les salariés non-cadres...				Parmi les cadres...			
	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations	Ensemble	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations	Ensemble
Très satisfait	30,3	18,4	16,6	26,7	31,4	25,5	17,3	29,7
Plutôt satisfait	53,6	54	48,2	53,4	54,9	55,2	52	54,7
Pas vraiment satisfait	12	21,4	24,5	14,9	11,6	16	24	13
Pas du tout satisfait	3,2	5,9	9,7	4,2	2	2,9	6,4	2,4
Manquant	0,9	0,3	0,9	0,8	0,1	0,4	0,2	0,2
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : Enquête REPONSE 2017, volet Salariés, pondération établissement

Champ : salariés des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole d'au moins 11 salariés.

Lecture : 24,5% des salariés non-cadres et 24% des cadres qui travaillent le dimanche sans compensations se déclarent « pas vraiment satisfaits » de leurs horaires de travail.

De manière générale, les salariés qui ne travaillent jamais le dimanche – qu'ils soient cadres ou non – se disent plus souvent « très satisfait » de leurs horaires de travail que ceux qui sont sollicités par leur employeur ce jour-là. En effet, plus de 30% des non-cadres qui ne travaillent jamais le dimanche sur leur lieu de travail se déclarent très satisfaits de leurs horaires alors que c'est le cas de seulement 18,4% de ceux qui travaillent le dimanche avec compensations et de 25,5% des cadres dans la même situation. Cette différence de satisfaction quant aux horaires de travail s'observent également pour le travail de nuit (cf. tableau 1 de l'annexe) puisque 83,5% des salariés qui ne travaillent jamais la nuit se disent satisfaits ou très satisfaits de leurs horaires de travail contre seulement 68,7% des salariés qui travaillent la nuit, occasionnellement ou habituellement.

Cependant, les niveaux de satisfaction des salariés quant à leurs horaires de travail distinguent également fortement ceux qui perçoivent des contreparties pour le travail le dimanche et ceux qui n'en perçoivent pas. Ainsi, parmi les salariés non-cadres, 34,2% de ceux qui n'ont pas de compensations ne sont pas vraiment ou pas du tout satisfaits de leurs horaires de travail alors que c'est le cas de « seulement » 27,3% de ceux qui perçoivent des compensations. Cette différence est encore plus nette parmi les cadres : en effet, alors que 30,4% de ceux qui n'ont aucune contrepartie pour le travail dominical ne sont pas (vraiment ou du tout) satisfaits de leurs horaires contre 18,9% pour ceux qui touchent des compensations pour cet horaire.

Or, même en prenant en compte d'autres déterminants, l'absence de compensations affecte négativement le niveau de satisfaction des salariés quant à leurs horaires de travail. En effet, nous présentons ci-dessous un modèle de régression logistique binomiale réalisé pour mesurer les chances des salariés de ne pas (vraiment ou du tout) être satisfaits de leurs horaires de travail plutôt que d'être (très ou plutôt) satisfait. Dans l'analyse, nous intégrons trois principaux types de variables explicatives. Le premier regroupe les caractéristiques sociodémographiques (sexe, âge) et socioprofessionnelles (diplôme, catégorie socioprofessionnelle) des salariés. Le second inclut les propriétés des établissements dans lesquelles ils travaillent (branche d'activité, taille

de l'établissement, catégorie d'entreprise). Enfin, le troisième réunit l'ensemble des questions sur les horaires de travail disponibles dans le volet « salariés » de REPONSE, à savoir le type d'horaire, la durée contractuelle (temps partiel/temps complet) et habituelle du travail, le fait de travailler la nuit ou le dimanche, le télétravail, le décompte en forfait-jour et enfin la présence de compensation pour le travail dominical. Ce modèle n'englobe donc pas toutes les dimensions des horaires de travail qui seraient susceptibles d'affecter leur niveau de satisfaction. Par exemple, le questionnaire de REPONSE ne fournit aucune information sur l'existence de contrôle des horaires ou leur détermination (par l'entreprise ou le salarié). Cependant, nous pouvons considérer que sans être exhaustif, le modèle de régression inclut les variables les plus pertinentes pour étudier le niveau de satisfaction des salariés en la matière.

L'ensemble des variables n'ont pas d'effet propre significatif et nous avons donc exclus de la présentation ci-dessous le niveau de diplôme, la taille de l'établissement et le fait de travailler la nuit ou d'être au forfait-jour<sup>135</sup>. En revanche, les autres variables détaillées ci-dessous affectent toutes – même si c'est dans des proportions diverses – le niveau de satisfaction des salariés relatifs à leurs horaires de travail :

**Tableau 20 : Modèle de régression logistique binomiale sur le niveau de satisfaction des salariés au sujet des horaires de travail**

<b>Variable endogène : le niveau de satisfaction des horaires de travail</b>		
Satisfait (très ou plutôt)	—	N= 17 284
Insatisfait (pas vraiment ou pas du tout)		N= 3905
<b>Variables exogènes</b>	<b>Odds-ratio</b>	<b>Significativité</b>
<b>Sexe</b>		
Homme	—	—
Femme	1,24	****
<b>Âge</b>		
35 à 44 ans	—	—
Moins de 24 ans	0,93	
25 à 34 ans	1,21	***
45 à 54 ans	0,9	*
55 ans ou plus	0,78	***
<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>		
Ouvriers	—	—
Cadres	0,63	****
Professions intermédiaires	0,71	****
Employés	1,02	
<b>Secteurs d'activité</b>		
Fabrication d'équipements, de matériel de transport	—	—
Industrie Agro-Alimentaire	1,03	
Raffinage, autres produits industriels	0,79	*
Énergie, eau	0,95	
Construction	1,04	

<sup>135</sup> Nous retenons ici uniquement les variables qui permettent de minimiser l'*Akaike Information Criterion* (AIC). Parfois, un test Anova a complété ce critère pour supprimer certaines variables qui n'avaient pas d'effet propre significatif.

Commerce et réparation automobile	1,25	*
Transports et entreposage	1,3	**
Hébergement-restauration	1,03	
Information et communication	1,1	
Finance, assurance, immobilier	0,81	
Activités scientifiques, techniques, services de soutien	1,07	
Enseignement, santé, action sociale	0,95	
Autres activités de services	0,84	
<b>Catégorie d'entreprise</b>		
ETI (entreprises de taille intermédiaire)	—	—
PME (petites et moyennes entreprises)	0,93	
GE (grandes entreprises)	1,1	
<b>Type d'horaire</b>		
Les mêmes d'une semaine à l'autre	—	—
Alternants (2x8, 3x8...)	3,57	****
Variables	1,96	****
<b>Travail de soirée (21h-minuit)</b>		
Jamais	—	—
Occasionnellement	1,35	****
Habituellement	2,04	****
<b>Travail le dimanche avec ou sans compensations</b>		
Pas de travail dominical	—	—
Avec compensations	1,22	****
Sans compensations	1,81	****
<b>Durée habituelle de travail</b>		
De 35 à 39 heures	—	—
Moins de 28 heures	0,94	
De 28 à 35 heures	0,9	
De 40 à 50 heures	1,69	****
Plus de 50 heures	4,49	****
<b>Durée contractuelle de travail</b>		
Temps complet	—	—
Temps partiel	1,35	**
<b>Télétravail</b>		
Non	—	—
Oui	0,78	***

*Risque d'erreur : <0,1 pour \* ; <0,05 pour \*\* ; 0,01 pour \*\*\* ; <0,001 pour \*\*\*\*.*

*Source : Enquête REPONSE 2017, volet RD et Salariés, pondération établissement*

*Champ : salariés des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole d'au moins 11 salariés.*

*Lecture : Toutes les variables comprises dans le modèle égales par ailleurs, le fait de travailler le soir entre 21 heures et minuit sur le lieu de travail de manière occasionnelle plutôt que de ne jamais être employés à cet horaire augmente significativement les chances des salariés d'être insatisfaits de leurs horaires de travail, avec un risque d'erreur inférieur à 0,1%.*

Tout d'abord, les caractéristiques sociodémographiques et socioprofessionnelles des salariés ont un impact déterminant sur leur niveau de satisfaction quant à leurs horaires de travail. En effet, toutes les variables comprises dans le modèle égales par ailleurs, le fait d'être une femme plutôt qu'un homme augmente significativement les chances des salariés d'être insatisfaits de leurs horaires de travail, avec un risque d'erreur inférieur à 0,1%. Ce résultat est cohérent avec les contraintes particulièrement élevées que les femmes subissent en termes de temps d'emploi (Maruani, 2017), leur rôle prédominant dans la sphère familiale et domestique et les fortes

injonctions de conciliation entre leur vie familiale et leur vie professionnelle qui les sanctionnent en premier lieu (Georges, Trancart et Méda, 2009). A l'inverse, le niveau de satisfaction augmente avec l'âge des salariés pour les plus âgés (au-dessus de 45 ans et surtout au-delà de 55 ans). La catégorie socioprofessionnelle a également un effet propre très significatif sur le niveau de satisfaction des horaires des salariés. Le fait d'occuper un poste comme profession intermédiaire ou cadre augmente significativement le niveau de satisfaction des salariés par rapport à ceux qui sont ouvriers, avec un risque d'erreur inférieur à 0,1%. Les employés ne se distinguent pas à ce sujet des ouvriers. « Toutes choses égales par ailleurs », il y a donc une opposition remarquable entre d'un côté les cadres et les professions intermédiaires plus satisfaits de leurs horaires de travail et de l'autre les employés et les ouvriers qui le sont moins.

En revanche, les caractéristiques des établissements sont moins déterminantes sur le niveau de satisfaction des salariés à propos de leurs horaires. Le fait de travailler dans un secteur d'activité plutôt qu'un autre a rarement d'impact à ce sujet. Par rapport aux salariés qui travaillent dans la production de matériel d'équipements et de matériel de transports, seuls ceux qui sont employés dans le secteur du raffinage (ou la fabrication d'autres produits industriels) ont un niveau de satisfaction significativement supérieur, avec un risque d'erreur de 10%. A l'inverse, le fait de travailler dans le commerce (ou la réparation automobile) ou dans les transports augmente le niveau d'insatisfaction des salariés avec un risque d'erreur de 10% pour le premier, de 5% pour le second. De plus, la taille de l'établissement n'est pas pertinente pour estimer notre variable d'intérêt tandis que si le type d'entreprise reste incluse dans le modèle, le fait de travailler dans une PME ou une grande entreprise n'a pas d'effet significatif par rapport au fait d'être employé dans entreprise de taille intermédiaire<sup>136</sup>.

A l'opposé, l'organisation du temps de travail a un impact déterminant sur le niveau de satisfaction des salariés quant à leurs horaires de travail. Le modèle de régression fait apparaître une tendance nette : plus les horaires des salariés sont atypiques et s'éloignent de la norme standard des horaires de travail, moins les salariés sont satisfaits en la matière. Ainsi, le fait d'avoir des horaires cycliques ou variables plutôt qu'identiques d'une semaine à l'autre accroît significativement les chances des salariés d'être moins satisfaits de leurs horaires de travail, avec un risque d'erreur inférieur à 0,01%. En revanche, la pratique du télétravail diminue les risques d'insatisfaction liées aux horaires de travail avec un risque de 1%. De même, le fait d'être à temps partiel plutôt qu'à temps plein élève les chances d'être insatisfaits avec un risque d'erreur de 5%. De l'autre côté, les très longues durées de travail – d'au moins de 40 heures et surtout de plus de 50 heures par semaine – augmente significativement les chances de ne pas être satisfaits de leurs horaires de travail, avec un risque d'erreur de moins de 0,01%. Toutes les variables du modèle égales par ailleurs, le fait de travailler le soir entre 21 heures et minuit – occasionnellement ou habituellement – accroît également le niveau d'insatisfaction des salariés par rapport à ceux qui ne travaillent jamais à cet horaire sur leur lieu de travail. Si on exclut le travail de soirée, le travail de nuit a un effet négatif très significatif sur le niveau de satisfaction des salariés : nous faisons l'hypothèse que ces deux variables se recoupent au moins partiellement, ce qui explique pourquoi l'impact du travail de nuit s'efface au profit de celui du travail de soirée dans le modèle. On retrouve des résultats tout à fait similaires quand on regarde

---

<sup>136</sup> En sus des microentreprises (exclues du champ de l'enquête), les petites ou moyennes entreprises (PME) comprennent moins de 250 salariés, leur chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros (ou le total du bilan s'élève à moins de 43 millions d'euros). Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) n'appartiennent pas à la catégorie des PME, leur effectif salarié est de moins de 5000 personnes et leur chiffre d'affaires annuel ne s'élève pas au-dessous de 1,5 milliard d'euros (ou le total du bilan ne dépasse pas les 2 milliards). Les grandes entreprises (GE) sont toutes celles qui ne se situent dans aucune de catégories précédentes.

l'impact du travail dominical en termes de régularité (occasionnel ou habituel). En effet, comme l'indique le tableau 2 de l'annexe, le travail dominical augmente aussi les chances des salariés d'être insatisfaits quant à leurs horaires de travail. En effet, toutes choses égales par ailleurs dans le modèle, le fait de travailler la nuit occasionnellement (respectivement habituellement) accroît les chances des salariés de ne pas être satisfaits de leurs horaires de travail avec un risque d'erreur de 1% (resp. 0,1%). Dans le modèle présenté ci-dessus, nous avons choisi de mesurer l'impact du travail dominical selon qu'il est l'objet (ou non) de compensations spécifiques. Ce choix est d'autant plus pertinent que, quand nous incluons dans le modèle de régression les deux variables relatives au travail dominical selon la régularité (habituel ou non) et la présence de compensations (avec ou sans), c'est cette dernière variable qui prime et annule la significativité de la première. Par rapport au fait de ne pas travailler le dimanche, le travail ce jour-là avec ou sans compensations augmente les risques d'insatisfaction liées aux horaires de travail. Or, l'effet propre du travail dominical sans compensations est plus fort que celui du travail dominical avec compensations. L'absence de compensations accroît donc bien les chances d'insatisfaction.

Nous proposons de confirmer cette interprétation en présentant le modèle de régression logistique qui inclut uniquement les salariés qui travaillent le dimanche afin de supprimer l'effet de cette variable de l'analyse et d'estimer seulement l'effet de l'absence des compensations pour cet horaire. Comme l'indique le tableau ci-dessous, les variables retenues et leurs effets respectifs restent tout à fait similaires au précédent modèle :

**Tableau 21 : Modèle de régression logistique binomiale sur le niveau de satisfaction des salariés qui travaillent le dimanche au sujet des horaires de travail**

<b>Variable endogène : le niveau de satisfaction des horaires de travail</b>		
Satisfait (très ou plutôt)	—	N= 3897
Insatisfait (pas vraiment ou pas du tout)		N= 1521
<b>Variables exogènes</b>	<b>Odds-ratio</b>	<b>Significativité</b>
<b>Sexe</b>		
Homme	—	—
Femme	1,3	**
<b>Âge</b>		
35 à 44 ans	—	—
Moins de 24 ans	0,87	
25 à 34 ans	1,26	**
45 à 54 ans	0,99	
55 ans ou plus	0,94	
<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>		
Ouvriers	—	—
Cadres	0,7	**
Professions intermédiaires	0,75	**
Employés	1,1	
<b>Secteurs d'activité</b>		
Fabrication d'équipements, de matériel de transport	—	—
Industrie Agro-Alimentaire	1,2	
Raffinage, autres produits industriels	0,68	
Énergie, eau	0,76	
Construction	0,86	

Commerce et réparation automobile	1,12	
Transports et entreposage	1,31	
Hébergement-restauration	0,79	
Information et communication	1,03	
Finance, assurance, immobilier	1,03	
Activités scientifiques, techniques, services de soutien	0,83	
Enseignement, santé, action sociale	0,93	
Autres activités de services	0,7	
<b>Type d'horaire</b>		
Les mêmes d'une semaine à l'autre	—	—
Alternants (2x8, 3x8...)	2,5	****
Variables	1,8	****
<b>Travail de soirée (21h-minuit)</b>		
Jamais	—	—
Occasionnellement	1,08	
Habituellement	1,98	****
<b>Travail de nuit (minuit-5h)</b>		
Jamais	—	—
Occasionnellement	1,24	**
Habituellement	0,82	
<b>Régularité du travail le dimanche</b>		
Occasionnellement	—	—
Habituellement	1,31	***
<b>Présence de compensations pour le travail dominical</b>		
Avec compensations	—	—
Sans compensations	1,57	****
<b>Durée habituelle de travail</b>		
De 35 à 39 heures	—	—
Moins de 28 heures	0,77	
De 28 à 35 heures	0,95	
De 40 à 50 heures	1,58	****
Plus de 50 heures	3,03	****
<b>Durée contractuelle de travail</b>		
Temps complet	—	—
Temps partiel	1,35	
<b>Forfait- jour</b>		
Non	—	—
Oui	0,79	**
Ne sait pas	0,96	

Risque d'erreur : <0,1 pour \* ; <0,05 pour \*\* ; 0,01 pour \*\*\* ; <0,001 pour \*\*\*\*.

Source : Enquête REPONSE 2017, volets RD et Salariés, pondération établissement

Champ : salariés des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole d'au moins 11 salariés.

Lecture : Toutes les variables comprises dans le modèle égales par ailleurs, le fait de travailler le dimanche sur le lieu de travail sans compensations pour cet horaire plutôt que de le faire en bénéficiant de compensations augmente significativement les chances des salariés d'être insatisfaits de leurs horaires de travail, avec un risque d'erreur inférieur à 0,1%.

Par rapport au modèle qui portait sur l'ensemble des salariés, les effets propres des variables sociodémographiques et socioprofessionnelles sont moins importants tandis que les caractéristiques des établissements qui avaient déjà un rôle mineur ont désormais un impact tout à fait marginal sur le niveau de satisfaction des salariés dominicains quant à leurs horaires.

Cependant, l'organisation du temps de travail joue un rôle toujours aussi crucial en la matière. Certaines variables négligeables dans le précédent modèle comme le travail de nuit occasionnel ou le forfait-jour ont désormais un effet – négatif pour le premier, positif pour le second – significatif. A l'opposé, le fait de travailler à temps partiel ou de télé-travailler n'a pas d'effet significatif sur le niveau de satisfaction des salariés dominicaux. Malgré ces différences minimes, les variables les plus déterminantes restent les mêmes : comme pour l'ensemble des salariés, le fait d'avoir des horaires cycliques ou alternants plutôt qu'identiques d'une semaine à l'autre ainsi que les longues durées de travail (plutôt que des durées habituelles comprises entre 35 et 39 heures par semaine), augmentent les risques d'insatisfaction quant aux horaires de travail des salariés dominicaux, avec à chaque fois des risques d'erreur de moins de 0,01%. Le travail de soirée habituel (plutôt que le fait de ne pas travailler cet horaire) et le travail dominical habituel par rapport à une pratique plus occasionnelle accroissent aussi les chances de ces salariés de ne pas être satisfaits de leurs horaires de travail. Enfin et surtout, ce modèle permet d'estimer l'effet de l'absence de compensations pour le travail dominical par rapport aux salariés qui en bénéficient. Or, « toutes choses égales par ailleurs », les salariés privés de compensations sont plus souvent insatisfaits que les salariés qui perçoivent des contreparties pour les heures effectuées ce jour-là, et ce, avec un risque d'erreur de moins de 0,01%.

Ainsi, la plus grande autonomie accordée aux salariés qui n'ont pas de compensations pour le travail dominical s'accompagne de pratiques qui augmentent l'emprise du travail sur les temps de repos, fragilisent la frontière entre le travail et le non-travail et qui finalement pèsent sur le niveau général de satisfaction des salariés – qu'ils soient cadres ou non – quant à leurs horaires de travail.

Les salariés privés de compensations spécifiques pour le travail dominical n'ont pas des profils socioprofessionnels très spécifiques hormis qu'ils se situent surtout aux deux pôles de l'échelle sociale des salariés mais ils se distinguent par des pratiques temporelles particulières, marquées par une disponibilité temporelle étendue et une frontière poreuse entre le travail et le non-travail. Si les caractéristiques socioprofessionnelles individuelles ne sont pas déterminantes pour comprendre l'absence de compensations pour cet horaire, celles à associer aux établissements dans lesquels ces salariés sont employés le sont plus.

### 5.2.3. L'absence de compensations pour le travail dominical, une pratique qui se construit au niveau des établissements

La loi ne fixe pas l'obligation de contreparties pour le travail dominical – hormis pour le cas de certaines dérogations dans le secteur du commerce –, et encore moins leur niveau – à l'exception encore une fois de certains cas comme les équipes de suppléances dans l'industrie ou quelques dérogations dans le commerce. La présence ou l'absence de compensations est donc le résultat des négociations, conflits et accords – plus ou moins formalisés – au sein des établissements, eux-mêmes insérés dans des entreprises (ou des groupes) parfois plus vastes et dans des branches professionnelles. D'abord, nous verrons que les principales caractéristiques des établissements – secteur, taille, structure d'entreprise... - jouent un rôle central dans la présence des compensations pour le travail dominical (A). De manière plus précise, nous montrerons que l'absence de compensations est plus fréquente quand le rapport de force au sein des établissements est défavorable aux salariés (B) et quand la conjoncture économique se dégrade (C).

#### **5.2.3.1. Le résultat d'une logique de branche et d'établissement**

Selon les branches professionnelles, les compensations pour le travail dominical sont très diversement présentes. Or, il est remarquable que ces différences sectorielles ne sont pas

directement le produit d'une plus ou moins grande fréquence du travail le dimanche (1). De plus, le type d'établissement joue un rôle essentiel : plus l'établissement est petit, moins les salariés bénéficient de compensations. Au-delà de la taille, l'indépendance de l'établissement (vis-à-vis d'une entreprise plus vaste ou d'un groupe) est également associée à des compensations moins fréquentes (2).

#### Des compensations très diversement présentes selon les branches professionnelles

Le travail dominical est plus ou moins présent selon les secteurs d'activités. Comme nous nous attachons ici à analyser les compensations qui résultent en partie des négociations professionnelles, nous présentons les secteurs à partir des branches professionnelles décrites selon les conventions collectives. Le tableau-ci-dessous décrit la fréquence du travail dominical et des compensations associées en fonction des différentes conventions collectives (regroupées) :

**Tableau 22 : La présence de compensations pour le travail le dimanche en fonction des branches d'activité**

Convention collective	Pas de travail dominical	Travail dominical...		Ensemble
		... Avec compensations	... Sans compensations	
Métallurgie, sidérurgie	85,3	11,2	3,5	100
Bâtiment et travaux publics	89,9	7,5	2,6	100
Chimie et pharmacie	77,2	18,7	4	100
Plastiques, combustibles, matériaux de construction	78,6	14,6	6,8	100
Bois et textile	79,2	17,9	2,9	100
Culture et communication	69,6	14,5	15,9	100
Agro-alimentaire et commerce de gros	79,7	15,6	4,7	100
Commerce principalement alimentaire	49,3	46,1	4,7	100
Commerce non-alimentaire et services automobiles	72,4	23,5	4,2	100
Hôtellerie, restauration et tourisme	32,6	14,5	52,9	100
Transports hors statuts	62,2	28,5	9,3	100
Sanitaire et social	52,8	42,2	4,9	100
Banques, assurances, immobilier	91,8	5,5	2,8	100
Bureaux d'études, prof, juridiques et comptables	86,1	8,1	5,8	100
Nettoyage, manutention, sécurité	59	31,1	9,9	100
Branches diverses	78,7	15,8	5,6	100
Secteurs sous statut	76,6	19,1	4,3	100
Hors convention ou statut, ou non déterminée	76	16,6	7,5	100
Total	73,1	20,4	6,5	100

Source : Enquête REPONSE 2017, volets RD et Salariés, pondération établissement

Champ : salariés des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole d'au moins 11 salariés.

Lecture : 85,3% des salariés qui travaillent dans les secteurs couverts par les conventions collectives de la métallurgie ou de la sidérurgie ne travaillent jamais le dimanche sur leur lieu de travail.

Certaines branches sont bien plus concernées que d'autres par le travail dominical. En particulier, dans six d'entre elles, les salariés qui y sont employés travaillent bien plus fréquemment que les autres le dimanche : il s'agit du commerce principalement alimentaire, de l'hôtellerie-restauration et le tourisme, des transports hors statuts, du sanitaire et social, du nettoyage et dans une moindre mesure de la culture et la communication. Comme l'indique le

tableau 22, plus d'un salarié sur trois au minimum travaillent le dimanche dans ces secteurs alors que c'est le cas de seulement 26,9% des salariés en moyenne. Dans certaines branches comme dans le sanitaire et social, près de la moitié des salariés travaillent le dimanche sur leur lieu de travail et dans l'hôtellerie-restauration et le tourisme, c'est le cas de plus des deux tiers d'entre eux. A l'inverse, dans d'autres secteurs comme la métallurgie-sidérurgie, les BTP, le bois et textile, l'agroalimentaire et commerce de gros, les banques, assurances et immobilier, et les bureaux d'études et professions juridiques et comptables, les salariés sont relativement moins concernés par le travail dominical sur leur lieu de travail, qu'il soit ou non l'objet de compensations pour cet horaire : au moins 79% d'entre eux ne travaillent jamais ce jour-là sur leur lieu de travail et parfois bien plus.

On aurait pu imaginer que la plus ou moins grande pratique du travail dominical en fonction des secteurs d'activité détermine la fréquence des compensations pour cet horaire. Nous formulons deux hypothèses contradictoires à ce sujet. D'une part, nous pouvons imaginer que, quand les salariés d'un secteur sont fortement concernés par le travail dominical, il y a plus de chances pour que celui-ci devienne un enjeu de négociations et soit ainsi l'objet de compensations (hypothèse 1). A l'inverse, nous pouvons conjecturer que le recours fréquent au travail dominical conduit à une forme de banalisation de cet horaire avec des compensations plus rares (hypothèse 2). Aucune de ces deux hypothèses n'est confirmée dans son ensemble mais uniquement de manière partielle et variable selon les branches.

D'abord, certaines branches, comme le sanitaire et social et le commerce principalement alimentaire, semblent confirmer la première hypothèse : le travail dominical très courant dans ces secteurs est associé à des compensations également très fréquentes. En effet, dans le sanitaire et social, 42,2% des salariés travaillent le dimanche avec des compensations (contre deux fois moins en moyenne, 20,4% de l'ensemble des salariés) et seulement 4,9% des salariés en sont privés (contre 6,5% en moyenne). De même, dans le commerce alimentaire, 46,1% des salariés travaillent ce jour-là avec des contreparties spécifiques et seulement 4,7% sans.

A l'opposé, d'autres branches, comme la culture et communication et surtout l'hôtellerie-restauration et le tourisme, accréditent plutôt la seconde hypothèse selon laquelle le recours fréquent au travail dominical entraînerait une forme de banalisation de cet horaire, en matière de contreparties salariales ou en repos. Ainsi, parmi les salariés qui travaillent dans la culture ou la communication, 15,9% d'entre eux travaillent le dimanche sans aucune contreparties spécifiques (contre 6,5% en moyenne), et seulement 14,5% en bénéficient (contre 20,4% dans l'ensemble). Le travail dominical sans compensations est encore plus courant parmi les salariés couverts par les conventions de l'hôtellerie-restauration ou du tourisme puisque seuls 14,5% d'entre eux bénéficient de compensations pour les heures effectuées le dimanche, et surtout plus de la moitié d'entre eux en sont privés (52,9%).

Enfin, les salariés d'autres secteurs comme les transports hors statut ou le nettoyage sont à la fois plus fréquemment concernés par le travail dominical avec des compensations spécifiques, comme par celui sans contreparties. Dans ce cas, aucune des deux hypothèses n'est validée.

Ainsi, les pratiques de compensations sont très variables selon les secteurs d'activités et ne se réduisent pas à une simple opposition entre les branches peu concernées par le travail dominical et celles qui y recourent régulièrement. Est-ce à dire qu'il n'est pas possible de repérer certaines spécificités dans les établissements où le travail dominical est plus rarement compensé ?

Plus l'établissement est petit et indépendant, moins les compensations sont fréquentes

Si on observe d'autres critères tels que la taille de l'établissement dans lequel les salariés travaillent, nous remarquons que les salariés sans compensations se distinguent nettement des autres travailleurs dominicaux.

En effet, les salariés qui travaillent dans des établissements de petite taille sont surreprésentés parmi les salariés qui sont privés de compensations pour le travail le dimanche par rapport aux autres travailleurs qui pratiquent cet horaire :

**Tableau 23 : La taille de l'établissement en fonction de la présence de compensations pour le travail le dimanche**

Taille de l'établissement	Pas de travail dominical	Travail dominical...		Ensemble
		... Avec compensations	... Sans compensations	
11 à 19 salariés	7,2	4,9	8,3	6,8
20 à 49 salariés	21,5	14,8	25,1	20,3
50 à 99 salariés	15,4	15,9	16,3	15,6
100 à 199 salariés	16	15	12,1	15,5
200 à 499 salariés	15,3	19,2	13,2	16
500 salariés ou plus	24,7	30	24,9	25,8
Total	100	100	100	100

Source : Enquête REPONSE 2017, volet RD et Salariés, pondération établissement

Champ : salariés des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole d'au moins 11 salariés.

Lecture : 8,3% des salariés qui travaillent le dimanche sur leur lieu de travail sans compensations spécifiques pour cet horaire sont employés dans des établissements de 11 à 19 salariés.

Un tiers des salariés privés de contreparties pour le travail dominical (33,4%) sont employés dans des établissements de moins de 50 salariés, alors que c'est le cas de seulement de moins d'un salarié sur cinq qui bénéficient de compensations pour cet horaire (19,7%) et de 28,7% de ceux qui ne travaillent jamais ce jour-là. A l'opposé, les salariés travaillent dans des grands établissements sont surreprésentés parmi ceux qui perçoivent des compensations le travail dominical alors que ce n'est pas le cas de ceux qui en sont privés. En effet, près de la moitié des salariés qui bénéficient des compensations (49,2%) sont employés dans des établissements d'au moins 200 personnes, ce qui est bien plus que les salariés sans contreparties (38,1%) ou qui ne travaillent jamais ce jour-là (40%).

L'absence de compensations pour le travail le dimanche est non seulement corrélée avec la taille des établissements, mais également avec le type d'entreprises dans lesquelles ceux-ci s'insèrent :

**Tableau 24 : Le type d'établissement et la taille de l'entreprise en fonction de la présence de compensations pour le travail le dimanche**

	Pas de travail dominical	Travail dominical...		Ensemble
		... Avec compensations	... Sans compensations	
<b>Type d'établissement</b>				
Mono-établissement	33,3	30,1	41,3	33,2
Siège d'une entreprise multi-établissements	29	21,9	26	27,3
Établissement dépendant	37,7	48,1	32,7	39,5

Total	100	100	100	100
<b>Catégorie d'entreprise</b>				
PME (petites et moyennes entreprises)	32,7	24,1	36,5	31,2
ETI (entreprises de taille intermédiaire)	37,3	38,2	38	37,5
GE (grandes entreprises)	30	37,7	25,5	31,3
Total	100	100	100	100

Source : Enquête REPONSE 2017, volet RD, pondération établissement

Champ : salariés des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole d'au moins 11 salariés.

Lecture : 41,3% des salariés qui travaillent le dimanche sur leur lieu de travail sans compensations spécifiques pour cet horaire sont employés dans des mono-établissements (un seul établissement dans l'entreprise).

Les salariés qui sont employés dans des entreprises composées d'un seul établissement (mono-établissement) sont très fortement surreprésentés parmi les salariés sans compensations pour le travail dominical (41,3%) par rapport aux salariés avec des contreparties spécifiques (30,1%) comme aux salariés non concernés par cet horaire (33,3%). A l'inverse, les salariés qui travaillent dans des établissements dits dépendants (établissements hors siège des entreprises multi-établissements) sont sous-représentés parmi ces salariés privés de contreparties (32,7%) mais fortement surreprésentés parmi ceux qui en perçoivent (48,1% contre 39,5% en moyenne).

Cette différence de situation conduit également au fait que plus l'entreprise est petite, moins les salariés bénéficient de compensations pour le travail dominical. Ainsi les salariés des petites et moyennes entreprises (jusqu'à 250 salariés<sup>137</sup>) représentent plus du tiers des salariés privés de contreparties pour les heures effectués le dimanche (36,5%) contre à peine un quart des salariés qui en bénéficient (24,1%) alors qu'à l'opposé, ceux qui travaillent dans les grandes entreprises (d'au moins 5000 salariés) représentent seulement un quart des salariés sans compensations (25,5%) mais plus du tiers des salariés qui en touchent (37,7%).

Enfin, le lien entre l'absence de compensations pour le travail dominical et la structure d'entreprise est également valable quand on regarde si celle-ci s'insère dans un groupe ou une entité économique plus vaste :

**Tableau 25 : La structure des établissements en fonction de la présence des compensations pour le travail dominical**

Liens de l'établissement/entreprise avec d'autres entités	Parmi les salariés non-cadres...				Parmi les cadres...			
	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations	Ensemble	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations	Ensemble
Exerce en franchise ou en lien à un groupement d'entreprises	5,4	8,6	11,9	6,5	3,4	2,6	4,7	3,4
Appartient à un groupe	58,5	62,3	51,7	59	69,2	71,6	70,5	69,6
Est totalement indépendante	36,1	29,1	36,5	34,5	27,4	25,9	24,8	27
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : Enquête REPONSE 2017, volets RD et Salariés, pondération établissement

Champ : salariés des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole d'au moins 11 salariés.

<sup>137</sup> Voir note 11 pour la définition des catégories PME, ETI et GE.

*Lecture : 51,7% des salariés non-cadres et 70,5% des cadres qui sont employés le dimanche sans compensations travaillent dans un établissement/entreprise qui appartient à un groupe.*

Les salariés non-cadres qui travaillent le dimanche sans compensations sont bien employés moins souvent que leurs homologues qui en bénéficient dans des entreprises qui appartiennent à des groupes (51,7% contre 62,3%). A l'inverse, ils sont plus fréquemment dans des entreprises indépendantes (36,5% contre 29,1%) et dans des établissements en franchise ou en lien à un groupement d'entreprise (11,9% contre 8,6%). En revanche, cette distinction n'est pas valable pour les cadres. Ainsi, plus l'établissement est petit et n'appartient pas à une structure d'entreprise plus vaste – taille, présence d'autres établissements voire appartenance à un groupe – et moins les salariés qui y sont employés perçoivent des compensations pour le travail dominical.

L'absence de contreparties pour cet horaire résulte donc bien d'une double logique. Elle est déterminée la fois par les pratiques des différentes branches d'activité qui compensent ce jour de travail de manière très variable, et par celles des établissements qui garantissent des majorations salariales ou des repos compensateurs bien plus fréquemment quand l'établissement est de grande taille et rattaché à une entreprise (ou un groupe) plus vaste. Nous poursuivons l'analyse en étudiant plus spécifiquement le rapport de force entre les salariés d'un côté et les employeurs de l'autre, qui se noue au sein des établissements afin d'observer si certaines configurations sont fortement liées à l'absence de compensations pour le travail dominical.

### **5.2.3.2. Le produit d'un rapport de force peu favorable aux salariés**

L'absence de compensations est corrélée à un rapport de force défavorable aux salariés, en particulier quand il s'agit du personnel non-cadre. D'une part, les salariés sans compensations pour les heures effectuées le dimanche travaillent plus souvent que les autres dans des établissements où les relations professionnelles sont peu formalisées et encadrées par des accords collectifs (1). D'autre part, ces salariés sont employés dans des établissements où la présence syndicale est plus faible et où les travailleurs sont moins combattifs que quand les salariés perçoivent des contreparties pour le travail dominical ou ne travaillent pas à cet horaire (2).

#### Des établissements aux relations professionnelles peu formalisées

Les salariés qui ont déclaré ne pas bénéficier de compensations pour le travail le dimanche sont employés dans des établissements aux caractéristiques particulières en matière de relations professionnelles. D'abord, ils travaillent dans des établissements où la négociation collective occupe une place bien moins importante que pour les autres salariés qui touchent des compensations ou qui ne travaillent jamais le dimanche. Par exemple, comme l'indique le tableau suivant, les salariés privés de compensations travaillent plus souvent que les autres dans des établissements où il n'y a pas eu de négociations collectives durant les trois années précédant l'enquête (2014-2016) :

**Tableau 26 : La négociation collective en fonction de la présence des compensations pour le travail dominical**

	Parmi les salariés non-cadres...	Parmi les cadres...

	Pas de travail dominical				Avec compensations			
	Ensemble		Sans compensations		Ensemble		Sans compensations	
<b>Existence de négociation collective au cours des trois dernières années</b>								
Non	32,2	22,1	40	30,3	23,2	19,6	24	22,9
Oui	67,8	77,9	60	69,7	76,8	80,4	76	77,1
Total	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Présence de délégués du personnel</b>								
Délégués du personnel	68,6	77,8	66,3	70,6	76	80,4	74,3	76,3
Délégation unique du personnel	16,2	12,8	13,6	15,3	14,3	12,8	15,8	14,3
Ni l'un, ni l'autre	15,2	9,4	20,2	14,1	9,6	6,8	9,9	9,3
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : Enquête REPONSE 2017, volet RD et Salarié, pondération établissement

Champ : salariés des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole d'au moins 11 salariés.

Lecture : 40% des salariés non-cadres et 24% des cadres qui travaillent le dimanche sans compensations sont employés dans des établissements où il n'y a pas eu de négociations collectives entre 2014 et 2016.

Alors que les salariés qui perçoivent des compensations pour le travail le dimanche sont employés dans des établissements qui ont organisé plus fréquemment que la moyenne des négociations collectives entre 2014 et 2016, la situation est inversée pour ceux qui travaillent le dimanche sans compensations. Moins marquée pour les cadres, cette distinction est en revanche particulièrement forte pour les non-cadres puisque 40% de ceux qui ne bénéficient pas de compensations pour le travail dominical exercent dans des établissements où il n'y a pas eu de négociations collectives durant les trois années précédant l'enquête contre seulement 22,1% des ceux qui en touchent et 32,2% de ceux qui ne travaillent pas le dimanche. Le même clivage existe également quant à la présence de délégués du personnel puisque 20,2% des salariés non-cadres sans compensations pour le dimanche sont employés dans des établissements sans délégués du personnel (DP), ni délégation unique du personnel (DUP) (contre seulement 9,4% pour les autres salariés dominicaux et 15,2% pour ceux qui ne travaillent jamais le dimanche).

Ces écarts viennent en partie du fait que les salariés qui travaillent dans des petits établissements où les instances de représentation du personnel sont en général moins développées que dans les plus grands établissements, sont surreprésentés parmi ceux qui n'ont pas de compensations spécifiques pour les heures effectuées le dimanche. Cependant, quand on regarde uniquement les établissements de moins de 50 salariés (cf. tableau 3 dans l'annexe), on observe que la distinction entre les salariés qui travaillent le dimanche avec ou sans compensations persiste. En effet, dans les établissements de moins de 50 personnes, 68% de ceux qui ne touchent pas de contreparties pour le travail dominical sont employés dans des établissements où il n'y a pas eu de négociation collective entre 2014 et 2016, contre « seulement » 58,3% pour ceux qui ont bénéficié de contreparties pour cet horaire. De même, toujours dans les établissements de moins de 50 salariés, 38,9% des salariés sans compensations travaillent dans des établissements qui n'ont ni DP, ni DUP, ce qui est bien plus que ceux qui perçoivent des contreparties (30,9%).

L'existence de compensations pour le travail dimanche dépend également de l'application d'un accord collectif sur le temps de travail, établi soit au niveau de l'entreprise ou de la branche. La présence de ce type d'accord est directement corrélée à la taille de l'établissement mais comme l'illustre le tableau suivant, les salariés qui n'ont pas de compensations pour le travail dominical

sont en général bien moins concernés par les accords d'entreprise sur le temps de travail que les autres et ce, quelle que soit la taille de leur établissement :

**Tableau 27 : L'application d'un accord collectif sur le temps de travail en fonction de la taille des établissements et de la présence de compensations pour le travail dominical**

Application d'un accord collectif sur le temps de travail	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations	Ensemble
<b>Établissements de moins 20 salariés</b>				
Accord d'entreprise*	34,8	51,2	29,3	36,7
Convention collective de branche uniquement	50,3	38,1	51,7	48,6
Ni accord d'entreprise, ni convention de branche	14,9	10,7	19	14,6
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Établissements de 20 à 49 salariés</b>				
Accord d'entreprise*	44,2	46,5	39,8	44,2
Convention collective de branche uniquement	43,7	44,7	49,2	44,3
Ni accord d'entreprise, ni convention de branche	12,1	8,8	11,0	11,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Établissements de 50 à 499 salariés</b>				
Accord d'entreprise*	69,1	69,5	62,2	68,8
Convention collective de branche uniquement	26,1	28,3	33,1	27
Ni accord d'entreprise, ni convention de branche	4,8	2,2	4,7	4,2
Total	100	100	100	100
<b>Établissements de plus de 500 salariés</b>				
Accord d'entreprise*	89,2	86,7	87,6	88,5
Convention collective de branche uniquement	9	11,9	10,1	9,8
Ni accord d'entreprise, ni convention de branche	1,8	1,4	2,3	1,7
Total	100	100	100	100

\*Éventuellement associé à une convention de branche.

Source : Enquête REPONSE 2017, volet RD et Salarié, pondération établissement

Champ : salariés des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole d'au moins 11 salariés.

Lecture : au sein des établissements de moins de 20 salariés, 29,3% des salariés qui travaillent le dimanche sans compensations sont employés dans des établissements où un accord d'entreprise sur le temps de travail s'applique.

Plus l'établissement comprend un nombre important de salariés, plus il applique un accord d'entreprise sur le temps de travail. Cependant, pour chaque catégorie d'établissements, il est remarquable que les salariés ne bénéficient pas de compensations pour les heures effectuées le dimanche, travaillent dans des établissements qui appliquent en général moins souvent des accords d'entreprise que les autres<sup>138</sup>. Même dans les seuls établissements de moins de 20 salariés, les travailleurs qui ne sont couverts par aucun accord collectif sur le temps de travail, que ce soit à l'échelle de la branche ou de l'entreprise, sont fortement surreprésentés parmi les salariés privés de contreparties spécifiques pour le travail dominical. Cette situation concerne en effet 19% d'entre eux, contre seulement 10,7% de ceux qui bénéficient de compensation pour cet horaire. Ils sont également plus concernés que les autres par les configurations où une convention collective est établie seulement au niveau de la branche (51,7% contre 38,1%).

<sup>138</sup> Pour une présentation du lien entre ces deux variables toutes tailles d'établissements confondues, voir le tableau 4 en annexe (partie 3.4).

Ainsi, par rapport à ceux qui ne travaillent jamais le dimanche ou ceux qui ne travaillent jamais à cet horaire, les salariés sans compensations bénéficient en général moins souvent de l'application d'accord d'entreprise sur le temps de travail, quelle que soit la taille de leur établissement.

Or, cette plus grande absence de règles collectives établies à l'échelle de l'établissement n'est pas compensée par une gestion explicitement plus individualisée des relations sociales en entreprise. Ainsi, les salariés qui ne bénéficient pas de compensations spécifiques pour cet horaire sont également ceux qui ont le moins souvent d'entretien ou d'évaluation individuelle :

**Tableau 28 : L'existence d'entretien individuel d'évaluation ou professionnel en fonction de la présence des compensations pour le travail dominical**

Entretien ou évaluation individuelle au cours des trois dernières années	Parmi les salariés non-cadres...				Parmi les cadres...			
	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations	Ensemble	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations	Ensemble
Non	24,6	19,7	34,3	24,1	8,6	7,2	12,4	8,7
Oui	75,4	80,3	65,7	75,9	91,4	92,8	87,6	91,3
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : Enquête REPONSE 2017, volet RD et Salariés, pondération établissement

Champ : salariés des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole d'au moins 11 salariés.

Lecture : 34,3% des salariés non-cadres et 12,4% des cadres qui travaillent le dimanche sans compensations n'ont pas eu d'entretien individuel d'évaluation ou d'entretien professionnel avec un de leurs supérieurs entre 2014 et 2016.

Une très grande majorité des cadres sont soumis à un entretien individuel avec leurs supérieurs, ce qui est moins le cas chez les non-cadres. Cependant, pour chacune de ces catégories, les salariés qui n'ont pas eu d'entretiens ou d'évaluations individuelles entre 2014 et 2016 sont fortement surreprésentés parmi ceux qui ne bénéficient pas de compensations pour le travail dominical. Par exemple, parmi les non-cadres, c'est le cas de 34,3% de ceux sans compensations contre 19,7% de ceux qui en bénéficient.

Ainsi, les salariés qui n'ont pas de compensations pour le travail dominical sont employés dans des établissements où les relations professionnelles sont très peu formalisées par des règles communes ou explicites, que celles-ci soient définies dans des accords collectifs d'entreprise ou présentées dans des entretiens individuels avec la hiérarchie. Cela ne signifie pas qu'il y ait une absence de régulation des horaires de travail, notamment du travail dominical, quand les salariés sont privés de compensations spécifiques, mais cette régulation est moins formalisée dans des cadres institués comme tels.

#### Un faible pouvoir syndical pour les salariés non-cadres

Les salariés qui ne bénéficient pas de compensations pour le travail dominical sont employés dans des établissements où non seulement les relations professionnelles sont moins formalisées mais où les organisations syndicales de salariés sont également moins souvent présentes. Le tableau ci-dessous montre par exemple que les salariés sans compensations travaillent plus souvent dans des établissements où il n'y a pas de délégué syndical :

**Tableau 29 : La présence des syndicats de salariés et leur poids en fonction de la présence des compensations pour le travail dominical**

	Parmi les salariés non-cadres...				Parmi les cadres...			
	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations	Ensemble	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations	Ensemble
<b>Présence d'un délégué syndical</b>								
Délégué syndical dans l'établissement	55,4	67,2	50,2	57,8	64,3	68,6	61,4	64,5
Délégué syndical dans l'entreprise (ou l'UES) uniquement	10,2	12,1	9,1	10,6	10,1	9,2	9,9	10
Pas de délégué syndical	34,5	20,7	40,7	31,6	25,6	22,2	28,7	25,5
Total	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Part des salariés syndiqués dans l'établissement</b>								
Pas de syndiqués	23,1	14,3	27,3	21,3	17	16,3	17,6	17
De 1 à 5% de syndiqués	23	24	20,7	23,1	27,7	24,2	26	27,2
De 5 à 10% de syndiqués	13,9	15,1	11,8	14	14,4	17,1	10,6	14,4
De 11 à 20% de syndiqués	7,1	8,4	7,7	7,4	6,9	10,1	10,1	7,5
20% de syndiqués ou plus	7,1	11,9	9,2	8,4	5,9	7	6,4	6,1
Ne sait pas	25,9	26,3	23,4	25,8	28	25,3	29,2	27,8
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : Enquête REPONSE 2017, volet RD, pondération établissement

Champ : salariés des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole d'au moins 11 salariés.

Lecture : 50,2% des salariés non-cadres et 61,4% des cadres qui travaillent le dimanche sans compensations sont employés dans des établissements où il y a au moins un délégué syndical.

Ainsi, 40,7% des salariés non-cadres qui ne bénéficient pas de compensations sont employés dans des entreprises où il n'y a aucun délégué syndical alors que cette situation concerne une proportion deux fois moins élevée des salariés non-cadres qui touchent des contreparties pour le travail dominical (20,7% d'entre eux sont concernés). Globalement, les cadres travaillent dans des établissements où il y a plus souvent des délégués syndicaux par rapport aux non-cadres. En revanche, cette corrélation entre la présence de délégués syndicaux dans l'entreprise et le fait que les salariés bénéficient de compensations pour le travail dominical n'est pas significative pour les salariés cadres<sup>139</sup>.

D'une manière assez similaire, les salariés qui n'ont pas de compensations pour le travail le dimanche sont plus fréquemment dans des établissements où il n'y a pas de syndiqués. En effet, 27,3% des salariés non-cadres qui ne perçoivent pas de compensations pour les heures effectuées le dimanche travaillent dans des établissements où il n'y a pas de syndiqués alors que cette proportion est deux fois moins importante parmi les salariés non-cadres qui perçoivent des compensations pour le travail dominical (14,3%). Cette distinction est cependant moins nette pour les cadres<sup>140</sup>.

<sup>139</sup> Test de Khi-2 avec une p-value > 0,1.

<sup>140</sup> Le test du khi-2 est significatif (p-value < 0,05) mais une partie des écarts observés est concentrée dans la modalité « Ne sait pas », difficilement interprétable.

Quand les salariés travaillent le dimanche sans compensations, cette moindre présence syndicale pour les salariés non-cadres s'accompagne également d'une plus faible conflictualité de travail. Nous choisissons de mesurer la conflictualité à partir de deux indicateurs : la présence de conflits avec ou sans arrêt de travail d'une part et le jugement des représentants de direction sur le climat social dans l'établissement au moment de l'enquête d'autre part :

**Tableau 30 : Conflictualité et climat social en fonction de la présence des compensations pour le travail dominical**

	Parmi les salariés non-cadres...				Parmi les cadres...			
	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations	Ensemble	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations	Ensemble
<b>Existence de conflits collectifs au cours de ces trois dernières années</b>								
Pas de conflit	67,5	59,6	69,7	65,8	68,5	63,3	67,1	67,8
Conflit(s) sans arrêt de travail	7,4	9,5	9,4	8	8	9,9	8,9	8,3
Conflit(s) avec arrêt de travail	25,1	30,9	20,9	26,2	23,5	26,8	24	23,9
Total	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Climat social selon les représentants de direction</b>								
Calme	49,3	44,2	48,9	48,1	49,7	48,1	51	49,6
Plutôt calme	39,6	42	40,4	40,2	39,6	38,5	35,6	39,2
Plutôt tendu	8,9	10,7	8,1	9,3	8,8	11,6	11,9	9,4
Tendu	2,2	3	2,5	2,4	1,8	1,8	1,5	1,8
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : Enquête REPONSE 2017, volet RD, pondération établissement

Champ : salariés des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole d'au moins 11 salariés.

Lecture : 69,7% des salariés non-cadres et 67,1% des cadres qui travaillent le dimanche sans compensations sont employés dans des établissements où il n'y a pas eu de conflits collectifs au cours des trois dernières années précédant l'enquête.

Or, comme l'indique le tableau ci-dessus, ces deux indicateurs témoignent d'une plus faible conflictualité quand les salariés non-cadres ne bénéficient pas de compensations. Ainsi, les salariés employés dans des établissements où il n'y a aucun conflit au cours des trois années précédant l'enquête sont surreprésentés parmi les non-cadres sans compensations pour le travail dominical (69,7%, contre 65,8% en moyenne) alors qu'au contraire, ceux qui ont connu des conflits avec arrêt de travail sont sous-représentés parmi ces travailleurs (20,9% contre 26,2% en moyenne). Parmi les salariés qui travaillent le dimanche avec des contreparties, la situation est totalement inversée puisque 30,9% d'entre eux sont employés dans des établissements qui ont connu des conflits avec arrêt de travail et seulement 59,6% d'entre eux sont employés dans des établissements où il n'y a pas eu de conflits collectifs durant les trois années précédant l'enquête.

Cette plus faible conflictualité s'observe également à travers le jugement différencié que les représentants de direction ont sur le climat social au sein de leur établissement. En effet, le climat est proportionnellement plus tendu dans les établissements quand les salariés non-cadres travaillant le dimanche avec des compensations (13,7%) plutôt que sans (10,6%). A chaque fois, pour ces deux indicateurs, les corrélations entre une plus faible conflictualité et l'absence

de compensations sont très significatives pour les salariés non-cadres mais ne les sont pas pour les salariés cadres<sup>141</sup>.

Ainsi, la présence de compensations varie fortement selon la structure des relations professionnelles qui s'établit dans les entreprises. Quand les salariés ne perçoivent pas de contreparties spécifiques pour les heures effectuées le dimanche, ils travaillent en général plus souvent dans des établissements où les relations professionnelles sont peu formalisées par l'existence de négociation collective, la présence de délégués du personnel ou l'application d'un accord collectif d'entreprise sur le temps de travail. De plus, en ce qui concerne les salariés non-cadres, ils s'inscrivent dans des collectifs de travail qui sont en général moins syndiqués et moins conflictuels que leurs homologues dominicaux qui bénéficient de contreparties pour cet horaire.

Dans quelle mesure l'absence de compensations correspond-elle à une stratégie de certains établissements pour s'adapter à des contraintes économiques particulières ?

### 5.2.3.3. La réponse à une pression marchande dans un contexte économique défavorable

Les salariés qui travaillent le dimanche sans compensations sont employés dans des établissements aux caractéristiques économiques particulières, que celles-ci soient de nature structurelle ou plus conjoncturelle. D'abord, les salariés qui n'ont pas de compensations pour le travail dominical sont plus souvent que les autres dans des établissements marchands (1). Ensuite, ces salariés se trouvent également dans des établissements où la conjoncture économique est plus défavorable qu'ailleurs (2).

#### Des établissements tournés vers le marché

Les salariés qui ne bénéficient pas de compensations pour les heures effectuées le dimanche travaillent plus souvent que la moyenne dans établissements qui ont une activité marchande<sup>142</sup>, notamment dans des sociétés commerciales :

**Tableau 31 : Le type d'entreprise et le caractère marchand de l'établissement en fonction de la présence des compensations pour le travail dominical**

	Pas de travail dominical	Travail dominical...		Ensemble
		... Avec compensations	... Sans compensations	
<b>Catégorie juridique</b>				
Société commerciale	81,7	76,6	84,2	80,8
Coopérative, mutuelle	4,5	3,9	2,8	4,2
Association, fondation	10,9	16,4	10,5	12
Divers	3	3,1	2,5	3
Total	100	100	100	100
<b>Caractère marchand de l'établissement</b>				
Marchand ou hors catég.	89,9	87,3	92,5	89,6
Non-marchand de droit privé	6,4	5,3	4,2	6

<sup>141</sup> Tests de Khi-2 avec une p-value inférieure de 0,001 pour les salariés non-cadres et supérieures à 0,1 pour les cadres.

<sup>142</sup> Rappelons que le champ de l'enquête REPONSE exclut les administrations publiques. Autrement dit, les entreprises qui n'ont pas d'activité marchande sont ici principalement dans le secteur associatif ou des coopératives.

Non-marchand de droit public	3,7	7,4	3,3	4,4
Total	100	100	100	100

Source : Enquête REPONSE 2017, volets RD et Salariés, pondération établissement

Champ : salariés des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole d'au moins 11 salariés.

Lecture : 51,7% des salariés non-cadres et 70,5% des cadres qui sont employés le dimanche sans compensations travaillent dans un établissement/entreprise qui appartient à un groupe.

En effet, les salariés employés dans des sociétés commerciales plutôt que dans une coopérative ou une association, sont surreprésentés parmi ceux qui ne perçoivent pas compensations. Parmi ces derniers, 84% d'entre eux travaillent dans une société commerciale, contre seulement 76,6% pour les salariés qui touchent des compensations spécifiques pour le travail le dimanche et 81,7% pour ceux qui ne travaillent jamais ce jour-là sur leur lieu de travail.

Au-delà de la catégorie juridique des entreprises, les salariés privés de contreparties pour le travail dominical sont employés dans des établissements qui ont plus souvent une activité marchande. Ils sont 92,5% dans ce cas, contre seulement 87,3% pour leurs homologues dominicaux avec compensations (et 89,9% pour les salariés jamais concernés par cet horaire).

Il existe donc bien une corrélation entre présence d'une activité marchande dans l'établissement et l'absence de compensations spécifiques pour le travail dominical. Nous pouvons faire l'hypothèse que le marché exerce une certaine pression qui encourage parfois les établissements à priver les salariés des contreparties de ce type dans certaines circonstances.

Cependant, les salariés privés de contreparties pour cet horaire ne sont pas employés dans des établissements qui connaissent des positions sur les marchés très spécifiques (position de sous-traitante ; existence d'un donneur d'ordre principal ; dimension régionale, nationale ou internationale du marché ; la stratégie face à la concurrence) ou qui recourent aux méthodes de juste-à-temps plus que les autres. Les formes particulières du marché ne sont donc pas déterminantes pour comprendre l'absence éventuelle de compensations pour le travail dominical. En revanche, l'évolution conjoncturelle de l'activité économique des établissements est fortement corrélée à l'absence de contreparties pour les heures effectuées le dimanche.

#### Une stratégie d'adaptation dans une conjoncture défavorable

Le caractère marchand des établissements les définit de manière structurelle. Cependant, la situation économique conjoncturelle des établissements mérite également d'être étudiée au regard de la présence ou non des compensations pour le travail le dimanche. Les salariés privés de compensations pour le travail dominical se trouvent dans des établissements dont le dynamisme économique semble particulièrement fragile. Le tableau suivant indique l'évolution récente de l'activité économique des établissements en fonction de la présence ou non de compensations pour le travail le dimanche :

**Tableau 32 : L'évolution de l'activité économique en fonction de la présence des compensations pour le travail dominical**

	Parmi les salariés non-cadres...			Parmi les cadres...		
	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations Ensemble	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations Ensemble
<b>Croissance du volume d'activité de l'établissement au cours des 3 dernières années</b>						

Stable	33,9	36,9	36,9	34,8	32,3	28,6	34,9	32,1
Fortement croissant	7,8	6,4	6,2	7,4	10,7	8,8	8,2	10,3
Croissant	37,6	36,5	31,9	37	42,1	45,5	39,1	42,3
(Fortement) décroissant	20,8	20,2	25	20,9	14,9	17,1	17,8	15,3
Total	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Variation inhabituelle de l'activité au cours des trois dernières années</b>								
Non	64,2	65,9	58,5	64,3	67	63,5	67,3	66,7
Oui, à la baisse	18,9	17,3	26	19	14,8	15,6	14,6	14,8
Oui, à la hausse	16,9	16,8	15,5	16,8	18,2	20,9	18,1	18,5
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : Enquête REPONSE 2017, volets RD et Salariés, pondération établissement

Champ : salariés des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole d'au moins 11 salariés.

Lecture : 25% des salariés non-cadres et 17,8% des cadres qui sont employés le dimanche sans compensations travaillent dans un établissement dont le volume d'activité est (fortement) décroissant.

Nous avons retenu deux indicateurs pour mesurer la situation économique des établissements étudiés : l'évolution du volume d'activité et l'existence d'une variation inhabituelle de l'activité au cours des trois années précédant l'enquête. Or, pour ces deux variables, les salariés non-cadres sans compensations se trouvent dans des établissements qui connaissent des difficultés économiques. D'abord, un quart de ces salariés se trouvent dans des établissements où l'activité est décroissante ou fortement décroissante alors que c'est le cas de seulement un cinquième des salariés avec compensations ou qui ne travaillent pas le dimanche. A l'opposé, 38,1% des salariés non-cadres sans compensations travaillent dans des établissements dont l'activité est croissante ou fortement croissante alors que c'est le cas de 42,9% des salariés avec compensations et même de 45,4% de ceux qui ne travaillent pas le dimanche. Ensuite, un quart des salariés non-cadres privés de contreparties travaillent dans des établissements qui ont connu une variation inhabituelle de leur activité à la baisse alors que cette situation ne concerne que 17,3% des salariés avec compensations et 18,9% de ceux qui ne travaillent pas le dimanche. Ces deux corrélations sont significatives avec un risque d'erreur inférieur à 0,1% pour les salariés non-cadres. Remarquons que, parmi les cadres, il existe des différences qui vont dans le même sens, mais les écarts sont moins importants et non significatifs<sup>143</sup>.

Les salariés privés de compensations pour le travail le dimanche ne sont pas employés dans des établissements qui se distinguent par une politique de modération salariale particulière. Cependant, le plus faible dynamisme économique des établissements où les salariés n'ont pas de compensations pour le travail dominical s'observe également quand on regarde l'évolution du nombre d'emplois stables :

**Tableau 33 : L'évolution du nombre d'emplois en CDI en fonction de la présence des compensations pour le travail dominical**

Évolution du nombre de CDI dans l'établissement	Parmi les salariés non-cadres...				Parmi les cadres...			
	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations	Ensemble	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations	Ensemble
Hausse	38,5	36,9	32,2	37,8	44,7	42,6	39,1	44

<sup>143</sup> Pour chacun des deux croisés ci-dessus, le risque d'erreur est supérieur à 10% pour les cadres.

Stabilité	38,3	41,4	45	39,4	32,1	34,9	36,9	32,7
Baisse	23,2	21,7	22,8	22,8	23,3	22,6	24	23,3
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : Enquête REPONSE 2017, volets RD et Salariés, pondération établissement

Champ : salariés des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole d'au moins 11 salariés.

Lecture : 32,2% des salariés non-cadres et 39,1% des cadres qui sont employés le dimanche sans compensations travaillent dans un établissement dont le nombre d'emplois en CDI est en hausse durant les trois années précédant l'enquête.

Les salariés non-cadres sans compensations sont moins souvent que les autres dans des établissements où le nombre de CDI évolue positivement au cours des trois dernières années précédant l'enquête. En effet, seulement 32,2% de ces salariés sont employés dans des établissements où le nombre de personnes embauchés en CDI a augmenté entre 2014 et 2016, alors que c'est le cas de 36,9% des salariés non-cadres qui travaillent le dimanche avec compensations et de 38,5% de ceux qui ne travaillent jamais ce jour-là. Là encore, cette liaison est significative pour les salariés non-cadres ( $p$ -value < 0,001) mais pas pour les cadres.

La présence d'une activité marchande ainsi que la conjoncture économique défavorable sont donc propices au travail dominical sans compensations. Dans ces configurations, une partie des contraintes économiques des entreprises est donc parfois reportée sur les salariés. L'absence d'obligation d'accorder des contreparties aux salariés qui travaillent le dimanche permet ainsi à certaines entreprises de transférer sur les salariés une partie des coûts de l'entreprise, non seulement en étendant les horaires de travail des salariés, mais également en les privant de majorations salariales ou de repos supplémentaires.

Au final, l'absence de compensations pour le travail dominical résulte est la combinaison de deux logiques sociales. La première correspond aux situations où les relations sociales professionnelles sont peu formalisées et les syndicats particulièrement faibles. Selon cette logique, l'absence de compensations résulte d'abord de l'opportunité sociale permise par un rapport de force défavorable aux salariés. La seconde logique résulte, quant à elle, plus directement des nécessités économiques. Elle renvoie en effet au fait que les établissements qui sont soumis à une importante pression marchande choisissent plus souvent de recourir au travail dominical sans compensations quand la conjoncture est particulièrement défavorable. Cette analyse nous permet ainsi d'observer comment les compensations qui restent soumises aux négociations professionnelles constituent des variables d'ajustement qui fluctuent selon les possibilités et les nécessités de l'entreprise.

#### 5.2.4. Tentative de synthèse : les principaux facteurs de l'absence de compensations pour le travail dominical

A partir d'un modèle de régression logistique, nous pouvons enfin établir quels sont les principaux déterminants qui augmentent la probabilité pour les salariés de ne pas bénéficier de compensations pour le travail dominical. Dans une perspective synthétique, nous cherchons d'une part à identifier les caractéristiques sociales qui ont un effet propre significatif sur ce phénomène et d'autre part, à étudier leur poids respectif.

Le modèle de régression logistique présenté ci-dessous estime la probabilité de l'absence de compensations pour les salariés qui sont concernés par cet horaire. Seuls les salariés qui travaillent le dimanche sur leur lieu de travail sont donc inclus dans l'analyse. Comme nous avons remarqué que l'absence de compensations relevait de logiques distinctes selon que les salariés avaient le statut de cadres ou non, nous proposons ici deux modèles séparés : le premier

concerne uniquement les salariés non-cadres, le second seulement les cadres. Le modèle de régression teste au total 29 variables qui portent sur quatre domaines principaux :

- Les caractéristiques sociodémographiques et professionnelles du salarié (sexe, âge, PCS<sup>144</sup>, ancienneté, diplôme) ;
- Les pratiques temporelles du salarié avec notamment le fait de travailler habituellement ou occasionnellement le dimanche ou la nuit sur leur lieu de travail, la durée hebdomadaire moyenne de travail, le type d'horaires, le décompte au forfait-jour du temps de travail et la présence de télétravail ;
- Les caractéristiques générales de l'établissement dans lequel travaille le salarié, à savoir sa taille, le secteur d'activité<sup>145</sup>, la catégorie juridique et de générale de l'entreprise, le lien avec d'autres entités, la présence d'autres établissements et les indicateurs conjoncturels (évolution du volume d'activité, du nombre d'emplois en CDI et la présence d'une variation inhabituelle de l'activité) ;
- Les relations professionnelles dans l'établissement avec l'existence de négociation collective, de conflits avec arrêts de travail ou d'une politique de modération salariale au cours des trois dernières années, la présence de délégués du personnel, de délégués syndicaux, le taux de syndiqués, l'organisation d'entretiens ou d'évaluations individuelles, l'application d'un accord collectif sur le temps de travail et le jugement sur le climat social selon le représentant de direction.

L'objectif de cette analyse est de sélectionner les variables les plus pertinentes et de mesurer l'effet propre de chacune de ces caractéristiques sur la probabilité de ne pas bénéficier de compensations pour le travail le dimanche. Les deux modèles présentés ci-dessous ne retiennent donc pas toutes les variables<sup>146</sup>. En effet, dans le premier modèle qui porte sur les salariés non-cadres, 14 variables ont été retenues comme pertinentes pour expliquer l'absence de compensations pour le travail dominical :

**Tableau 34 : Modèle de régression logistique binomiale sur l'absence de compensations pour le travail le dimanche parmi les salariés non-cadres concernés par cet horaire**

<b>Variable endogène : l'absence de compensation pour le travail le dimanche chez les non-cadres</b>		
Avec compensations	—	N= 3742
Sans compensations		N= 771
<b>Variables exogènes</b>	<b>Odds-ratio</b>	<b>Significativité</b>
<b>Diplôme</b>		
Baccalauréat ou équivalent	—	—
Aucun diplôme	0.78	
CEP, CAP, BEP	0.76	*
Diplôme bac+2	0.66	**
Diplôme bac+3 ou plus	1.22	

<sup>144</sup> Cette variable est incluse uniquement dans le premier modèle qui portent sur les ouvriers, des employés et des professions intermédiaires. Comme le deuxième modèle ne concerne que les cadres, nous l'avons exclue de l'analyse.

<sup>145</sup> Dans le modèle de régression, nous n'utilisons plus une présentation des secteurs à partir des conventions collectives car certaines catégories comprennent trop peu d'individus et sont difficilement classables ailleurs (sauf à grossir la catégorie « autres », difficilement interprétable). Nous privilégions donc la nomenclature agrégée (réalisée par l'INSEE, en 17 catégories à partir des SIRENE).

<sup>146</sup> De même que pour les précédentes régressions, nous retenons dans les modèles présentés ci-dessous uniquement les variables qui permettent de minimiser l'*Akaike Information Criterion* (AIC). Parfois, un test Anova a complété ce critère pour supprimer certaines variables qui n'avaient pas d'effet propre significatif.

<b>Travail le dimanche</b>		
Occasionnellement	—	
Habituellement	1.74	****
<b>Durée habituelle de travail</b>		
De 35 à 39 heures	—	
Moins de 28 heures	1.72	**
De 28 à 35 heures	1.17	
De 40 à 50 heures	1.44	***
Plus de 50 heures	6.98	****
<b>Forfait-jour</b>		
Non	—	
Oui	1.46	***
Ne sait pas	1.16	
<b>Télétravail</b>		
Non	—	
Oui	1.85	***
<b>Branches d'activité</b>		
Métallurgie, sidérurgie	—	
Bâtiment et travaux publics	0.89	
Chimie et pharmacie	0.89	
Plastiques, combustibles, matériaux de construction	2.55	***
Bois et textile	0.28	***
Culture et communication	4.85	****
Agro-alimentaire et commerce de gros	1.21	
Commerce principalement alimentaire	0.42	***
Commerce non-alimentaire et services automobiles	1.02	
Hôtellerie, restauration et tourisme	13.2	****
Transports hors statuts	1.54	
Sanitaire et social	0.38	***
Banques, assurances, immobilier	1.26	
Bureaux d'études, prof, juridiques et comptables	1.97	
Nettoyage, manutention, sécurité	1.22	
Branches diverses	1.74	
Secteurs sous statut	1.65	
Hors convention ou statut, ou non déterminée	1.55	
<b>Nombre de salariés dans l'établissement</b>		
De 200 à 499 salariés	—	
De 11 à 19 salariés	1.11	
De 20 à 49 salariés	1.21	
50 à 99 salariés	0.90	
De 100 à 199 salariés	0.64	**
Au moins 500 salariés	1.19	
<b>Catégorie d'entreprise</b>		
ETI (entreprises de taille intermédiaire)	—	
PME (petites et moyennes entreprises)	1.13	
GE (grandes entreprises)	0.59	****
<b>Liens avec d'autres entités</b>		
Appartient ou associé à un groupe	—	
Indépendante	0.72	***

<b>Croissance du volume d'activité au cours des 3 dernières années</b>		
Stable	—	
Croissant	0.77	**
Décroissant	1.09	
<b>Présence de délégués du personnel</b>		
Délégués du personnel	—	
Délégation unique du personnel	1.42	**
Ni l'un, ni l'autre	0.98	
<b>Présence de délégués syndicaux</b>		
Délégué syndical présent	—	
Pas de délégué syndical	1.55	***
<b>Application d'un accord collectif sur le temps de travail</b>		
Accord d'entreprise	—	
Convention collective de branche uniquement	1.10	
Ni accord d'entreprise, ni convention de branche	1.59	*
<b>Conflits collectifs avec arrêt de travail</b>		
Non	—	
Oui	0.71	**

Risque d'erreur : <0,1 pour \* ; <0,05 pour \*\* ; 0,01 pour \*\*\* ; <0,001 pour \*\*\*\*.

Source : Enquête REPONSE 2017, volets RD et Salariés, pondération établissement

Champ : salariés non-cadres qui travaillent le dimanche dans des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole d'au moins 11 salariés.

Lecture : Toutes les variables comprises dans le modèle égales par ailleurs, le fait de travailler habituellement plus de 50 heures plutôt qu'entre 35 à 39 heures par semaine augmente significativement les chances des salariés d'être privés de compensations spécifiques pour les heures de travail effectuées le dimanche, avec un risque d'erreur inférieur à 0,1%.

Le modèle de régression permet de dégager trois principaux résultats.

Tout d'abord, comme l'analyse précédente l'indiquait, les variables sociodémographiques et socioprofessionnelles des salariés ne sont pas les plus déterminantes pour comprendre l'absence de compensation au travail dominical. Ici, seul le niveau de diplôme a été retenu dans l'analyse et ses effets ne sont pas les plus importants. En revanche, les pratiques temporelles de travail affectent fortement la probabilité pour les salariés non-cadres de percevoir des compensations pour les heures effectuées le dimanche. En particulier, les très longues durées habituelles de travail augmentent fortement les chances de ne pas bénéficier de compensations pour le travail dominical, avec un risque d'erreur de 0,1% pour les durées comprises en 40 et 50 heures par semaine et 0,01% pour les celles supérieures à 50 heures (par rapport à un salarié qui travaille entre 35 et 39 heures). Également avec un risque d'erreur très faible (0,01%), le fait de travailler habituellement le dimanche – plutôt que seulement occasionnellement – augmente significativement la probabilité de ne pas bénéficier de compensations pour cet horaire. De même, le fait de télé-travailler ou d'être au forfait-jour augmente aussi significativement cette probabilité, avec un risque d'erreur de 0,1%, pour ces salariés non-cadres. Ainsi, « toutes choses égales par ailleurs », plus la disponibilité temporelle des salariés est élevée et les frontières entre le travail et le non-travail incertaines, moins les salariés non-cadres ont des chances de percevoir des contreparties spécifiques pour les heures effectuées le dimanche.

Ensuite, les caractéristiques générales des établissements ont bien un impact déterminant sur l'absence des compensations du travail dominical. Nettement dominante, le rattachement des

salariés aux branches d'activité est la variable de loin la plus significative. Ainsi, toutes les variables du modèle égales par ailleurs, les salariés non-cadres qui travaillent dans l'hôtellerie-restauration, le tourisme, la culture et la communication ont nettement moins de chances de bénéficier de compensations pour leur travail dominical qu'un salarié de la métallurgie, avec un risque d'erreur inférieur de 0,01%. C'est également le cas des salariés employés dans la production de plastiques, combustibles et matériaux de construction. A l'inverse, les salariés du commerce principalement alimentaire, du sanitaire et social ainsi que ceux employés dans la production textile ou du bois ont significativement plus de chances que ceux de la métallurgie de percevoir des contreparties pour les heures effectuées le dimanche, avec un risque d'erreur à chaque inférieur de 0,1%. Comparativement au secteur d'activité, la taille et le type d'établissement ont des effets bien moindres. Seul le fait de travailler dans une grande entreprise plutôt qu'une entreprise de taille intermédiaire augmente significativement les chances des salariés non-cadres de toucher des contreparties pour le travail dominical avec un risque d'erreur inférieur à 0,1%<sup>147</sup>.

Enfin et surtout, les caractéristiques des établissements qui mesurent l'état des relations professionnelles et notamment du rapport de force entre les salariés et les employés ont bien des effets déterminants sur les chances des salariés non-cadres de percevoir des compensations pour le travail dominical. En premier lieu, le fait de travailler dans un établissement sans délégué du personnel diminue significativement les chances de percevoir des contreparties pour les heures effectuées à cet horaire avec un risque d'erreur inférieur de 0,1%<sup>148</sup>. Toutes les variables du modèle égales par ailleurs, l'absence d'accord collectif sur le temps de travail, à échelle de la branche ou de l'entreprise a également un effet négatif avec un risque d'erreur de 10%. A l'inverse, une conflictualité plus élevée estimée par la présence de conflits avec arrêt de travail au cours des trois dernières années, augmente les chances des salariés non-cadres de toucher des compensations pour le travail dominical avec un risque d'erreur de 5%. **Ainsi, la probabilité d'obtenir des compensations est bien déterminée « toutes choses égales par ailleurs » par l'état du rapport de force entre les salariés non-cadres et les employeurs, évalué notamment par la présence de délégués syndicaux et l'existence de conflits avec arrêt de travail.**

Dans le second modèle qui ne concerne que les cadres, nous avons gardé 12 variables. Cette différence s'explique par le fait que l'absence de compensations chez les cadres est moins le produit des relations professionnelles spécifiques que pour les salariés non-cadres :

**Tableau 35 : Modèle de régression logistique binomiale sur l'absence de compensations pour le travail le dimanche parmi les cadres concernés par cet horaire**

<b>Variable endogène : l'absence de compensation pour le travail le dimanche chez les cadres</b>		
Avec compensations	—	N= 543
Sans compensations		N= 377
<b>Variables exogènes</b>	<b>Odds-ratio</b>	<b>Significativité</b>

<sup>147</sup> Notons également que le modèle indique ici que l'effet propre de l'indépendance de l'établissement est significativement positif sur les chances de bénéficier des compensations alors que dans la section précédente (tableau 16), nous avons pu observer que les salariés non-cadres qui sont employés dans des établissements indépendants (plutôt qu'appartenant à un groupe) sont surreprésentés parmi les salariés sans compensations par rapport aux travailleurs dominicaux.

<sup>148</sup> De même, le fait d'avoir seulement une délégation unique du personnel plutôt qu'une instance des délégués du personnel augmente également un impact négatif.

<b>Sexe</b>		
Homme	—	
Femme	0.68	*
<b>Âge</b>		
35 à 44 ans	—	
Moins de 24 ans	2.27	
25 à 34 ans	1.35	
45 à 54 ans	1.66	**
55 ans ou plus	2.23	***
<b>Diplôme</b>		
Baccalauréat ou équivalent	—	
Aucun diplôme	1.26	
CEP, CAP, BEP	0.45	*
Diplôme bac+2	0.99	
Diplôme bac+3 ou plus	1.25	
<b>Travail la nuit</b>		
Jamais	—	
Occasionnellement	0.60	**
Habituellement	0.82	
<b>Travail le dimanche</b>		
Occasionnellement	—	
Habituellement	2.09	**
<b>Durée habituelle de travail</b>		
De 35 à 39 heures	—	
Moins de 28 heures	6.06	****
De 28 à 35 heures	1.02	
De 40 à 50 heures	4.30	****
Plus de 50 heures	10.1	****
<b>Télétravail</b>		
Non	—	
Oui	1.49	*
<b>Branches d'activité</b>		
Métallurgie, sidérurgie	—	
Bâtiment et travaux publics	1.27	
Chimie et pharmacie	0.90	
Plastiques, combustibles, matériaux de construction	0.96	
Bois et textile	0.75	
Culture et communication	3.02	***
Agro-alimentaire et commerce de gros	1.62	
Commerce principalement alimentaire	0.35	**
Commerce non-alimentaire et services automobiles	0.59	
Hôtellerie, restauration et tourisme	4.93	**
Transports hors statuts	4.32	*
Sanitaire et social	0.50	
Banques, assurances, immobilier	1.75	
Bureaux d'études, prof, juridiques et comptables	1.49	
Nettoyage, manutention, sécurité	3.16	
Branches diverses	0.69	
Secteurs sous statut	1.91	
Hors convention ou statut, ou non déterminée	1.36	
<b>Nombre de salariés dans l'établissement</b>		

De 200 à 499 salariés	—	
De 11 à 19 salariés	1.07	
De 20 à 49 salariés	1.91	**
50 à 99 salariés	1.78	*
De 100 à 199 salariés	2.30	***
Au moins 500 salariés	1.55	
<b>Type d'entreprise</b>		
Mono-établissement	—	
Multi-établissement	0.71	*
<b>Croissance du volume d'activité au cours des 3 dernières années</b>		
Stable	—	
Croissant	0.52	***
Décroissant	0.71	
<b>Application d'un accord collectif sur le temps de travail</b>		
Accord d'entreprise	—	
Convention collective de branche uniquement	1.84	**
Ni accord d'entreprise, ni convention de branche	1.77	

Risque d'erreur : <0,1 pour \* ; <0,05 pour \*\* ; 0,01 pour \*\*\* ; <0,001 pour \*\*\*\*.

Source : Enquête REPONSE 2017, volets RD et Salariés, pondération établissement

Champ : salariés cadres qui travaillent le dimanche dans des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole d'au moins 11 salariés.

Lecture : Toutes les variables comprises dans le modèle égales par ailleurs, le fait de travailler habituellement plus de 50 heures plutôt qu'entre 35 à 39 heures par semaine augmente significativement les chances des salariés d'être privés de compensations spécifiques pour les heures de travail effectuées le dimanche, avec un risque d'erreur inférieur à 0,1%.

Dans ce modèle, on retrouve certains des mêmes principaux déterminants à l'absence de compensations pour le travail dominical que dans le précédent. En effet, les pratiques temporelles des cadres, marquées par une importante disponibilité temporelle – durée habituelle du travail élevée, travail le dimanche habituel plutôt qu'occasionnel, travail occasionnel la nuit – et un affaiblissement de la frontière entre le travail et le non-travail avec le télétravail, accroissent significativement leurs chances de ne pas bénéficier de contreparties spécifiques pour les heures effectuées le dimanche. De même, certaines caractéristiques générales des établissements telles que la branche d'activité ou la taille de l'établissement, affectent sensiblement la probabilité des cadres de toucher ces compensations.

Cependant, par rapport aux salariés non-cadres, les caractéristiques individuelles des cadres jouent un rôle plus important dans les chances de ne pas bénéficier de compensations. En effet, le fait d'être un homme plutôt qu'une femme et surtout d'avoir plus de 45 ans augmente les risques d'être privés de contreparties pour le travail dominical. A l'inverse, le rapport de force noué au sein des établissements a un impact moins marqué sur le phénomène : seul le fait d'être couvert par un accord collectif sur le temps de travail uniquement à l'échelle de la branche plutôt qu'au niveau de l'entreprise augmente les chances de ne pas percevoir ces compensations.

Ainsi, l'absence de contreparties pour le travail dominical vient des configurations de travail où la disponibilité temporelle exigée des salariés est particulièrement élevée, pour les cadres comme pour ceux qui ne bénéficient pas de ce statut. La présence de compensations pour cet horaire varie également grandement d'un secteur d'activité à l'autre. De plus, pour ces salariés non-cadres, l'état du rapport de force au sein des établissements affecte fortement leurs chances d'être privés ou non de compensations.

### 5.3. Conclusion : du temps de travail aux salaires, deux enjeux centraux de la conflictualité et des relations professionnelles

Après avoir examiné un répertoire d'action (le droit et la justice), cette partie a étudié un enjeu central des relations professionnelles il y a vingt ans et qui retrouve une actualité dans les années 2010 : le temps, les durées et les horaires de travail. Objet de conflits et de négociations dont on a pu pointer les évolutions sur presque 25 ans (entre 1993 et 2017), nous nous sommes concentrés sur l'une de ces dimensions qui a suscité le plus de débats et de controverses, mais aussi une évolution des pratiques : le travail dominical. D'autres dimensions ont été évoquées comme le télétravail, mais de nombreuses autres n'ont été qu'à peine mentionnées, comme le forfait jour pour les cadres, le rachat de jours RTT, les adaptations des modulations du temps de travail, certaines étant tout de même rencontrées dans nos monographies autour de la mesure du temps de travail, des horaires variables ou au contraire redevenus fixes, ou de la majoration des heures supplémentaires. Surtout, en approfondissant la question des compensations du travail dominical, nous avons montré à quel point cet enjeu qui touche à la vie quotidienne des salariés autant qu'à l'organisation du travail et l'efficacité des entreprises était à comprendre en lien avec une autre dimension fondamentale de la relation salariale, sans doute encore plus central pour les travailleurs : la rémunération. C'est ce que nous nous proposons d'aborder dans une dernière partie du rapport, avec un double objectif : celui d'actualiser des données déjà bien travaillées à partir de REPONSE, notamment sur la période 2008-2010 (Naouas et Roman, 2014), mais aussi celui d'approfondir cet enjeu à partir de trois entrées originales. La première vise à prendre en compte les perceptions et déclarations des représentants du personnel en la matière, et pas seulement des directions, même si, in fine, ce sont bien elles qui décident du niveau des salaires et de leurs évolutions (modulo des accords de branche ou l'existence d'un SMIC, bien sûr). La deuxième entend creuser la description des lieux où on négocie mais aussi et surtout de où on ne négocie pas, et pourquoi. La troisième souhaite s'attaquer à une question à la fois classique mais peu investiguée, en tout cas sur données françaises : celle des effets de la mobilisation des salariés lors de conflits collectifs sur les salaires sur l'issue des négociations qui ont été engagées à leur sujet, négociations obligatoires annuelles comme le prévoit le droit depuis 1982 en France (du moins jusqu'en 2017, soit après l'enquête REPONSE, où la périodicité a été étendue à 4 ans dans les ordonnances Macron).

#### **Références**

- AFSA C., BISCOURP P., 2004, « L'évolution des rythmes de travail entre 1995 et 2001 : quel impact des 35 heures ? », *Économie et Statistique*, 376, 1, p. 173-198.
- BARREAU J., BROCHARD D., 2003, « Les politiques de rémunération des entreprises : écarts entre pratiques et discours », *Travail et Emploi*, 93, p. 45-59.
- BERNARD S., 2016, « L'épargne salariale dans la grande distribution. Du partage des bénéfices au partage des risques », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 16, 1, p. 61-80.
- BERNARD S., 2020, *Le nouvel esprit du salariat : rémunérations, autonomie, inégalités*, Paris, Presses universitaires de France, 242 p.
- BOISARD P., FERMANIAN J.-D., 1999, « Les rythmes de travail hors norme », *Économie et Statistique*, 321, 1, p. 111-131.
- BOLTANSKI L., CHIAPPELLO È., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard (TEL), 971 p.
- BOUFFARTIGUE P., BOUTEILLER J., 2002, « L'érosion de la norme du temps de travail », *Travail et Emploi*, 92, p. 43-55.
- BUE J., COUTROT T., 2009, « Horaires atypiques et contraintes dans le travail : une typologie en six catégories », *Premières Informations et premières synthèses DARES*, 22.2, p. 7.
- BUE J., CRISTOFARI M.-F., 1987, « Horaires et primes », dans INSEE (dir.), *Données sociales*, Paris, INSEE, p. 188-190.
- CHAPUT H., WOLFF L., 2008, « L'évolution des politiques salariales dans les établissements français : des

- combinaisons de plus en plus complexes de pratiques », dans AMOSSE T., BLOCH-LONDON C., WOLFF L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, p. 355-375.
- CHENU A., 2002, « Les horaires et l'organisation du temps de travail », *Économie et Statistique*, 352, 1, p. 151-167.
- Clouet H., GRIMAUD P., Pélisse J., Mias A., 2020 "Tant de capital, temps de travail ? Conflits, compromis et transactions autour du temps d'emploi. Introduction." *Socio-économie du travail* 20, no. 6, 15–26.
- COTTRELL M., LETREMY P., MACAIRE S., MEILLAND C., MICHON F., 2002, « Le temps de travail des formes particulières d'emploi », *économie et Statistique*, 352, 1, p. 169-189.
- DELAHAIE N., DUHAUTOIS R., 2013, « L'impact des dispositifs collectifs de partage des bénéfices sur les rémunérations en France : une analyse empirique sur la période 1999-2007 », Rapport de recherche, 83, Noisy-le-Grand, CEE / IRES.
- DESPLATZ R., JAMET S., PASSERON V., ROMANS F., 2003, « La modération salariale en France depuis le début des années 1980 », *Économie et Statistique*, 367, 1, p. 39-67.
- DEVETTER F.-X., 2002, « Vers une nouvelle norme des temps de travail ? Temps subis ou temps choisis ? », *Formation Emploi*, 78, p. 53-67.
- EYRAUD F., JOBERT A., TALLARD M., ROZENBLATT P., 1989, *Les Classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariales*, Paris, La Documentation Française, 334 p.
- FREYSSINET J., 1997, *Le temps de travail en miettes. Vingt ans de politique de l'emploi et de négociation collective*, Les Éditions de l'Atelier, Paris.
- GEORGES N., TRANCART D., MEDA D., 2009, « Horaires de travail des couples, satisfaction et conciliation entre vie professionnelle et vie familiale », dans PAILHE A., SOLAZ A. (dirs.), *Entre famille et travail. Des arrangements de couples aux pratiques des employeurs*, La Découverte, Paris.
- Grimaud P., 2020, "Le travail dominical au prisme des accords d'entreprise." *Socio-économie du travail* 20, no. 6, 59–89.
- Hallepé S. et Mauroux A., 2019, "Quels sont les salariés concernés par le télétravail" *Dares Analyse* 051.
- LESNARD L., 2006, « Flexibilité des horaires de travail et inégalités sociales – Données sociales : La société française | Insee », dans *Données sociales - La société française*, INSEE, Paris, p. 371-378.
- LESNARD L., 2008, « Off-Scheduling within Dual-Earner Couples: An Unequal and Negative Externality for Family Time », *American Journal of Sociology*, 114, 2, p. 447-490.
- LESNARD L., SAINT POL T. DE, 2008, « Organisation du travail dans la semaine des individus et des couples actifs : le poids des déterminants économiques et sociaux », *Économie et statistique*, 414, p. 53-74.
- MARSDEN D., BELFIELD R., BENHAMOU S., 2008, « Rémunérations incitatives et modèle salarial en France et en Grande-Bretagne », dans AMOSSE T., BLOCH-LONDON C., WOLFF L. (dirs.), *Les relations sociales en entreprise*, La Découverte, p. 399-421.
- MARUANI M., 2017, *Travail et emploi des femmes*.
- Mériaux O., Kerbouch' J.Y., Seiler C., 2008, Évaluation de la loi du 4 mai 2004 sur la négociation d'accords dérogatoires dans les entreprises, ([halshs-00657556](https://halshs-00657556))
- PELISSE J., 2008, L'enterrement des 35 heures ? Récit d'un basculement du droit du travail, La vie des idées, <https://laviedesidees.fr/L-enterrement-des-35-heures.html>, septembre.
- PELISSE J., 2012, « Temps », dans BEVORT A., JOBERT A., LALLEMENT M., MIAS A. (dirs.), *Dictionnaire du travail*, Presses Universitaires de France, Paris (Quadrige), p. 786-792.
- RAFFIN C., YILDIZ H., 2019, « Depuis 1975, le temps de travail annuel a baissé de 350 heures, mais avec des horaires moins réguliers et plus contrôlés », dans *France, portait social.*, Paris, INSEE, p. 27-40.
- ROUX-ROSSI D., 2019, "D'une pratique d'entreprise à un droit à dérogation : le cas des avenants temporaires des contrats à temps partiel", *Cahiers du CHATEFP* n°23, p. 79-92
- SANCHEZ R., 2019, « La structure des rémunérations dans le secteur privé en 2016 », *Dares Résultats*, 63, p. 8.
- SAUTORY O., ZILLONIZ S., 2015, « De l'organisation des journées à l'organisation de la semaine : des rythmes de travail socialement différenciés », *Économie et statistique*, 478-479-480, p. 155-188.
- THOEMMES J., 2000, *Vers la fin du temps de travail ?*, Paris, Presses universitaires de France (Travail humain), 225 p.
- VOLKOFF S., MOLINIE A.-F., 1980, « Horaires décalés et travail posté. Quelques résultats d'une enquête d'octobre 1978 sur les conditions de travail », *Travail et Emploi*, 3, p. 15-30.
- WEITZMAN M.L., 1985, « The Simple Macroeconomics of Profit Sharing », *The American Economic Review*, 75, 5, p. 937-953.



## Partie 6. Négociier (ou pas) et entrer en conflit sur les salaires : se mobiliser paie-t-il ?

La question des négociations salariales et des rémunérations constitue en effet un enjeu central de la répartition entre rémunération du capital et du travail, entre d'un côté les salaires des travailleurs et travailleuses et d'un autre les rétributions aux actionnaires ou aux propriétaires des moyens de production<sup>149</sup>. En gardant à l'esprit d'autres dimensions des relations de travail qui y sont liées – durée, conditions ou intensité du travail sont fondamentalement liés à son prix -, et sans oublier le niveau des branches ou des entreprises, mais aussi des niveaux interprofessionnel et national, avec l'existence d'un SMIC dont le niveau est fixé par l'Etat<sup>150</sup> -, la fixation, la structure et l'évolution des rémunérations sont un enjeu fondamental des relations de travail. Quelle prise ont les salariés et salariées sur cet enjeu, dans les entreprises ? En France, le droit encadre cette question depuis 1982, en imposant à toute entreprise disposant de délégués syndicaux d'ouvrir des négociations annuelles obligatoires (NAO) sur les salaires, le temps et les conditions de travail<sup>151</sup>.

Les négociations entre employeurs et salarié.es concernant les rémunérations résultent néanmoins, plus systématiquement que dans d'autres négociations (Béthoux et alii, 2015), d'un jeu à somme nulle : tout ce qu'obtiennent les premier.es est acquis au détriment des seconds, et inversement, du moins si l'on fait fi de la progression des revenus totaux, qui peuvent résulter d'un surcroît de productivité, quel qu'en soit la provenance (progrès technologique, réorganisation du travail, efficacité marchande renforcée... ou intensité accrue du travail, qui peut résulter d'une reconnaissance salariale améliorée par exemples). Cette opposition structurelle est également modulée par les jeux possibles sur les majorations ou cotisations qui varient selon les véhicules pris par tel ou tel élément de la rémunération<sup>152</sup>. Certains travaux pointent ainsi, d'un côté, l'efficacité économique de ces négociations, à la recherche des meilleures manières de rémunérer la productivité marginale, dans des systèmes rigidifiés par des dispositifs comme le SMIC ou les classifications de branche, où la présence syndicale contribue à des situations sous-optimales en termes de rentabilité, mais pas forcément sur d'autres indicateurs performance (Laroche, Schmidt, Wechtler, 2006 ; Ferracci et Guyot, 2015). Les négociations salariales et leurs liens avec la productivité et la performance des entreprises constituent ainsi un champ de recherche en économie et en gestion ancien, fourni et dynamique (voir par exemple Bryson, 2014 pour une synthèse).

D'autres travaux, en particulier en sociologie, s'appuient plutôt sur des enquêtes qualitatives ou monographiques sur des branches ou des entreprises. Ils montrent la centralité de la hiérarchie qui passe par les salaires et la diversité des modes de régulation salariale selon les secteurs d'activité (Saglio, 1986 ; Jobert, 2003), l'importance, en entreprise, des négociations informelles et des échanges multidimensionnels qui se nouent autour des salaires (par exemple, Gantois, 2014), la pluralité des formes de rémunération (Bernard, 2016 ; Chaput et Wolff, 2008) ou encore le rôle des discriminations syndicales en matière de niveaux de salaire des

---

<sup>149</sup> Cette partie a été rédigée par Pierre Blavier et Jérôme Péliasse. Elle se présente comme un article en cours de soumission.

<sup>150</sup> Objet traditionnel de périodiques « coups de pouce », les augmentations salariales liées au SMIC, dont le principe est inventé en 1950, s'opèrent automatiquement en France depuis une quinzaine d'années : à l'exception d'une légère hausse de 0,6% en plus des 1,4% mécaniques prévus en 2012 décidés par F. Hollande après son élection, il en résulte que le SMIC n'a pas été significativement augmenté depuis 2006, lorsque le gouvernement avait décidé d'une augmentation de 5,5%.

<sup>151</sup> Depuis les ordonnances Macron de 2017, la périodicité minimale est tous les 4 ans et non plus tous les ans.

<sup>152</sup> Ainsi des primes exceptionnelles auxquels les gouvernements peuvent inciter en en déduisant les cotisations employeurs ou en les défiscalisant (comme entre 2008 et 2012 ou depuis 2019 en France) ; des heures supplémentaires dont la majoration (et la fiscalité) peut varier entre 10 et 25% selon les branches et les accords d'entreprise ; ou des primes d'intéressement non soumises à cotisations retraites et qui ne comptent donc pas pour le montant des pensions, etc.

représentants des salariés (Bourdieu et Bréda, 2016). La sociologie des rémunérations française a de ce point de vue privilégié plutôt les outils de la sociologie économique et des marchés du travail (François, 2005) à ceux issus des analyses du travail et des relations professionnelles (voir cependant Saglio, 1986, 1999 ; Bernard et alii, 2019).

En se centrant sur un niveau – celui, exploré par REPONSE, du lieu de travail, établissement ou entreprise – cette partie entend décrire et expliquer comment se déroulent les négociations salariales à cette échelle au milieu des années 2010 en France, et comprendre les facteurs qui en déterminent l'issue, en particulier en se demandant si la mobilisation des salarié.es paie en la matière. Il s'agit d'investiguer empiriquement les prises collectives dont ces derniers et dernières, et leurs représentant.es, disposent à propos de leurs rémunérations. De ce point de vue, on peut supposer que cet enjeu se pose de manières très différenciées dans le tissu socio-productif français dont on a souligné l'hétérogénéité dans ce rapport. En prenant en compte le fait qu'il soit géré de manière variable selon les secteurs, les tailles d'établissement, la présence de représentant.es du personnel ou non, de syndicalistes ou seulement d'élus.es, de contraintes économiques diverses liées aux dépendances économiques et juridiques des établissements et aux marges d'autonomie que possèdent plus ou moins les directions locales en la matière, il s'agit de comprendre où, qui et comment on négocie sur les salaires. Mais aussi pourquoi on négocie et pourquoi on ne négocie pas selon les établissements, au-delà des seules obligations légales. Ainsi, en 2016, 26% des établissements ayant ou étant couvert par un ou une délégué syndical.e (ie disposant d'une représentation syndicale au niveau de l'entreprise ou de l'UES s'ils n'en disposent pas au niveau de l'établissement) n'ont *pas* ouvert une négociation sur les salaires, alors qu'ils auraient légalement dû le faire<sup>153</sup>.

Cette partie se décalera d'une littérature d'inspiration souvent plus économique que sociologique (Castel, Delahaie, Petit, 2013 ; Avouyi-Dovi, Fougères, Gautier, 2009 ; Chaput et Wolff, 2008 ; Baraldi et Lamotte, 1994 par exemples) qui a exploité l'enquête REPONSE de manière descriptive au sujet des négociations salariales ayant eu lieu en entreprises entre 2004 et 2010, en intégrant le moment lié à la crise financière et économique de 2008-2009 (Naouas et Romans, 2014). Sur la dernière enquête portant sur les années 2014-2016, les négociations en général ont aussi été décrites à partir de REPONSE, sans attention particulière aux négociations salariales autre qu'un court focus détaillant de manière descriptive les enjeux et aboutissements, sous forme d'accords ou non, de ces négociations (Daniel, 2019).

Notre apport se situera alors, comme évoqué ci-dessus, sur trois plans principaux : outre l'actualisation des données portant sur les négociations ayant eu lieu en 2016, nous interrogerons le point de vue des employeurs en même temps que celui des représentants et représentantes des salarié.es<sup>154</sup>. Il s'agit en particulier d'examiner en particulier les raisons invoquées par les uns ou unes et les autres pour expliquer la non tenue de négociations salariales. On pourra ainsi problématiser davantage la fabrication des rémunérations qui se déroule (ou non) dans ces enceintes et dans le cadre de rapports de force entre directions et représentant.es des salarié.es qui ne résultent pas uniquement de la présence ou de l'absence syndicale ou des taux de syndicalisation des salarié.es, mais aussi de leur mobilisation et des

---

<sup>153</sup> Ils étaient 27% en 2011 et 33% en 2005 (Naouas et Romans, 2014). Cette obligation s'exprime ainsi juridiquement : « dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, et dans lesquelles a été désigné au moins un délégué syndical, l'employeur doit prendre l'initiative d'engager, périodiquement, des négociations portant sur certains thèmes dont, notamment, les rémunérations et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. A défaut d'une initiative de l'employeur, la négociation s'engage obligatoirement à la demande d'une organisation syndicale représentative » (site travail-emploi.gouv).

<sup>154</sup> Naouas et Romans n'examinent ces points de vue croisés que dans un court encadré dans leur publication et Daniel n'évoque que les déclarations des employeurs.

pratiques des représentants du personnel en la matière, comme on l'a examiné en partie 3. Un troisième apport en découlera : analyser ce qui contribue à influencer ces négociations, notamment en se demandant si les salarié.es pèsent ou non dans ces négociations. On cherchera ainsi, plus particulièrement, à répondre à la question de savoir si la mobilisation paie ou pas. Question classique de sciences politiques et de sociologie de l'action collective, la réponse à cette question est pourtant peu abordée empiriquement dans la littérature sur les mobilisations ou les relations professionnelles (voir en économie Tanguy (2013) qui s'intéresse toutefois plus à la productivité qu'aux salaires). Or que se passe-t-il lorsque les salarié.es se mobilisent avant, pendant ou à l'issue d'une négociation salariale ? Les résultats de ces négociations, qui ne se résument pas l'existence d'un accord ou non - prennent-ils en compte cette mobilisation ? Qu'est-ce qui explique, au final, que les décisions des directions en matière de salaires, soient influencées par les caractéristiques des établissements et ce qui s'y passe, en particulier la mobilisation des salarié.s ?

#### **Encadré 1 : Politiques, négociations et conflits autour des salaires dans REPONSE**

Les politiques salariales d'une part et les négociations salariales d'autre part font l'objet de questions posées depuis le début de l'enquête. Nous nous centrons sur le bloc concernant les négociations salariales car c'est la question de la négociation et des conflits qui est au cœur de cette partie. On interroge les RD et les RP sur les dernières négociations salariales de l'année (ou d'avant s'il n'y en a pas eu et alors pourquoi) : sur quoi elles ont porté, avec qui elles se sont déroulées, si elles se sont conclues par un accord, si, selon les uns ou unes et les autres, la décision aurait été différente sans négociations et si une mobilisation a eu lieu avant, pendant ou après ces négociations. Pour la quasi-totalité des questions, les non-réponses s'avèrent faibles (compte tenu des filtres) et c'est pourquoi nous les avons exclus dans notre analyse.

La partie s'articule en deux temps : une première décrit qui, où, comment et pourquoi les acteurs et actrices négocient ou non au niveau des entreprises. Un constat en est tiré : dans une bonne partie du tissu productif français, les négociations salariales n'ont tout simplement pas lieu, ou du moins pas de manière collective et formelle. On s'interroge alors sur les raisons invoquées par les acteurs et les actrices, du côté des directions mais aussi du côté des représentant.es des personnels, à ce sujet, pour comprendre ces situations où aucune prise institutionnelle et collective ne s'ouvre aux salarié.es pour peser sur les niveaux et structures de leurs rémunérations. A contrario, une seconde partie s'intéressera aux situations où une négociation, comme le prévoit la loi dès lors qu'un.e délégué.e syndical.e est présent.e, est bien ouverte, en poursuivant cette analyse des prises possibles pour les salarié.es en la matière. Tentant d'expliquer les décisions des directions, en matière salariale, dont l'issue s'est déplacée au cours de ces négociations, on cherchera à savoir si l'action collective et la mobilisation au travail paie, pour répondre empiriquement à cette question cruciale pour la sociologie de l'action collective autant que pour la sociologie des relations professionnelles.

#### **1. Qui, où, comment, pourquoi ... ou pas négocier ?**

Avant de s'intéresser aux résultats des négociations et à leurs déterminants, encore faut-il observer que, si les négociations salariales sont bien centrales dans la négociation collective d'entreprise, elles ne sont pas pratiquées dans l'ensemble du tissu socioproductif. Autrement dit, il faut d'abord prendre en compte cette forme singulière de négociation qu'est l'absence d'ouverture même de discussion formalisée, et en documenter les modalités et notamment le fait que s'y associe une conflictualité elle aussi centrale, en termes d'enjeux, parmi les thèmes de conflits en établissement.

### ***1.1. L'enjeu des salaires dans les entreprises : un thème central de négociations et de conflit qui ne va pas de soi***

Il ne va pas de soi, pourtant, de poser comme objet central de la négociation d'entreprise celle portant sur les salaires en France. En effet, depuis la loi de 1950 sur la négociation collective, le système de régulation salariale a privilégié une articulation entre salaire minimum, géré par l'Etat, et négociations de branche, à partir des classifications déterminant les hiérarchies salariales et les niveaux de rémunérations (Saglio, 1986). Ce n'est qu'après 1968 (avec la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise) et surtout 1982 (avec les lois Auroux qui imposent une obligation annuelle de négocier sur les salaires dans l'entreprise) que se développe formellement la négociation salariale d'entreprise. Celle-ci croît continûment depuis, et « l'époque où la signature d'un accord d'entreprise chez Renault faisait l'objet de vives polémiques – en 1955, soit hors cadre légal – paraît aujourd'hui révolue » (Castel et alii, *op.cit.*, 2013). Il reste que ces accords d'entreprise s'articulent toujours fortement avec les conventions collectives de branche : entre 1994 et 2005, « les accords de branche (en matière de salaire) concernent environ les deux tiers des salariés alors que les accords d'entreprise n'en couvrent que moins du quart » (Avouyi-Dovi et alii, *op.cit.*, 2009). Les gouvernements ont ensuite contribué au milieu des années 2000 à revivifier la négociation salariale au niveau des branches en faisant pression sur ces dernières. Beaucoup d'entre elles relèvent leurs minimaux conventionnels entre 2005 et 2008, ce qui s'est répercuté sur les négociations d'entreprise. Entre 2004 et 2010, la référence à la branche dans la fixation des salaires a ainsi augmenté, contribuant à diminuer la nécessité d'ouvrir des négociations au niveau des entreprises.

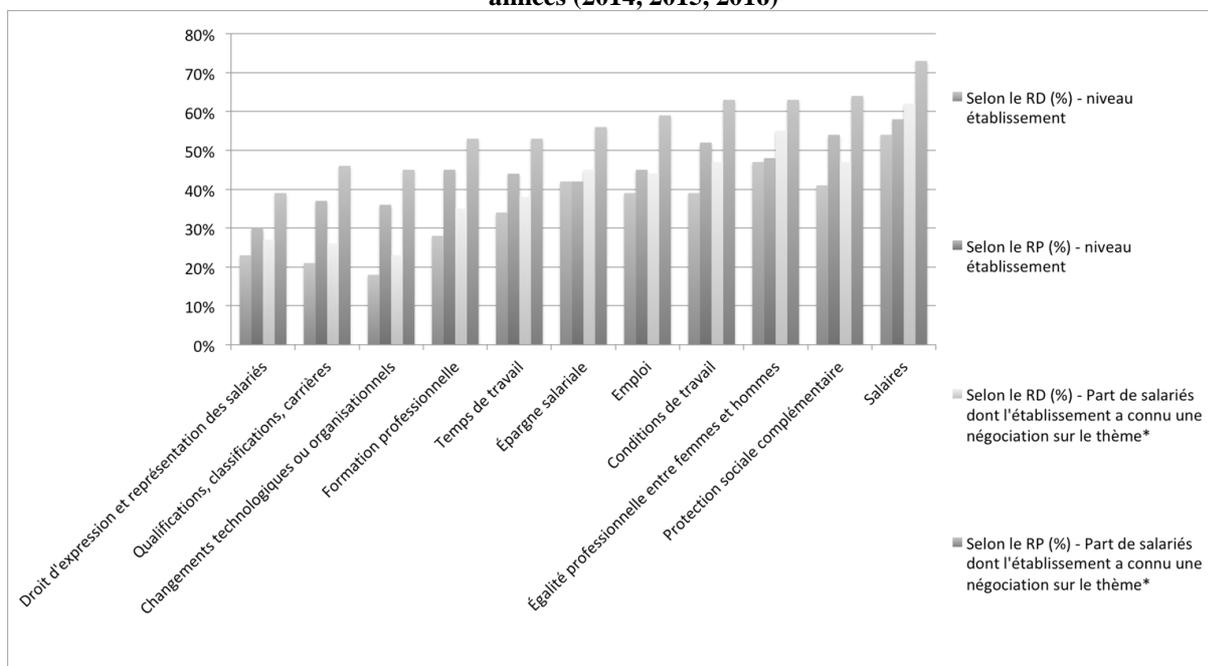
« Toutes choses égales par ailleurs, en 2004 comme en 2010, le fait de considérer les recommandations de branche comme référence primordiale dans les décisions de revalorisation salariale diminue significativement les « chances » de l'établissement d'être concerné par une négociation salariale d'entreprise », comme si les deux niveaux de négociation se substituaient l'un à l'autre soulignent Naouas et Romans (*op.cit.*, p.3).

L'obligation de négocier, lorsqu'est présent un délégué syndical, s'est ensuite renforcée, en s'appuyant sur une incitation financière importante avec la possibilité d'accéder à des allègements de cotisations sociales uniquement en cas de négociation (loi du 3 décembre 2008). Même si la présence des délégués syndicaux fléchit durant les années 2010, la négociation salariale d'entreprise reste donc dynamique et en progression, la référence à la branche se faisant moins impérative, tout en restant importante.

De fait, la question des échelles de la régulation salariale reste centrale en France dans les années 2000 et 2010 : si la branche a perdu de son rôle prééminent, par exemple dans le domaine du temps de travail, tout en le conservant dans d'autres (comme la formation), sa fonction régulatrice et sa centralité comme lieu de négociation salariale ont été fortement bousculées depuis les années 1990, sans disparaître pour autant. Nous ne proposons pas ici d'actualiser les analyses proposées il y a quelques années par des collègues économistes à ce propos, étudiant l'articulation entre ces deux niveaux de négociation pour éclairer la diversification des manières de revaloriser les salaires à partir de l'enquête REPONSE (Castel et alii, 2013 ; Naouas et Roman, 2014). Il s'agit plutôt de montrer et prendre acte de la centralité des négociations salariales au niveau des établissements et/ou des entreprises, par rapport aux autres thèmes de négociation, comme en atteste le graphique ci-dessous : les salaires apparaissent bien comme le premier thème de négociations collectives dans les entreprises françaises, que ce soit du point

de vue des directions comme des représentants du personnel. Selon ceux-ci, les négociations sur les salaires concerneraient plus de 70% des salariés dans les établissements de plus de 20 salariés.

**Graphique 1 : Les thèmes de négociations collectives, selon les RD et les RP au cours des trois dernières années (2014, 2015, 2016)**



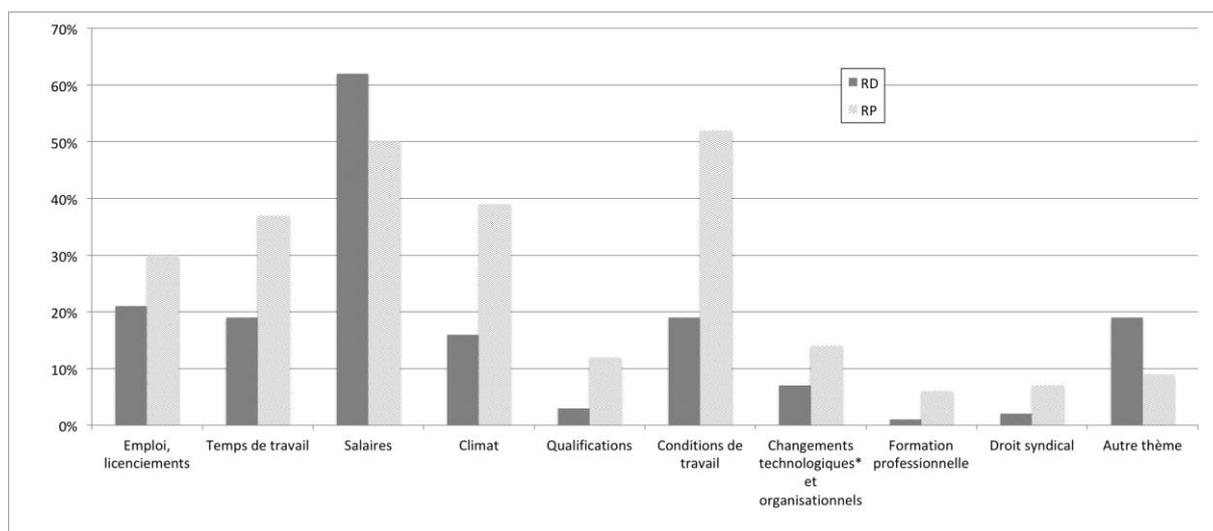
Source : Enquête REPONSE 2017, volets RD et RP, pondération établissement et pondération salariés.

Champ : ensemble des établissements de 20 salariés ou plus ayant au moins un représentant du personnel du secteur marchand et associatif (hors agriculture)

Lecture : selon les RP, 58% des établissements ayant au moins un représentant du personnel ont négocié au moins une fois sur les salaires au cours des trois dernières années au niveau de l'établissement ou de l'entreprise. Selon les RD, ce taux est de 54%. En prenant en compte la pondération salariée (\*), qui permet d'obtenir un taux de couverture des salarié.es par thème de négociation, ce taux est de 73% et 62% pour respectivement les RP et RD : 62% des salarié.es du champ de REPONSE travaillent dans un établissement ayant connu des négociations salariales dans les trois années écoulées, selon les RD. Ou encore, 38% des salarié.es n'en ont pas connu.

Cette centralité se retrouve en ce qui concerne les conflits puisqu'il s'agit également du premier thème de conflit. Toutefois, à ce sujet comme sur d'autres, on constate de substantiels écarts de déclaration, comme le montre la figure ci-dessous à propos des thèmes de conflit. Chacun continue en effet en partie à voir « midi à sa porte » en matière de relations professionnelles (Coutrot, 1996), ces désaccords persistant dans le temps malgré les transformations des contextes et la diffusion des dispositifs participatifs ou d'information des salarié.es mis en place par les directions depuis vingt ans, comme on l'a montré sur les données de 2011 (Blavier et Péliasse, 2019). Il est intéressant de noter, toutefois, que les directions cadrent les thèmes de conflit comme relevant plus souvent des salaires que les représentants du personnel interrogés (comme on peut le voir ci-dessous), à l'inverse de tous les autres thèmes de conflit (sauf la modalité « autres thèmes », là aussi davantage déclarée, de manière agrégée, par les directions).

**Graphique 2 : Les thèmes des conflits collectifs en 2014, 2015 et 2016, selon les RD et les RP**



Source : Enquête REPONSE 2017, volets RD et RP, pondération établissement.

Champ : établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) ayant au moins un représentant du personnel et au moins une forme de conflit collectif (déclarée soit par le RD, soit par le RP).

Lecture : près de 20% des RD des établissements disposant d'IRP, de plus de 20 salarié.es et ayant connu au moins une forme de conflit collectif au cours des trois dernières années déclarent avoir connu au moins un conflit sur les conditions de travail. Parmi les RP, c'est 51%.

## 1.2. Que négocie-t-on en matière de salaire ?

Derrière la négociation salariale s'articulent en réalité différents paramètres, qui renvoient à des dimensions d'horizon temporel (augmentation de salaire pérenne *versus* primes ponctuelles), de portée collective ou individuelle, de différences d'incertitude (primes d'ancienneté *versus* primes de performance indexées sur des indicateurs évolutifs). En termes de fréquences (voir graphique ci-dessous), les enjeux collectifs (évolution de la masse salariale, niveau des augmentations générales, voire primes de performances collectives) restent dominants, voire le sont davantage en 2016 qu'en 2011, par rapport aux thématiques individualisant ces augmentations salariales (part et critères des augmentations individuelles, primes de performances individuelles). Ces différents enjeux peuvent se conjuguer : des recherches ont ainsi montré que des associations ou différenciations existent entre les augmentations et primes individuelles et collectives, mais sans que des articulations communes émergent des différentes études (Chaput et Wolff, 2008 ; Marsden, Belfield et Benhamou, 2008 ; Castel, Delahaie et Petit, 2011). Il en est de même à partir des données ici mobilisées : aucune combinaison ou articulation entre ces thèmes ne ressort nettement lorsqu'on s'intéresse à la manière dont elles s'associent, ou non, lors des négociations. Dernier constat : les déclarations des RD et des RP quant à ces enjeux sont plus convergentes que pour d'autres aspects des relations professionnelles, malgré une diversité assez grande des thématiques abordées.

Tableau 1 : Les enjeux des négociations salariales

(%)	2011		2017	
	RD	RP	RD	RP
L'évolution de la masse salariale	40,3	40,3	36	36,5
Le niveau des augmentations générales	69,7	69,9	83	76,7

La part des augmentations individuelles de salaire	31,1	32,4	64	33,5
Les critères d'attribution des augmentations individuelles de salaire	23,4	26,7	16,6	28,9
Les primes de performances individuelles	17,5	21,1	16,4	19,7
Les primes de performances collectives	[item non posé dans cette vague d'enquête]	[item non posé dans cette vague d'enquête]	30,9	35,4
Les primes non liées à la performance	29,8	22,1	29,3	24,2
Ne sait pas	3,3	2,1	1,2	0,5

Source : Enquêtes REPONSE 2011 et 2017, volets RD et RP, pondération établissement.

Champ : ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) ayant au moins un RP et ayant connu une négociation salariale selon le RD ou le RP.

Lecture : En 2011, parmi les établissements du champ défini ci-dessus, 40,3% d'entre eux déclarent que ces négociations ont porté sur « l'évolution de la masse salariale ». Le chiffre de 64% concernant l'enjeu qu'est la part des augmentations individuelles de salaire, selon les RD, étonnant par rapport aux déclarations des RP et de 2011, reste inexpliqué à nos yeux malgré de multiples vérifications.

### 1.3. Dans quelles entreprises négocie-t-on sur les salaires... ou pas ?

Pourtant, malgré cette importance et cette diversité d'enjeux, les négociations salariales sont loin de couvrir l'ensemble du tissu-productif français : ainsi une négociation salariale n'a été ouverte, au niveau de l'établissement, l'entreprise ou l'UES en 2016 que dans 36% des établissements ayant des IRP, selon les directions, et 44% selon les représentants du personnel.

**Tableau 2 : Taux d'occurrence de négociations salariales (au niveau de l'établissement ou de l'entreprise ou de l'UES) selon le secteur d'activité, la taille, la structure de capital au cours de l'année écoulée**

Variable	Modalités	RD (%)	RP (%)
Secteur d'activité	Construction	29	41
	Industrie	50	56
	Santé & social	26	27
	Services	33	49
	Transport	39	43
Nombre de salarié.es	De 20 à 50	23	32
	De 50 à 200	53	52
	Supérieur à 200	82	79
Structure du capital	Établissement totalement indépendant	18	28
	Autre (groupe, franchise)	49	54

	Côté en bourse	70	44
	Non-côté en bourse	29	42
<b>Ensemble</b>		<b>36</b>	<b>44</b>

*Source* : Enquête REPONSE 2017, volets RD et RP, pondération établissement.

*Champ* : ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) ayant au moins un représentant du personnel.

*Lecture* : selon l'enquête REPONSE de 2017, 36% des RD déclarent l'occurrence d'une négociation sur les salaires en 2016 contre 44% des RP

Le tableau ci-dessus montre qu'il existe des écarts considérables en la matière, à la fois selon les secteurs (du côté des directions, de 29% dans la construction à 50% dans l'industrie), la taille (de moins d'un quart des établissements de moins de 50 salarié.es à plus de 80% parmi ceux employant plus de 200 salarié.es) et la structure du capital (les établissements non cotés ou indépendants ouvrent moins de négociation). Quant aux différences de déclaration entre directions et représentants du personnel, ces derniers déclarent quasi systématiquement plus de négociations salariales que les RD. Au final, il faut avoir en tête ce paysage de la négociation salariale, et le fait que les négociations annuelles ne sont pas la règle contrairement à ce que prévoit le droit, du moins pour les établissements disposant de délégués syndicaux. Ce constat se heurte en effet à bon nombres de politiques publiques qui présupposent que les négociations salariales, parce qu'obligatoires à engager tous les ans (jusqu'en 2017 du moins), ont lieu ou débouchent régulièrement sur des accords et des augmentations salariales.

#### ***1.4. Pourquoi ne négocie-t-on pas sur les salaires ?***

Une question commune aux RD et aux RP renseigne les raisons de non-négociation salariale au niveau des établissements. S'ils ne signalent aucune négociation salariale au niveau de l'établissement, de l'entreprise ou de l'UES (ni aucune combinaison entre ces niveaux), il leur est demandé de répondre de manière ouverte à la question suivante : « pourquoi n'y a-t-il pas eu de négociation collective à propos des salaires en 2016 ? ». Avant de l'analyser, il faut néanmoins relever que les deux acteurs ne sont pas forcément d'accord sur l'existence même de négociations salariales : en appareillant les deux bases, il apparaît ainsi un taux de désaccord de 20%, soit des cas dans lesquels le RD déclare une négociation salariale mais pas le RP, ou inversement<sup>155</sup>. Par conséquent, nous nous focalisons dorénavant sur les cas où les deux acteurs sont d'accord sur la non-existence de négociations, et où la question sur les raisons de cet état de fait leur est effectivement posée (N=775).

Pour analyser leurs réponses telles qu'elles apparaissent dans les verbatims collectés par les enquêteurs de REPONSE, nous avons procédé à un recodage inductif : lire un à un les verbatims de justifications collectés par les enquêteurs, les catégoriser au fur et à mesure, et effectuer un second passage de vérification pour les homogénéiser. Certains de ces verbatims ont manifestement été notés « à la va-vite » par les enquêteurs, pris dans des relations d'enquête variées. Malgré cette limite, ces extraits qualitatifs constituent une source précieuse pour saisir les justifications évoquées par les acteurs, et nous les avons donc étudiées à un niveau initialement très fin, dans la lignée de travaux comme ceux d'A. Desrosière et L. Thévenot (1982) étudiant les procédures ordinaires de codage des catégories socio-professionnelles. En partant de ces déclarations, tout en les recodant, c'est l'opposition entre négociation et non

<sup>155</sup> Ces deux configurations sont aussi fréquentes l'une que l'autre.

négociation qui peut ainsi être discutée et nuancée, en permettant d'identifier un certain nombre de configurations et de les quantifier. Le tableau ci-dessous présente les justifications évoquées par chacun des deux acteurs et leurs distributions<sup>156</sup>.

Nous obtenons en première approche vingt-quatre raisons de non tenue des négociations, ce qui complète les cinq modalités que propose l'enquête Activité et Conditions d'Emploi de la Main d'Oeuvre (ACEMO-DSE) à partir d'une question similaire proposant les réponses suivantes (Daniel, 2018)<sup>157</sup> : « une ou des négociations sont prévues en 2017 » (3,6% des établissements), « Vous appliquez un accord d'entreprise toujours en vigueur » (8,4%), « Vous appliquez directement une convention collective de branche » (62%), « Il n'y a pas d'interlocuteur du côté des salarié.es » (18,3%), « Vous n'en sentez pas l'utilité » (20,3%), et une « autre raison » (5%)<sup>158</sup>. Ces cinq réponses sont centrales mais minorent les possibilités de déclarer un refus de négociation de la part de la direction, que celui-ci soit légal ou non, ainsi que l'existence de négociations individuelles et/ou informelles plutôt que collective, que nous avons identifiée parmi les réponses ouvertes, aussi bien du côté des RD que des RP.

Or un résultat de notre traitement des réponses ouvertes est que ces deux motifs comptent respectivement pour 14 et 12% parmi les réponses des directions de l'enquête REPONSE, et 24 et 18% du côté des représentants du personnel. S'il ne s'agit pas du premier motif de non négociation (voir ci-dessous), le refus de négocier collectivement et formellement les salaires par les directions est donc loin d'être marginal. Ensemble, ces deux motifs expliquent que dans plus de quatre fois sur dix, aucune négociation formelle et collective sur les salaires n'a eu lieu selon les représentants du personnel, et dans un quart des cas du côté des employeurs.

**Tableau 3 : Les raisons évoquées par les RD et les RP et leur taux désaccord pour expliquer la non-tenue de négociations sur les salaires en 2016 au niveau de l'établissement, de l'entreprise ou de l'UES**

Motifs regroupés	RD (%)	RP (%)	Motifs détaillés (exemples de verbatims)	RD (%)	RP (%)	Taux de désaccord (%)
Les négociations s'effectuent à un autre niveau	24%	17%	"on suit la convention collective"	9%	4%	11%
			"accord de branche"	6%	2%	8%
			"on suit nos grilles"	2%	3%	5%
			"c'est négocié au siège"	3%	4%	6%

<sup>156</sup> La limite technique du taux de désaccord est qu'il ne tient pas compte des fréquences, à la différence des odds-ratios utilisés dans nos travaux portant sur les désaccords entre acteurs des relations professionnelles (Blavier et Péllisse, 2019). Mais ces derniers ont l'inconvénient d'alourdir beaucoup la démonstration : si nous les avons calculés, ils sont laissés de côté ici dans la mesure où ils conduisent à des constats similaires aux taux de désaccords.

<sup>157</sup> L'enquête ACEMO porte sur un champ d'enquête similaire à REPONSE 2017, à savoir les établissements de d'au moins 10 salarié.es. Du coup, nous nous calons sur les + 11 salariés dans ce paragraphe.

<sup>158</sup> Cécile Higouneq (DARES) a également calculé à partir de cette même base ces pourcentages dans les établissements ayant un ou plusieurs délégués syndicaux, ce qui change un peu les proportions puisque les réponses indiquent « qu'une ou des négociations sont prévues en 2017 » (18%), « qu'un accord d'entreprise est toujours en vigueur » (29%), « qu'un accord de branche est directement appliqué » (48%), « qu'il n'y a pas d'interlocuteur côté salarié » (alors qu'a priori, il y a bien un délégué syndical !, 7%), que « l'utilité n'en est pas ressentie » (10%) ou pour « une autre raison » (11%). Nos résultats se situent entre ceux de Daniel (qui porte sur les déclarations des RD de l'ensemble des établissements) et de ceux d'Higouneq (restreint aux établissements avec au moins un délégué syndical) puisqu'ils sont établis sur les établissements ayant au moins un RP (pas forcément délégué syndical)... à partir de l'enquête REPONSE et du recodage de la question ouverte demandant les raisons des non négociations salariales en 2016 aux RD et aux RP.

			Régulation publique : "on peut pas négocier les salaires car c'est l'Etat", "nous dépendons de la valeur du point d'indice de l'Etat", "convention 66", « Le statut associatif de l'établissement modifie la notion de négociations salariales »	4%	4%	6%
Refus de la direction	14%	24%	"Parce que l'entreprise perd trop d'argent"	7%	4%	8%
			"Il n'y a jamais eu de négociations salariales"	6%	3%	8%
			"décision unilatérale de la direction"	2%	7%	8%
			"La direction n'en a pas organisé"	0%	6%	100%
			"La direction refuse d'en organiser"	0%	5%	100%
Pas de demande des salarié.es	20%	13%	"pas de demande des salarié.es"	13%	6%	16%
			"Les salarié.es sont satisfaits"	1%	3%	3%
			"il n'y en a pas besoin" ; "pas de nécessité"	6%	4%	8%
Négociations individuelles ou informelles	12%	18%	"c'est individuel"	10%	12%	15%
			"ça se fait de manière informelle"	2%	2%	2%
			"on a augmenté les salaires"	1%	5%	6%
Problème de représentation des salarié.es	16%	8%	"nous n'avons pas de représentant du personnel ni syndical"	10%	5%	13%
			"Élections organisées mais pas de candidat-PV de carence"	1%	0%	0%
			"Pas d'obligation"	4%	0%	4%
			"trop petite structure"	1%	3%	3%
Délais dans la mise en place des négociations	2%	4%	"c'est en cours"	2%	4%	6%
Autre raison dont refus de répondre	11%	16%	Autre raison	1%	0%	2%
			N'a pas répondu à cette question	7%	9%	13%
			Ne sait pas	2%	6%	8%
TOTAL	100%	100%		100%	100%	

Source : Enquête REPONSE 2017, volets RD et RP.

*Champ* : établissements de 11 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) ayant au moins un représentant du personnel et dans lesquels, selon les RD comme les RP, il n'y a pas eu de négociation salariale en 2016 (N=775).

*Lecture* : parmi les établissements n'ayant pas connu de négociations salariales dans l'établissement, l'entreprise ou l'UES en 2016, cela tient à l'existence d'un accord de branche dans 6% des cas selon les RD contre 2% selon les RP. Le taux de désaccord correspond aux situations où seulement un des deux acteurs évoque cette justification (mais pas l'autre) par rapport à l'ensemble des N=775 établissements du champ considéré, soit en l'occurrence 8%. Chaque motif détaillé est illustré par un verbatim synthétique issu de la base.

Ces refus de négocier s'expliquent par différentes raisons : économiques (réponses comme « l'entreprise perd trop d'argent »), liées à la tradition (« il n'y en a jamais eu ») ou au refus pur et simple d'en ouvrir sans autre justification. Les établissements où est évoquée la situation économique pour justifier la non-tenue de négociations salariales font plus état de difficultés, selon le RD : 45% déclarent une activité économique décroissante au cours des trois dernières années ou bien une politique explicite de gel ou de baisse des rémunérations (contre 20% de l'ensemble des établissements sans négociation salariale), 22% font état d'un plan de sauvegarde de l'emploi, de départs volontaires ou de licenciements collectifs (contre 9%), etc. Concernant les situations de refus purs et simples, ces motifs génèrent des désaccords systématiques (taux de 100%) car ils ne sont évoqués que par les RP (c'est pourquoi nous avons positionné le verbatim « la direction n'en a pas organisé » comme le signe d'un refus de sa part, selon les RP qui sont les seuls à avoir employé cette expression). Cela contraste fortement avec les autres raisons, qui apparaissent a contrario marquées par de faibles taux de désaccords (de 2 à 16%), alors même que ces désaccords entre représentants des directions et représentants des salariés, sur d'autres thèmes comme les conflits ou le climat social, sont souvent plus élevés (Blavier et Péglise, 2019). Les refus de négocier apparaissent d'ailleurs souvent comme un motif de conflit dans les enquêtes monographiques, et en effet 12% des RP qui déclarent ce motif de non-négociation font aussi état d'un conflit au sujet des salaires (alors que ce taux est par ailleurs de 7% dans l'échantillon pondéré). Elles sont également liées aux opinions des directions à propos des syndicats : dans respectivement 76% et 40% de ces établissements où le RP déclare rencontrer un refus d'ouvrir des négociations, le RD déclare être d'accord avec les affirmations selon lesquelles « les syndicats font passer leurs mots d'ordre et leurs intérêts avant ceux des salarié.es » (contre 64% pour l'ensemble de notre champ d'analyse) ou selon laquelle « les syndicats jouent un rôle irremplaçable dans la représentation des salarié.es » (contre 31%). Enfin, l'évocation de la tradition pour ne pas ouvrir de négociation est, autant du côté des RD que des RP, très liée à la taille de l'établissement puisqu'elle concerne très majoritairement des établissements de moins de 50 salarié.es (à plus de 75%).

La raison la plus souvent avancée (24% des RD, 17% des RP) porte toutefois sur le fait que cet enjeu est pris en charge à un autre niveau : par une convention collective que suivrait l'entreprise (9%, selon les RD), l'existence d'un accord de branche (6%), une négociation dans un autre établissement de l'entreprise ou du groupe (3%) ou le statut associatif de la structure et une rémunération adossée sur une régulation étatique (comme la « convention 66 » des établissements pour personnes handicapés ou la « convention 51 » des établissements privés à but non lucratifs du secteur médico-social), qui vont avec l'évolution du point d'indice que l'on oppose à des salarié.es de services publics relevant de contrat privé (4%). Ces niveaux supérieurs de négociations peuvent renvoyer à l'échelle de l'entreprise (négociations au siège), d'un secteur activité (accord de branche), ou au travers de régulations étatiques (indexation sur le point d'indice) et ce même si la fonction publique statutaire proprement dite est exclue de l'échantillon de REPONSE. Pour ceux qui indiquent que « la négociation a eu lieu au siège » (3% des cas pour les RD et 4% pour les RP), on peut toutefois considérer que la question a été

mal comprise. Du reste, de manière logique il s'agit alors beaucoup plus souvent de multi-établissements. Néanmoins, ce type de justification est susceptible de s'écarter du droit : l'obligation annuelle de négocier s'applique dès qu'il y a un délégué syndical dans l'entreprise, même si des conventions collectives peuvent fournir des accords susceptibles d'application directe, c'est à dire en substitut d'accords d'entreprise. Ce renvoi à un autre niveau de négociations peut aussi être évoqué de manières ambiguës par certains RD (comme celui-ci qui s'exclame : « Nous sommes déjà au-dessus de l'accord de branche ! »), et a déjà été au centre de l'étude de N. Castel, N. Delahaie, et H. Petit (2013). La fréquence de cette réponse diverge enfin fortement entre l'enquête REPONSE et l'enquête ACEMO puisqu'il est de 62% dans cette dernière. De tels écarts interrogent, et suggèrent que cet item du questionnaire ACEMO (« Vous appliquez directement une convention collective de branche ») pourrait constituer une « réponse-refuge » permettant aux RD de justifier la non-tenu de négociation salariale. Mais cela pourrait aussi tenir au fait que les totaux d'ACEMO dépassent 100%, les réponses pouvant s'articuler. C'est également le cas dans la réponse ouverte dans REPONSE, mais le taux de réponses comprenant au moins deux justifications à partir des catégories que nous avons construite y est très faible (inférieur à 3%)<sup>159</sup>.

La deuxième ou troisième raison de non négociation tient à l'absence de demandes des salariés, évoquée par un employeur sur cinq mais seulement 13% des représentants du personnel à partir de verbatims un peu hétérogène (« pas de demande des salariés » mais aussi « les salariés sont satisfaits » ou « on en voit pas la nécessité »). De fait, si l'employeur n'ouvre pas de négociation, le délégué syndical peut la demander et l'employeur est alors tenu de le faire : une raison à l'absence de négociation peut donc aussi tenir au fait que des délégués syndicaux n'en demandent pas non plus, ce qui pourrait recouvrir ces situations, qui pourraient ressembler aux 20% des RD déclarant, dans l'enquête ACEMO, qu'ils n'ont pas ouvert de négociations salariales car « ils n'en voient pas l'utilité ». Ces situations peuvent d'ailleurs aussi s'expliquer par le fait qu'il y a bien des négociations mais uniquement individuelles ou informelles, ce que déclarent 12% des RD et 18% des RP.

De même, et à nouveau comme dans ACEMO, le manque de représentation des salarié.es, et en particulier l'absence de délégué(s) syndical(aux) qui impose juridiquement d'ouvrir des négociations, constitue aussi un motif assez fréquemment évoqué, bien que de manière différenciée selon les deux acteurs : 16% des RD, mais seulement 8% des RP qui évoquent dans 3% des cas le fait que leur structure soit trop petite pour avoir un délégué syndical et négocier, et dans 5% de cas le fait que, s'il y a des représentants du personnel (au moins eux, qui ont répondu), il n'y a pas de délégué syndical pour négocier et rendre valide un accord salarial formel. On retrouve ici un résultat classique : la négociation collective dépend fondamentalement de l'existence d'acteurs institués en charge et en capacité de la mener, notamment juridiquement. C'est d'ailleurs de ce constat que vient la volonté constante des pouvoirs publics d'instituer de nouveaux acteurs depuis plus d'une vingtaine d'années, du mandatement inventé en 1995 et repris par le législateur en 1996 à la possibilité donnée, sur certains thèmes – mais jamais les salaires (jusqu'en 2017 tout au moins) -, de négocier des accords d'entreprise avec des élus comme les délégués du personnel, les élus du CE ou des délégations uniques du personnel (Bloch-London et Péliasse, 2008 ; Astrées, 2014). Les négociations salariales restent en effet l'apanage des délégués syndicaux, en droit mais aussi en pratique, comme l'a bien montré M.T. Pignoni (2019).

Enfin, les motifs restants sont moins répandus et génèrent plutôt moins de désaccord. Il s'agit

---

<sup>159</sup> Dans ces cas peu fréquents, nous avons arbitré au mieux.

d'abord des délais dans la mise en place de négociations (parce qu'elles sont justement en cours au moment de l'enquête ou s'apprêtent à l'être, parce qu'un accord antérieur vaut pour plusieurs années, ...). Cela fait échos aux stratégies de gestion du temps de nombreuses directions d'entreprise, décidant d'ouvrir des négociations ou au contraire d'en reculer le calendrier, selon des motifs internes liés au climat social mais aussi, plus prosaïquement, à la disponibilité des équipes RH en charge de préparer ces négociations, face à des délais parfois imposés par la loi et difficiles à tenir (Giraud et Ponge, 2016). Il peut enfin s'agir de non-réponses, ce qui renvoie à la connaissance, inégale que les acteurs et répondants ont de leur établissement.

Au final, l'examen approfondi de ces verbatims de non-négociation montre qu'ils recouvrent une diversité de configurations. Celle-ci reflète des relations professionnelles et des rapports sociaux qu'il est en réalité impossible d'homogénéiser, mais dont les formes et les déterminants peuvent être précisés. Premièrement, les négociations ne se tiennent pas partout : certains secteurs (santé et social, construction, services) et de nombreux établissements (notamment de moyenne et petite taille) ne négocient pas sur les salaires, alors qu'ils en ont l'obligation juridique tous les ans lorsqu'un délégué syndical y est présent. Deuxièmement, nous avons identifié la part non-négligeable des refus de la négociation collective formalisée de la part des employeurs, que mettent en avant près de quatre représentants du personnel sur dix ayant répondu à cette question, et que reconnaissent aussi près d'un quart des employeurs répondants. Enfin, d'autres facteurs entrent en ligne de compte, tels que des aspects institutionnels liés aux niveaux où ont lieu les négociations, à l'absence d'acteurs institués pour négocier (de délégués syndicaux en l'occurrence), à l'absence de demandes des salariés ou au fait que ces négociations ont lieu uniquement de manière individuelle ou informelle, ou encore à la temporalité de ces négociations. Ces résultats montrent que les situations de non-négociation forment en réalité un continuum avec la présence de négociations formelles. C'est ce qui nous conduit à articuler cette analyse avec l'étude des situations où ont bien eu lieu des négociations salariales, en étudiant quelles ont été leurs issues.

## **2. L'issue des négociations salariales : se mobiliser paie-t-il ?**

Dans les cas où une négociation salariale a formellement lieu, dans quelle mesure permet-elle aux salariés d'obtenir plus que ce qu'ils auraient obtenu en son absence ? Rarement objets d'études quantitatives, faute de données, cette question peut être étudiée avec l'enquête REPONSE qui documente le débouché des négociations. De ce point de vue, les réponses des uns et des autres s'avèrent ici largement convergentes quant à l'issue de ces négociations en termes d'accords ou non entre les parties : ainsi, entre 62% (pour les RD) et 59% (pour les RP) des négociations débouchent sur un accord.

**Tableau 4 : Taux de signature d'accord suite aux négociations salariales, selon les RD et selon les RP**

	<b>RD</b>	<b>RP</b>
Un accord entre tous les participants	41	38
Un accord entre la Direction et certains participants	21	21
Une décision unilatérale de la Direction	20	24

La négociation est toujours en cours	6	7
Autre	4	5
nsp	8	6

Source : Enquête REPONSE 2017, volets RD et RP, pondération établissement.

Champ : ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) ayant au moins un représentant du personnel et ayant connu une négociation salariale au cours des trois dernières années selon le RD et le RP.

Lecture : 41% des RD déclarant une négociation salariale au cours des trois dernières années affirment que la négociation s'est conclue par un accord entre tous les participants, contre 38% des RP.

Au-delà de ce résultat formel des négociations en termes d'accord, qu'avaient étudié Naouas et Roman dans l'enquête de 2011, les questionnaires de l'enquête REPONSE disposent d'une variable permettant d'opérationnaliser la question de ce qui influence les décisions des directions en matière de salaire, en allant au-delà des liens qui peuvent être fait entre climat social ou conflictualité et négociations, comme l'a récemment proposé C. Daniel (2019)<sup>160</sup>. En effet, il est demandé aux représentants des directions et aux représentants des salarié.es « s'il n'y avait pas eu cette négociation, pensez-vous que la décision de la Direction sur les salaires de 2016 aurait été très différente / assez différente / pas différente ? ». Autrement dit, à partir d'une appréciation subjective des uns et des autres sur l'issue, différente ou non, de la dernière négociation salariale, on peut chercher à étudier ce qui pèse sur la détermination des salaires, et notamment si la mobilisation des salariés, au niveau de l'établissement ou de l'entreprise, paie... ou non.

Parmi les établissements de plus de 20 salarié.es, qu'ils aient ou non une représentation du personnel, 36% des représentants de direction déclarant une négociation salariale l'année précédant l'enquête et répondant à la question (le taux de non-réponse est de 8%) affirment ainsi que la décision aurait été très ou assez différente en l'absence de négociation. Les représentants du personnel, lorsqu'ils sont présents dans l'établissement et qu'une négociation sur les salaires a été ouverte, indiquent quant à eux un changement de décision de la direction à hauteur de 56%, soit près de vingt points d'écart<sup>161</sup>. La direction décidant, *in fine*, d'accorder ou non, et sous quelles formes, des augmentations de salaire, nous nous basons pour la suite sur les déclarations des RD. C'est également elle qui détient *a priori* le plus d'informations sur cette négociation salariale et qui semble la mieux placée pour savoir dans quelle mesure elle a ou non évolué consécutivement à la négociation écoulée. Du reste, les résultats présentés ci-dessous sont globalement similaires lorsqu'on s'intéresse aux points de vue des RP, dans les établissements où ils sont présents. Au final, nous considérons que lorsque la direction indique avoir modifié sa décision suite à la négociation, cela se fait *a priori* en faveur des salarié.es. Autrement dit, si la décision n'a pas été différente de celle que la direction aurait prise sans négociation, cette décision nous semble pouvoir être considérée comme moins favorable aux salarié.es que dans le cas où elle a été modifiée. Cette hypothèse pourrait être considérée comme

<sup>160</sup> Ainsi, « dans les établissements de onze salarié.es et plus, dont la direction déclare au moins un conflit entre 2014 et 2016, quelle que soit sa forme, le taux d'aboutissement à un accord est très proche, sur nombre de thèmes, de celui des établissements dans lesquels aucun conflit n'est déclaré sur la période ». En outre, remarque C. Daniel, « les accords issus de la dernière négociation salariale sont beaucoup moins souvent signés à l'unanimité si un conflit, quelques en soit le thème, s'est produit, mais plus fréquemment conclus avec une partie des participants » (Daniel, 2019, p. 11).

<sup>161</sup> Leur taux de non-réponse (12%) est proche de celui des représentants de direction.

assez forte, mais semble acceptable au vu des monographies que nous avons pu réaliser dans diverses recherches antérieures.

## 2.1. Description des variables retenues pour modéliser l'issue des négociations

L'enquête REPONSE dispose pour modéliser l'influence des négociations sur les décisions de la direction en matière salariale de nombreuses variables, qu'on peut regrouper en cinq groupes. Une difficulté tient classiquement au fait que ces différentes dimensions peuvent s'articuler entre elles, comme par exemple la représentation des salarié.es dans l'établissement qui est fortement liée à sa taille. Nous proposons donc de présenter et d'analyser ces dimensions une à une, avant de procéder à une régression logistique permettant d'identifier les effets des différentes variables les unes par rapport aux autres. Le tableau suivant présente ainsi les écarts les plus importants par rapport au niveau de la variable pour l'ensemble des établissements.

Un premier ensemble de variables concerne le déroulement de la négociation, et en premier lieu l'occurrence « à un moment ou à un autre, d'une mobilisation collective de salarié.es (manifestations, pétitions, blocages, grèves, débrayages, etc.) » et sa temporalité avant/pendant/après cette négociation salariale. Ce problème a été beaucoup abordé d'un point de vue théorique, en particulier au prisme microéconomique du dilemme du prisonnier. On peut ici contribuer empiriquement à cette question en identifiant dans quelle mesure les mobilisations « valent le coup » - ce qui semble primordial dans des contextes où les salarié.es et leurs représentants s'interrogent constamment pour savoir si se mobiliser en vaut vraiment le coût. A cet égard, selon les RD, seulement 9% des négociations salariales s'accompagnent d'une mobilisation, sans que l'enquête en renseigne les contours. Cette variable s'avère pourtant, en la croisant simplement avec l'issue des négociations, décisive : sans mobilisation, la direction ne déclare avoir changé sa décision que dans 33% des cas, contre 63% quand une mobilisation des salarié.es a eu lieu avant ou pendant les négociations et 47% quand elle a été postérieure. On a ici la variable la plus clivante dans ce premier ensemble, où nous avons aussi considéré le degré de formalisation des négociations, sous forme de « contacts individuels » (selon la formulation du questionnaire), de « réunions informelles » ou « formelles », ou sous forme de « bouche à oreille », toutes caractéristiques demandées aux représentants des directions mais qui ne font pas apparaître de différences notables dans l'issue des négociations. De même, l'existence ou non de « discussions en dehors des négociations et accords collectifs », également demandée, ne s'avère pas déterminante. En revanche, l'échelle des négociations – à l'échelle de l'établissement lorsque ce dernier est l'un des établissements d'une entreprise multi-établissements – semble jouer, en étant associé à des directions qui disent moins que la moyenne avoir modifié leur décision.

**Tableau 5 : Synthèse des variables les plus pertinentes pour expliquer l'issue très ou assez différente des négociations**

Ensemble de variables		Variable	Part d'établissements dont la direction dit avoir modifié sa décision en lien avec la négociation salariale
<b>Point de comparaison</b>		<b>Ensemble des établissements du champ</b>	<b>36%</b>
1-Déroulé de la négociation	Mobilisation des salarié.es	En cas de mobilisation simultanée ou antérieure à la négociation	63%

	Echelle de la négociation	A l'échelle de l'établissement uniquement, au sein d'une entreprise multi-établissement	28%	
2-Enjeu(x) de la négociation	Primes	Primes non-liées à la performance	45%	
		Primes de performance individuelle	40%	
	Augmentations individuelles	Critères d'attribution des augmentations individuelles de salaire	41%	
		Part des augmentations individuelles de salaire	42%	
3-Représentation des salarié.es dans la négociation	Instance représentative du personnel	Délégué syndical	38%	
		Seulement délégué du personnel sans délégué syndical	21%	
		Pas d'instance représentative du personnel	27%	
	Taux de syndicalisation	Estimation du taux de syndiqués dans l'établissement par le RD : 0%	22%	
		0-5%	38%	
		5-10%	39%	
		11-20%	47%	
		>20%	51%	
	Syndicat majoritaire	Aucun syndicat dans l'établissement	26%	
		Syndicat majoritaire : CFDT	33%	
		CGT	41%	
		CFE-CGC	41%	
FO		44%		
Solidaire		60%		
4- Caractéristiques de l'établissement	Taille	De 20 à 50 salarié.es	32%	
		50-200	37%	
		200-500	43%	
		>500	46%	
	Secteur d'activité	Energie	49%	
		Transport	48%	
		Finance et immobilier	48%	
		Commerce et réparation automobile	32%	
		Industrie	42%	
		Activités scientifiques et techniques	28%	
		Santé & social	25%	
		Restauration, hôtellerie	21%	
	5-Contexte de l'établissement	Structure actionnariale	Appartient à un groupe	40%
			Totalement indépendante	24%
Côtée en bourse			43%	
Autonomie de décision de l'établissement en matière d'évolution des salaires			41%	

Source : Enquête REPONSE 2017, volet RD, pondération établissement.

Champ : ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) ayant connu une négociation salariale au cours de l'année écoulée (2016) et répondant à la question sur l'issue des négociations (taux de non-réponse de 10% sur cette dernière).

Lecture : Parmi l'ensemble de ces établissements, 36% déclarent une modification de l'issue des négociations salariales. Ce taux monte à 63% en cas de mobilisation simultanée ou antérieure à la négociation.

Un deuxième ensemble de variables concernent les enjeux qui traversent les négociations salariales, abordés précédemment : évolution de la masse salariale, augmentations générales ou catégorielles, part et critères des augmentations individuelles, primes de performance. Laissant de côté leurs possibles articulations, non stabilisées dans la littérature, nous avons gardé l'ensemble de ces formes, codées en oui ou non. Un résultat notable ici est que les plus forts écarts eu égard à l'issue des négociations apparaissent pour des thèmes de négociations à première vue moins centraux que l'évolution de la masse salariale ou le niveau général des augmentations, qui ont pourtant lieu le plus fréquemment. Ce sont plutôt les enjeux tels que les primes et les augmentations individuelles qui font apparaître les plus gros écarts à la moyenne. En quelque sorte, tout se passe comme si c'est sur ces enjeux-là que les salarié.es pouvaient espérer des évolutions du côté des directions. Du point de vue de ces dernières, il est aussi possible que ce soient ces enjeux (primes, augmentations individuelles) qui permettent de ne pas concéder d'augmentation générale des salaires.

Un troisième ensemble de variables caractérise la représentation des salarié.es au sein de l'établissement : nature des instances représentatives du personnel, confédération de rattachement du syndicat majoritaire défini comme celui qui a obtenu le plus de voix aux dernières élections, estimation par le RD du taux de syndicalisation des salarié.es. Ces trois déterminants jouent effectivement sans surprise un rôle quant à l'issue des négociations dans un sens attendu<sup>162</sup>. Il reste que ces différentes variables sont en réalité très liées entre elles mais aussi à d'autres variables de contexte et qu'il ne faut donc pas sur-interpréter ces associations.

Il apparaît de fait indispensable de prendre en compte ces contextes via un quatrième ensemble de variables, en premier lieu à travers le nombre de salarié.es dans l'établissement et son secteur d'activité. La taille a ainsi un effet graduel sur l'issue des négociations salariales. Plus la taille est élevée, plus la part des directions déclarant avoir changé leur décision augmente, passant de 32% des cas pour les établissements de 20 à 50 salarié.es à 43% pour ceux allant jusqu'à 200 salariés puis 46% pour les plus de 500 salariés. Ces écarts sont bien toutes choses *inégaux* par ailleurs : ils reflètent en partie d'autres différences dans la tenue des négociations, en termes d'acteurs impliqués ou de configurations, et finalement de rôle et de conception des négociations salariales. De même le secteur d'activité est associé à de forts écarts, allant de 49% des directions dont la négociation a modifié la décision en matière d'augmentations salariales dans le secteur de l'énergie contre seulement 21% dans l'hôtellerie et la restauration, 25% dans la santé et le social, ou 28% dans les activités scientifiques et techniques. Là encore, ces contrastes s'expliquent au moins en partie par des co-variations d'autres facteurs, mais on peut penser qu'ils traduisent des traditions sectorielles et des rapports de force différenciés entre main d'œuvre et employeurs, comme ceux qui peuvent exister par exemple entre le secteur des Hôtels Café Restaurant et celui de la Finance et l'Immobilier (48%, figure 7) où les rémunérations sont plus souvent indexées sur des bonus (Godechot, 2007) ou des commissions (Bernard, 2017). Ces deux dimensions, taille et secteur, comme on l'a déjà constaté

---

<sup>162</sup> A l'exception toutefois de l'association plus forte entre absence de modification de sa décision par la direction et présence d'IRP sans représentation syndicale, que lorsqu'il n'y a aucune instance de représentation du personnel.

précédemment dans ce rapport, jouent donc un rôle très structurant dans les relations professionnelles et seront conservées dans notre modèle au titre de variables de contrôle.

Enfin, un cinquième et dernier ensemble concerne la structure administrative de l'établissement (appartenant à un groupe ou indépendant), la provenance de son capital (côté en bourse ou pas), ainsi que son contexte économique (évolution du nombre de salarié.es et du volume d'activité au cours des trois dernières années). Nous avons aussi pris en compte l'évaluation du RD sur le degré d'autonomie de décision de l'établissement en matière d'évolution des salaires, une information demandée dans le questionnaire REPONSE. Sur ces plans, les établissements appartenant à un groupe et/ou côtés en bourse ont plus de chances de connaître un changement d'issue de la négociation (respectivement 40% et 43%) par rapport aux établissements « totalement indépendants » qui se situent à cet égard en dessous de la moyenne (24% contre 36% pour l'ensemble des établissements). Ces variables nous ont paru importantes pour contrôler de vraisemblables effets du contexte économique sur les marges de manœuvre en matière de rémunération dont disposent les entreprises et nous les avons donc incluses dans l'analyse toutes choses égales par ailleurs qui peut maintenant être abordée.

## **2.2. Résultats de la modélisation concernant l'issue des négociations : mobilisation et syndicalisation**

Comme attendu, une fois pris en compte l'ensemble des variables analysées ci-dessus, plusieurs ne s'avèrent pas statistiquement significatives du fait d'importants effets de structure, à l'instar de la taille qui n'a pas ici d'effet propre statistiquement significatif. Toutefois, plusieurs résultats significatifs ressortent de ce raisonnement toutes choses égales par ailleurs. Issu de nombreux essais, décomposition ou regroupements de variables (par exemple concernant ce qui est négocié en termes de primes, augmentations générales, etc., les secteurs ou les syndicats majoritaires), le tableau ci-dessous présente les résultats les plus saillants que nous pouvons mettre en avant.

**Tableau 6 : Régression logistique sur l'issue très ou assez différente des négociations**

Groupe thématique de variables	Variable	Modalités	RD
1-Déroulé de la négociation	Occurrence d'une mobilisation liée aux négociations salariales	Pas de mobilisation salarié.ee	<i>ref.</i>
		Mobilisation simultanée ou antérieure à la négociation	2,3***
		Mobilisation postérieure	<i>n.s.</i>
	Niveau où s'est tenue la négociation	Entreprise pluri-établissement	<i>ref.</i>

Groupe thématique de variables	Variable	Modalités	RD
		Entreprise mono-établissement	1,4*
	2-Enjeu(x) de la négociation	Prime non liées à la performance	1,4*
		Autre(s) enjeu(x)	<i>ref.</i>
3-Représentation des salarié.es dans la négociation	Syndicat majoritaire	Syndicat majoritaire : CFDT, CFTC, CFE-CGC ou UNSA	<i>ref.</i>
		CGT, FO ou Solidaire	1,4*
		Pas de syndicat	<i>n.s.</i>
		Autre	<i>n.s.</i>
	Taux de syndicalisation des salarié.es	0%	<i>ref.</i>
		<5%	<i>n.s.</i>
		5-10%	<i>n.s.</i>
		11-20%	2,4**
		>20%	2,8***
	Ne sait pas / veut pas dire	<i>n.s.</i>	
4- Caractéristiques de l'établissement	Secteur d'activité de l'établissement	Autre(s)	<i>ref.</i>
		Transport	2*
5-Contexte de l'établissement	Autonomie de l'établissement en matière d'évolution des salaires	Importante	<i>ref.</i>
		Limitée	1,6**
		Ne sait pas	<i>n.s.</i>
		N	2107

\*\*\* significatif au seuil de 1% ; \*\* significatif au seuil de 5% ; \* significatif au seuil de 10% ; *n.s.* non-significatif.

Source : Enquête REPONSE 2017, volet RD, pondération établissement.

Champ : ensemble des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif (hors agriculture) dans lesquels le RD déclare l'existence d'une négociation salariale dans l'année précédant l'enquête (2016), N = 2107.

Lecture : par rapport aux établissements où la CFDT, la CFTC, l'UNSA ou la CGC est majoritaire (modalité de référence), les établissements où il s'agit de la CGT, de FO, ou de Solidaire ont, *toutes choses contrôlées égales par ailleurs*, 1,4 fois plus de chances que la décision de la direction ait été différente en l'absence de négociation. Le nombre de salarié.es dans l'établissement, les autres enjeux de négociation, les autres secteurs d'activité, la taille, et les autres variables de contexte mentionnées plus haut ont été pris en compte mais n'étaient pas statistiquement significatifs et n'apparaissent donc pas dans ce tableau de résultats.

Parmi les résultats saillants, en premier lieu la mobilisation concomitante ou antérieure aux négociations salariales a un effet propre très significatif (au seuil de 1%) et fortement positif, multipliant par 2,3 *toutes choses égales par ailleurs* le rapport de probabilités entre le fait de voir la direction changer sa décision suite aux négociations par rapport à ne pas le faire. La mobilisation postérieure apparaît elle sans effet, ce qui est assez logique même si, en termes monographiques, il a été constaté à plusieurs reprises combien des conflits sans effets directs avaient pu avoir des résultats après-coup, y compris en termes de politique salariale<sup>163</sup>. Ce résultat souligne combien se mobiliser collectivement a peut-être un coût, mais aussi une certaine efficacité.

De la même manière, il est intéressant de constater que lorsqu'on met ensemble les établissements ayant des majorités syndicales dites « réformistes », il semble que ceux ayant des majorités syndicales plus « contestatrices » favorisent, toutes choses égales par ailleurs, une issue très ou assez différente de ce qu'avait prévu initialement la direction en matière salariale. Ce résultat est néanmoins fragile : non seulement la significativité est moins établie (à 10 et non 1%), et il faut aussi souligner la non significativité des situations où il n'y a pas de syndicat – ce qui est étonnant – et les difficultés que nous avons rencontrées pour tester les unes par rapport aux autres ces couleurs syndicales majoritaires, des résultats guère probants étant alors obtenus<sup>164</sup>. Les études monographiques montrent de plus tout aussi fréquemment des cas qui rendent caduques, au niveau des établissements ou des entreprises, ces oppositions entre syndicats « réformistes » et « contestataires ».

Plus fondamental apparaît le constat selon lequel le taux de syndicalisation est graduellement et fortement significatif : les établissements avec plus de 20% de syndiqués ont ainsi 2,8 fois plus de chances (et ceux avec plus de 10% de syndiqués, 2,4 fois plus de chances, avec une significativité moindre toutefois) de connaître une évolution de la position de la direction en matière salariale, et cela ne tient ni à la taille de l'établissement ou à son secteur puisque la régression prend bien en compte ces deux facteurs. De ce point de vue, aucun secteur ne se démarque hormis celui des transports, sans doute du fait de son pouvoir de négociation lié à la grève et à la paralysie immédiate de l'activité qu'elle permet dans cette branche d'activité. A contrario, on constate un effet positif du fait que la direction a une autonomie de décision limitée (plutôt qu'importante) en matière de salaire sur l'issue très ou assez différente des négociations, ce qui apparaît plutôt contre-intuitif et que nous n'expliquons pas en tant que tel. Approfondissements statistiques et enquête monographiques constituent sur ce plan des perspectives possibles pour comprendre ce résultat plutôt surprenant.

### **3. Conclusion**

---

<sup>163</sup> Ainsi, le fait de ne pas signer d'accord salarial une année (ou plusieurs années de suite), même si des augmentations sont bien accordées (mais de manière unilatérales) peut conduire la direction à davantage de concession l'année suivante pour chercher à signer un accord, comme dans l'un des cas étudiés par Giraud, Pélisse et Pénissat (2018). De même, un conflit peut s'effiloche et ne pas déboucher sur le moment mais modifier la manière dont une direction va prendre en compte les revendications des représentants syndicaux l'année suivante, comme à Soustraitelec après le conflit de 2009 sur le site de L. ou, finalement, en 2017 lorsque les acteurs se mettent à signer des accords sur les salaires sur ce même site, ce qu'ils n'avaient jamais fait avant.

<sup>164</sup> Ainsi, la notion de syndicat majoritaire n'est pas aussi simple qu'elle en a l'air, tant en raison des niveaux où la majorité peut exister (groupe, entreprise, établissements, voire site) que des seuils qui la déterminent (par exemple lorsque deux organisations sont au coude à coude en terme électoral) ou des lieux et métiers parmi lesquels elles sont implantées (une section minoritaire pouvant avoir un pouvoir important à l'inverse d'une organisation majoritaire, en termes de mobilisation), sans parler des facteurs liés à l'expérience ou à l'expertise syndicale de tel ou tel délégué syndical, même minoritaire mais influent lors des négociations.

Deux enseignements importants peuvent être tirés de cette analyse des négociations salariales et de leur déroulement parfois conflictuel en entreprise dans les années 2010 en France. Le premier montre combien ces négociations, malgré leur caractère obligatoire en droit – dès lors qu'un délégué syndical est présent dans l'établissement ou l'entreprise - et leur centralité parmi les thèmes de négociation et de conflits, sont loin d'être systématiques. Si, d'après l'enquête REPONSE, un peu plus d'un ou une représentant.e de la direction sur deux, au sein des établissements de plus de 20 salarié.es ayant au moins un ou une représentant.e du personnel, déclare avoir négocié sur les salaires au cours des années 2014-2015-2016, seuls un gros tiers des employeurs de ce champ ont effectivement ouvert une négociation formelle en 2016. Les raisons avancées pour ne pas en ouvrir sont variées, recouvrant l'absence d'interlocuteurs ou d'interlocutrices syndicaux, le fait que des négociations ont lieu à d'autres niveaux mais aussi, le refus d'ouvrir des négociations collectives formalisées, refus énoncé tel quel ou parce que des négociations individuelles et/ou informelles ont eu lieu à la place. Ce refus et/ou ces alternatives sont évoqués dans quatre cas sur dix par les représentant.es des salarié.es et un cas sur trois parmi les directions d'établissements ayant une instance représentative du personnel qui ont expliqué pourquoi aucune négociation salariale n'a été ouverte en 2016.

Un second apport réside dans la mise en évidence du fait que, du côté des salarié.es et de leurs représentant.es, la mobilisation et la syndicalisation sur les lieux de travail semblent payer, en modifiant les décisions que prennent les directions et l'issue des négociations salariales. Les résultats de notre analyse montrent clairement le rôle de ces mobilisations, ce qui est un résultat qui peut sembler évident mais qui n'avait jamais été montré à ce niveau, et qui, dans une période où se succèdent les échecs plus que les succès du mouvement syndical à l'échelon national n'est pas sans intérêt.

## Références

- Avouyi-Dovi S., Fougère D., Gautier E., 2009, « Les négociations salariales en France : une analyse à partir de données d'entreprises (1994-2005) », *Economie et statistique*, n°426, pp. 29-64.
- Baraldi L., Lamotte B., 1994, « La négociation des salaires en France : une perspective institutionnaliste », *Revue française d'économie*, vol. 9, n°4, pp. 137-167.
- Bernard L., 2017, *La précarité en col blanc. Une enquête sur les agents immobiliers*, Paris, PUF.
- Bernard S., 2016, *Autonomie, subordination, rémunération. Trois figures du salariat en perspective*, Habilitation à diriger des recherches, 294 p.
- Bernard S., Béthoux E., Penalva-Icher E., 2019, « Tout salaire mérite enquête », *Terrains et travaux* 35 (2), 5-21.
- Béthoux, É., Mias, A., Blache, G., Dupuy, C., Jobert, A., Renoux, J. & Vincent, C. 2015, « Dialoguer plus, mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail en temps de crise », *La Revue de l'Ires*, 84(1), 91-123.
- Bourdieu J. et Bréda T., 2016, « Des délégués syndicaux sous-payés : une situation de discrimination stratégique ? », *Travail et emploi*, 145, p. 31-58.
- Bryson A., 2014, Union Wage Effect, *IZA World of Labor*, n° 35.
- Castel N., Delahaie N., Petit H., 2011, « La négociation salariale au prisme des politiques de rémunération en France », *Revue de l'Ires*, n° 70, 89-118.
- Castel N., Delahaie N., Petit H., 2013, « L'articulation des négociations de branche et d'entreprise dans la détermination des salaires », *Travail et emploi* n°134, 21-40.
- Chaput H., Wolff L., 2008, « L'évolution des politiques salariales dans les établissements français : des combinaisons de plus en plus complexes de pratiques », in Amossé T., Bloch-London C., Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, Paris, La Découverte, pp. 355-375.
- Coutrot T., 1996, « Relations sociales en entreprise : voir midi à sa porte ? », *Travail et Emploi* n°66, pp.71-85.
- Daniel C., 2018, « La négociation collective en 2016. Stabilité des thèmes de négociation », *Dares Analyse* 058.
- Daniel C., 2019, « La négociation collective entre 2014 et 2016 : quelles caractéristiques, quelles pratiques ? » *Dares Analyse* n°11, 14p.
- Ferracci, M., Guyot, F., 2015, *Dialogue social et performance économique*. Paris: Presses de Sciences Po.
- François P., 2005, « L'analyse sociologique des rémunérations. Bilan et perspectives », *Journées Approches du marché du travail*, GDR sociologie et économie, CEE/CSO/LEST, Aix-en-Provence.

- Gantois M., 2014, « La « démocratie d'entreprise » en actes », *Politiques de communication*, 2, p. 79-112.
- Giraud B., Ponge R., 2016, « Des négociations entravées. Les ressorts ambivalents de l'institutionnalisation de la négociation collective en entreprise », *La nouvelle revue du travail*, 8, <https://doi.org/10.4000/nrt.2591>.
- Godechot O., 2007, *Working rich. Salaires, bonus et appropriation du profit dans l'industrie financière*, Paris, La Découverte.
- Jobert A., 2003, « Quelles dynamiques pour la négociation collective de branche ? » *Travail et Emploi* 95, 5-26.
- Laroche P., Schmidt G., Wechtler H., 2006, « L'influence des relations sociales sur la performance des entreprises : Une analyse des conséquences économiques du fait syndical en France », HAL-01010597
- Marsden, D., Belfield, R. & Benhamou, S., 2008, « Rémunérations incitatives et modèle salarial en France et en Grande-Bretagne », In Amossé et alii, *Les relations sociales en entreprise: Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »* Paris: La Découverte, pp. 399-421.
- Naouas A., Romans F., 2014, « La négociation salariale d'entreprise de 2004 à 2010 », *Dares Analyses*, n°67.
- Pignoni M.T., 2019, « Les représentants du personnel : des salariés comme les autres ? » *Dares Analyse* n°2.
- Saglio J., 1986, « Hiérarchies salariales et négociations des classifications, France 1900-1950 », *Travail et emploi*, n°27, pp. 7-19
- Saglio J., 1999, « Les fondements sociaux des hiérarchies salariales en France », *Travail et emploi*, 78, pp. 21-39
- Tanguy J., 2013, "Collective and Individual conflicts in the workplace: Evidence from France", *Industrial relations*, Vol. 52, n°1.

## Conclusion générale

La conflictualité sur les lieux de travail a connu des évolutions importantes dans les années 2010, à côté d'autres évolutions dans les pratiques des acteurs des relations professionnelles, que ce soit dans les entreprises (en termes de négociations en particulier, qui ont crû sensiblement durant cette décennie) ou les branches (avec la négociation d'Accords nationaux interprofessionnels débouchant sur des accords, comme en 2013 - mais pas toujours, comme en 2015), au sein de l'administration, des ministères et des enceintes parlementaires (avec l'adoption de lois et de textes juridiques importants, comme la loi Travail et les Ordonnances Macron) ou dans les rues et sur les ronds-points, lors de manifestations nationales contre les retraites ou d'un mouvement comme celui, inédit, des Gilets jaunes. Ces évolutions, à la fois contextuelles, structurelles, et singularisées par leurs interactions avec les dimensions conflictuelles de la relation salariale telles qu'elles s'expriment sur les lieux du travail, peuvent être éclairées par une recherche centrée sur la conflictualité et les tensions qui s'expriment collectivement et individuellement, ouvertement ou de manière plus feutrée, entre représentants de la direction, représentants du personnel et tout ou partie des salariés d'entreprise ou d'établissements en France métropolitaine. C'est l'objet de ce rapport, qui s'appuie sur une enquête originale, l'enquête REPONSE. Celle-ci constitue un outil précieux et incomparable, autant dans la richesse des données qu'elle fournit depuis près de vingt-cinq ans, que dans les post-enquêtes monographiques qui lui ont été associées, pour étudier les transformations des relations professionnelles locales.

Une certaine dissonance cognitive a marqué le déroulement de notre recherche puisque d'un côté le contexte était marqué par d'importants conflits sociaux, depuis les gilets jaunes jusqu'à la grève contre la réforme des retraites, tandis que d'un autre les données de l'enquête REPONSE montrent plutôt un maintien voire carrément une baisse, faible mais systématique de la plupart des indicateurs de la conflictualité collective et individuelle. Cette dissonance a rendu ces constats statistiques d'autant plus saisissants puisque, selon les déclarations des uns et des autres, la conflictualité semblait concerner significativement moins d'établissements (de 29 à moins de 20% de ceux du champ de l'enquête, à savoir les établissements de plus de 11 salariés du secteur marchand, selon les directions), mobiliser moins de salariés, impliquer des conflits avec arrêts de travail moins longs et moins fréquents. Notre projet s'est donc redéployé autour de ce constat, laissant pour une part de côté la question des régulations (en la réservant à deux thématiques, celle du temps de travail et des salaires<sup>165</sup>), et s'interrogeant sur la réalité, statistique et monographique, de ce constat. Nous avons ainsi d'abord tenté de documenter cette évolution de la conflictualité, de la nuancer, la préciser selon les univers professionnels, selon les enjeux de conflits et de tensions, et selon les acteurs que ces tensions et ces conflits impliquaient sur les lieux de travail. A part deux exceptions que nous avons explorées – les tensions entre salariés et vis-à-vis de leurs supérieurs d'une part, et les menaces de recours au droit d'autre part – tous les indicateurs de conflictualité reculent en effet entre 2011 et 2017. Cette baisse n'est pas uniforme, elle est parfois très faible et c'est un constat de stabilité qui peut parfois être dressé, notamment parmi certaines des formes individuelles de conflictualité. Pour autant, elle touche significativement des pratiques qui sont traditionnellement et historiquement considérées comme le cœur de la conflictualité – la grève et plus généralement l'arrêt collectif de travail.

---

<sup>165</sup> La rupture de série des questions portant sur la négociation collective, dans l'enquête REPONSE de 2017, est une autre raison à la mise en retrait partielle des questions de régulation comme point d'entrée de notre recherche, ou plutôt, du privilège donné à la dimension conflictuelle de ces régulations.

Notre analyse s'appuie en effet sur des résultats statistiques de différentes natures : descriptifs pour une bonne part (et le recul temporel que permet la 5<sup>ème</sup> édition de l'enquête REPONSE est ici précieux et gagne évidemment à être prolongé, en dépit des changements de champs, de formulations des questions, de ruptures de série) mais aussi établissant des corrélations et des liens, des associations et des oppositions, des relations sinon de causalité, montrant en tout cas des effets toutes choses égales par ailleurs d'un certain nombre de variables et de dimensions sur les indicateurs de conflictualité que nous mobilisons, qu'ils s'agissent des arrêts de travail et des tensions inter-individuelles, de la mobilisation des salariés lors des élections ou des conflits qui se produisent sur leurs lieux de travail, en passant par les arrêts maladie répétés que constatent les employeurs. Des analyses plus approfondies cherchent à identifier l'effet de transformations morphologiques du tissu socioproductif métropolitain (préalablement décrit) ou la force des liens qui lient telle ou telle caractéristique (taille, secteur, changement organisationnel, diminution d'effectifs, propriété capitaliste de l'entreprise, nature des IRP, etc.) avec la probabilité qu'elle soit associée au déclenchement de conflits. D'autres sont plus descriptives mais tout aussi utiles, le monde social fonctionnant de manière toutes choses inégales par ailleurs.

Ces analyses sont également articulées avec les constats que nous avons pu tirer de 18 monographies réalisées pour l'essentiel en 2018 et 2019 auprès d'univers très divers et hétérogènes, où se distinguent malgré tout quatre ensembles : des petits établissements d'une trentaine de salariés, des établissements de taille moyenne regroupant de 80 à 200 salariés, des établissements du secteur médico-social aux logiques bien spécifiques, et des grands établissements du secteur de l'industrie ou des services, abritant des relations plus institutionnalisées et plus fréquemment, collectivement et explicitement conflictuelles. Choisis à partir de critères composites mêlant présence systématique de représentants du personnel (délégué du personnel seulement parfois, pluralité de délégués syndicaux dans d'autres cas) et acteurs acceptant un entretien avec un chercheur ; occurrences de conflits collectifs ou individuels (prud'hommes, sanctions, tensions) – ou justement pas ; taille (un focus sur les petits établissements étant prévu dans le projet initial) ; et discussions ou conflits passant par l'usage du droit et de la justice ou portant sur le temps de travail, notre échantillon reflète la diversité des « mondes des relations professionnelles » et des configurations socio-productives qui structurent les établissements du champ de l'enquête REPONSE. De ce point de vue, qu'elles évoquent l'identité, les trajectoires et socialisations des acteurs, la nature de leurs interactions et du poids des événements passés et des représentations auxquels ils donnent lieu, les logiques, contraintes et enjeux qui font s'affronter et coopérer les acteurs, ces analyses monographiques sont aussi précieuses pour analyser les évolutions des tensions et de la conflictualité sur les lieux de travail. Elles ne font pas qu'illustrer ou compléter les analyses statistiques par des cas empiriques précis, des analyses de jeux d'acteurs ancrés ou des récits de conflits. Les singularités du secteur médico-social, identifiées en même temps statistiquement et dans trois structures enquêtées dans ce secteur, montrent bien comment nous avons travaillé en même temps données statistiques et constats monographiques, que ces derniers apparaissent exemplaires d'évolutions repérées statistiquement ou permettent des constats transversaux que nous avons pu confronter aux données statistiques pour appréhender ces faits, ou plutôt ces processus, sociaux que sont les conflits du travail. Un constat ressort de quasi toutes les monographies, suggérant peut-être que cette dimension gagnerait à être approfondie d'une manière ou d'une autre dans les prochaines vagues de l'enquête statistique : celui de l'importance de la « trajectoire », ou plus simplement de l'historique, des établissements pour comprendre ce qui se joue dans les relations professionnelles au moment où elles sont enquêtées, par des questionnaires, des entretiens ou la collecte de sources écrites.

Car au fond, les relations professionnelles sont manifestement constituées très souvent de jeux « à plusieurs coups ».

1) **Ce rapport commence ainsi par identifier ce recul de la conflictualité collective, en particulier avec arrêt de travail.** Il la documente, en variant les champs (établissements de plus de 50 salariés, dont on peut analyser la proportion d'établissements conflictuels depuis l'enquête de 1993 ; établissements de plus de 20 ou de 11 salariés) pour multiplier les points de vue, et en explorant tous les indicateurs disponibles dans les enquêtes REPONSE depuis 1993, qu'ils soient susceptibles d'être mis en série ou qu'ils aient été introduit dans la dernière enquête. Cette première partie s'intéresse aux évolutions des formes collectives avec arrêts de travail (débrayage, grèves courtes ou longues) et sans arrêts de travail (pétition, manifestations, grèves du zèle, refus d'heures supplémentaires) ; aux recours au média, aux tribunaux et à la menace d'y recourir, aux occupations et aux manifestations dans ou devant les entreprises. Il analyse l'évolution des thèmes qui ont suscité ces conflits, sans oublier ceux qui sortent du questionnaire mais que les répondants peuvent préciser dans des questions ouvertes. Il prend en compte la nature du climat social déclaré par les uns et les autres, les déclarations concernant des négociations qualifiées de tendues et les relations jugées consensuelles ou conflictuelles entre direction et représentants du personnel. Il évoque la fréquence des discussions sur le climat des relations de travail et des cas individuels problématiques déclarée dans l'enquête de 2017. Il retrace aussi l'évolution des diverses traces de conflictualité individuelle, qu'elles prennent la forme de tensions, déclarées par les directions, entre salariés et avec leurs supérieurs, d'incidents fréquents, de problème qualité, d'arrêts maladie répétés, d'absentéisme qui pose problème, de sanctions ou de prud'hommes (et des motifs qui le fondent) que gèrent les directions des établissements. Au total, c'est plus d'une trentaine d'indicateurs qui sont scrutés et dont on analyse l'évolution, en s'appuyant sur le point de vue des directions mais aussi celui des représentants du personnel. A deux exceptions près, déjà mentionnées, tous convergent, même si selon une ampleur assez variable, pour signaler un recul des tensions et de la fréquence, sinon de la durée et de l'intensité des conflits durant les années 2010.

2) **Ce constat est alors mis à l'épreuve dans une seconde partie qui s'attache à différencier les univers dans lesquels cette diminution est constatée de manière générale.** Un certain nombre de ces indicateurs sont analysés en distinguant les petits établissements de ceux de taille moyenne puis grande, la taille constituant un indicateur synthétique particulièrement clivant en matière de conflictualité, comme l'ont montré les précédentes enquêtes REPONSE. En la matière, la diminution de la conflictualité collective de la décennie 2010 touche autant les petits que les grands établissements, bien que les niveaux et l'intensité des conflits collectifs soient sans commune mesure entre les uns – où elle est rare, sinon exceptionnelle – et les autres, où elle est plus fréquente et quotidienne, comme on peut le voir aussi dans nos monographies. Présentées en trois grands ensembles ordonnés par ce critère de taille, on peut y analyser combien pèse la dimension plus ou moins formalisées des relations de travail qui ont cours dans les établissements et son lien avec les conditions de possibilité d'expression des conflits, en particulier collectifs.

L'analyse monographique s'appuyant sur onze établissements de taille réduite (autour d'une trentaine de salariés) ou moyenne (de 80 à 200 salariés) montre alors le rôle central des représentants du personnel dans la capacité des collectifs de travail à peser sur les orientations et les décisions prises par les directions en matière de conditions, de durées et d'horaires de travail, de salaire et de carrière, de formation et de participation, de reconnaissance et de relations de travail. Si le rôle de ces représentants est interrogé par les directions mais aussi parfois par eux-mêmes dans les plus petites structures, et si l'informalité des relations y domine, cela ne signifie pas que n'y existent pas de tensions, qui s'expriment toutefois de manière le

plus souvent interindividuelles et rarement collectives. Dans les établissements de taille moyenne, entre 80 et 200 salariés, la présence syndicale est plus fréquente, tout comme la formalisation des relations (ie l'existence de règles officielles cadrant pour une part les pratiques, et auxquels les acteurs se réfèrent). La dimension conflictuelle des relations de travail n'y est pas forcément plus importante, même si la discussion et l'émergence de revendications collectives y sont plus fréquentes et centrales, sans forcément que les élus et syndicalistes ne soient forcément entendus par les directions, générant des situations de tension parfois importantes.

Ce découplage possible, aboutissant à des constats désabusés ou d'impuissance des élus, est d'ailleurs particulièrement visible dans le secteur médico-social qui est analysé spécifiquement à partir de trois monographies approfondies d'établissements. Les figures de l'employeur, parfois évanescents dans un secteur fortement régulé (et financé, même si de moins en moins, par l'Etat ou les collectivités locales) y sont disparates et les politiques des dirigeants des structures consistent pour l'essentiel à s'adapter à des injonctions qui peuvent contribuer à dégrader les conditions de travail, sinon les statuts d'emploi. Selon les contraintes mais aussi les jeux d'échelle auxquels donnent lieu les modes d'intervention possible des représentants du personnel et les salariés, la conflictualité y apparaît rare, contenue ou plus explicite même si elle ne s'affirme que très rarement par des conflits collectifs.

Tirant parti de ces éléments monographiques qui montrent que la taille des établissements compte mais ne suffit pas pour analyser la conflictualité, l'analyse propose alors un pas de côté pour décrire de manière statistique la structuration de l'espace socio-productif qui constitue le cadre de ces conflits quotidiens du travail. Cherchant à actualiser des analyses menées sur de précédentes enquêtes en la matière, mais aussi à identifier un processus de financiarisation des entreprises souvent dénoncé mais rarement étudié empiriquement, l'analyse identifie et décrit alors trois univers socio-productifs : le tiers secteur et le médico-social ; les entreprises familiales traditionnelles à rayon court ; et les grands établissements financiarisés et en tension. Leur stabilité remarquable depuis une vingtaine d'année y est étudiée, tout comme le fait qu'elles sont inégalement concernées par les formes de conflictualité collectives et individuelles que permet de repérer l'enquête.

3) **Une troisième partie tente d'expliquer ces constats d'une baisse de la conflictualité** en tenant compte de la diversité des univers où elle est identifiée, qu'on les distingue en termes de taille ou de configurations socio-productives. Ainsi, le processus de financiarisation précédemment identifié, même s'il ne touche qu'un fragment du tissu socio-productif, influence-t-il, dans un sens ou dans un autre, la conflictualité ? Les variations des caractéristiques socio-économiques des établissements (taille, secteur, présence syndicale, variations des effectifs...) expliquent-elles la diminution de la conflictualité ou d'autres facteurs peuvent-ils être identifiés ? L'analyse statistique aboutit sur ce plan à des résultats assez robustes : non seulement le processus de financiarisation des entreprises ne joue pas sur l'évolution de la conflictualité collective avec arrêts de travail (contrairement à ce qui a pu être établi aux Etats-Unis par exemple), et les facteurs socio-économiques expliquent bien davantage la persistance des conflits dans les grands établissements mais aussi, de manière générale, leur recul, mais d'autres facteurs sont identifiés. Ainsi, la force des liens entre certains facteurs et la conflictualité varie également dans le temps – à l'image de la présence syndicale et du taux de syndicalisation sur les lieux de travail dont le lien avec la conflictualité semble se renforcer. Si la couverture syndicale se maintient au niveau des entreprises (en lien avec des pratiques de négociation en expansion depuis une dizaine d'années) alors que la présence des délégués syndicaux dans les établissements recule, expliquant une part du recul de la conflictualité, il faut donc aussi se pencher sur les pratiques des représentants du personnel, et

en particulier des syndicalistes, pour tenter de comprendre ce qui s'est passé en la matière depuis une quinzaine d'années.

L'analyse est à nouveau menée en termes statistiques mais aussi et surtout monographiques en étudiant les transformations des acteurs, de leurs pratiques et des interactions entre représentants des directions et représentants du personnel, notamment dans ces univers de grands établissements où persiste l'essentiel de la conflictualité collective. De ce point de vue, si les écarts persistent entre profils sociaux des représentants des directions (féminisées, de plus en plus formées et qualifiées, notamment en droit) et des syndicalistes (qui restent plus masculins et moins qualifiés, en dépit de formations syndicales fréquentes), on constate surtout un moindre recours des syndicalistes aux ressources externes que leur offrent (ou ne leur offrent justement plus) leurs syndicats et une polarisation qui s'accroît entre les lieux où les syndicalistes maintiennent ou développent des actions de mobilisation des salariés et là où ces pratiques reculent ou même disparaissent. De fait – mais nos monographies ne sont pas représentatives ici tant elles ont été choisies parce qu'y étaient déclarés des conflits le plus souvent – nos enquêtes qualitatives montrent la persistance, dans ces grands établissements, de relations tendues et conflictuelles entre directions et syndicalistes. En dépit de politiques patronales, parfois explicitement initiées pour pacifier le dialogue social, visant à changer les relations via des pratiques de négociation et de coopération ou, à l'inverse, cherchant à contenir la conflictualité par une personnalisation des relations avec les syndicalistes s'accompagnant de sanctions fréquentes des salariés, des tensions persistent même si les conflits collectifs ouverts reculent.

C'est ce que montre également l'analyse des pratiques des salariés eux-mêmes. Centré sur la question de leurs participations aux votes lors des élections professionnelles d'une part, et aux conflits collectifs d'autre part, nous explorons à la fois des segmentations et des retraits, des exclusions de fait (lorsqu'aucune élection n'est organisée ou qu'aucun conflit collectif n'a lieu) et des « auto-exclusions » dans les pratiques des salariés. Menant une analyse conjointe des effets des déterminants sociaux et de la structuration du champ économique sur la participation électorale et aux conflits des salariés en entreprise, l'analyse questionne les facteurs de la baisse tendancielle de toutes les formes de participation en entreprise constatée chez les salariés depuis le début des années 2000 – une baisse plus particulièrement accentuée dans la décennie 2010. On y montre que si les mobilisations collectives déclinent au sein des établissements, elles apparaissent en outre et même surtout moins suivies par les salariés, en particulier dans les années récentes, éclairant à nouveau frais la baisse de la conflictualité collective.

4) **Quittant une analyse décrivant puis cherchant à expliquer les évolutions de la conflictualité, centrée sur des tailles d'établissements, des configurations socio-productives ou des acteurs (des directions aux salariés en passant par les représentants du personnel et leurs interactions), les trois dernières parties de ce rapport proposent des plongées dans un répertoire d'action d'une part, puis deux enjeux centraux des relations professionnelles d'autre part.** Une quatrième partie s'intéresse donc aux manières dont le droit et la justice constituent des répertoires d'actions patronaux et syndicaux, sinon salariés, par lesquels s'affrontent logiques employeurs et logiques salariales, dans et hors des lieux de travail. A ce propos, si, le constat d'une juridicisation des relations professionnelles (au sens de références plus fréquentes au droit dans les interactions quotidiennes sur les lieux de travail), s'accompagnant d'une dé-judiciarisation des conflits du travail (au sens de recours plus fréquents au tribunal) a été établi il y a une dizaine d'années, cette partie entend interroger les évolutions qui ont eu lieu depuis. Le déclin de la conflictualité collective a-t-il à voir avec cette juridicisation et déjudiciarisation ? Comment cet instrument technique autant que ce registre moral, aux faces potentiellement répressives pour les salariés (sanctions, licenciement, recours à des huissiers, demandes aux juges de lever des occupations de lieux de travail, etc.), mais

aussi aux dimensions autant progressistes que potentiellement régressives (création de nouveaux droits mais aussi recul possible de ces droits par la négociation d'accords d'entreprise, éventuellement à l'issue de rapports de force s'exprimant de manière conflictuelle), est-il utilisé aujourd'hui dans les relations professionnelles sur les lieux de travail ? La diffusion du registre du droit dans les relations sociales contribue-t-elle à des changements dans la manière dont les acteurs coopèrent et entrent en conflit, interagissent et produisent les règles sur les lieux de travail ? Mêlant l'analyse de données issues de l'enquête REPONSE et des monographies, dont plusieurs ont été précisément choisies pour explorer ces questions, le rapport interroge ces deux modes d'usages du droit, en interne dans les relations professionnelles qui ont cours dans les établissements, et en externe, via le recours à des inspecteurs du travail ou à des juges pour contester un accord, obtenir une interprétation conforme à ses intérêts, tenter de faire constater des pratiques illégales ou changer un rapport de force. Sur ce plan, c'est une polarisation des situations et des pratiques que montre cette partie, entre des petits établissements qui se construisent par une mise à distance du droit et une logique d'arrangements à préserver, et des grands établissements où les services RH et les directions autant que les syndicalistes intègrent systématiquement dans leurs relations la possibilité de « faire trancher par le juge » ou de recourir à un tiers comme l'inspection du travail pour tenter de l'enrôler dans ce qui fait en partie conflit. De ce point de vue, si les syndicalistes des grands établissements étudiés ont tous témoigné de compétences juridiques avérées et de l'idée qu'ils pouvaient toujours potentiellement utiliser le droit, avant tout comme registre de dénonciation ou de mobilisation mais aussi parfois comme instrument de recours pour peser sur ou contester les décisions des directions, l'analyse montre aussi que ce répertoire d'action est l'un des points de divergence entre syndicalistes et que s'il peut constituer un appui, il n'est pas sans imposer des contraintes, avec lesquels peuvent faire avec, sinon jouer, les directions.

5) **Deux enjeux centraux des relations professionnelles sont alors abordés dans les parties 5 et 6 du rapport. Vingt ans après les 35h, le temps de travail constitue en effet une thématique toujours aussi structurante des relations professionnelles**, redevenant un enjeu central dans les entreprises en lien avec des évolutions du travail (numérisation, formalisation, NTIC qui déconnectent de plus en plus lieux et temps de travail) d'une part, mais aussi du droit d'autre part (avec notamment la loi Travail et le long conflit national qui a accompagné l'adoption de cette loi en 2016). Concernant de multiples dimensions de la relation salariale qui ne peuvent toutes être abordées, nous étudions la question des conflits portant sur le temps de travail à partir de cinq entrées, investiguées de manière statistique et/ou monographique – plusieurs entreprises étant là aussi choisies pour explorer ces questions. La première porte sur les transformations de ces régulations entre 1993 et 2017. La comparaison entre la première et la dernière enquête REPONSE – qui permet de mettre en série la manière dont, en particulier, on négocie et on entre en conflit en matière de temps de travail – met en évidence des tendances de fond qui révèle la permanence, sinon l'importance grandissante, des questions de temps de travail entre ces deux dates. Une deuxième dimension s'intéresse, entre temps long (1993-2017) et temps court (celui des années 2014-2016), aux changements dans l'organisation temporelle des activités que signalent l'utilisation de dispositifs de juste à temps (qui sont, de manière surprenante, semble-t-il de moins en moins utilisés par les entreprises), les variations des durées collectives annuelles de travail ou les décisions de modifier les volumes d'heures travaillées. A chaque fois, on y analyse quantitativement et qualitativement comment ces pratiques s'articulent à des formes de régulations impliquant négociations, discussions et conflits collectifs. Un troisième moment, restreint aux années 2014-2016, décrit alors où, par qui et comment se traitent et se régulent ces questions de temps de travail, là aussi grâce aux questionnaires et aux monographies. Deux pratiques spécifiques concluent cette analyse du

temps de travail comme enjeu de conflits et de négociation : la première porte sur le télétravail et bien que fondée sur l'enquête 2017 (notamment l'enquête auprès des salariés), l'analyse proposée est aujourd'hui un morceau d'histoire tant, depuis le printemps 2020, la situation n'a plus rien à voir. Nous avons conservé cette analyse, pensant qu'elle renseignait sur un avant qu'il n'est pas inutile de connaître pour prendre la mesure des transformations en la matière depuis un an et qu'elle pouvait compléter pour une part un travail récent de la DARES sur cette pratique. Une seconde pratique, plus conflictuelle et qui fait l'objet de vifs débats dans les années 2010, est alors abordée de manière approfondie : le travail le dimanche, étudié non seulement pour comprendre qui le pratique et dans quelles entreprises mais aussi en s'intéressant aux compensations auxquelles il donne lieu... ou pas. L'évolution – croissante – du travail le dimanche est en effet une dynamique relativement bien documentée, ce qui n'est pas le cas des compensations pour ces horaires qui font l'objet de questions très épisodiques dans les principales enquêtes statistiques françaises. Cette relative absence d'intérêt pour la question des contreparties pour le travail dominical laisse croire que cet enjeu n'est pas pertinent alors que nos enquêtes monographiques montrent qu'il est crucial pour analyser le sens que recouvre le fait de travailler le dimanche. Plus grave, comme la majorité des salariés qui travaillent le dimanche perçoivent effectivement des compensations pour ces horaires, cette absence contribue à invisibiliser une pratique, celle du travail le dimanche sans compensations qui révèle une dimension rarement prise en compte pour comprendre les segmentations existantes sur le marché du travail mais aussi les rapports de force et les enjeux de conflictualité et de négociation sur les lieux de travail.

6) **En continuité avec ces questions qui articulent temps de travail et rémunérations, une dernière partie s'intéresse alors à la question des salaires, à leurs négociations et aux conflits qui concernent cette thématique, qui est toujours la plus importante parmi les thèmes de conflits.** Un double objectif est à l'œuvre dans l'analyse : celui d'actualiser des données déjà travaillées à partir de REPONSE, notamment sur la période 2008-2010, mais aussi celui d'approfondir cette question des conflits et négociations salariales à partir de trois entrées originales. La première vise à prendre en compte les perceptions et déclarations des représentants du personnel en la matière, et pas seulement des directions, même si, in fine, ce sont bien elles qui décident du niveau des salaires et de leurs évolutions (modulo des accords de branche et l'existence d'un SMIC). La deuxième entend creuser la description des lieux où on négocie mais aussi et surtout de où on ne négocie pas, et pourquoi. La troisième souhaite s'attaquer à une question à la fois classique mais peu investiguée : celle des effets de la mobilisation des salariés lors de conflits collectifs sur les salaires sur l'issue des négociations qui ont été engagées à leur sujet, négociations obligatoires annuelles comme le prévoit le droit depuis 1982 en France (du moins jusqu'en 2017, où la périodicité a été étendue à 4 ans dans les ordonnances Macron). L'analyse montre que si un peu plus d'un représentant de la direction sur deux, au sein des établissements de plus de 20 salariés ayant au moins un représentant du personnel, déclare avoir négocié sur les salaires au cours des années 2014-2015-2016, seuls un gros tiers des employeurs de ce champ ont effectivement ouvert une négociation formelle en 2016. Les raisons avancées pour ne pas en ouvrir sont variées, recouvrant l'absence d'interlocuteurs ou d'interlocutrices syndicaux, le fait que des négociations ont lieu à d'autres niveaux mais aussi, le refus d'ouvrir des négociations collectives formalisées, refus énoncé tel quel ou parce que des négociations individuelles et/ou informelles ont eu lieu à la place. Notre analyse met alors aussi en évidence le fait que la syndicalisation et surtout la mobilisation sur les lieux de travail, avant ou au moment des négociations salariales, semblent payer, en modifiant les décisions que prennent les directions et l'issue de ces négociations. Les résultats statistiques montrent ici clairement le rôle de ces mobilisations, ce qui, dans une période où se

succèdent les échecs plus que les succès du mouvement syndical à l'échelon national, n'est pas sans intérêt.

**7) Le rapport se termine alors par un épilogue, qui rend compte de tentatives pour actualiser notre recherche au regard du contexte issu de la pandémie mondiale qui a débuté en mars 2020 en France et qui a profondément bouleversé, notamment, le monde du travail et les relations professionnelles.**

Réalisé et rédigé pour l'essentiel par Amandine Michelon, étudiante encadrée par Jérôme Péliasse, cet épilogue vise à actualiser les données monographiques présentées dans le rapport en recontactant les entreprises rencontrées au regard d'une double question : la première cherche à savoir comment s'est déroulée la mise en place des Comités Sociaux et Economiques (CSE), résultat de la fusion des instances instaurée par les Ordonnances Macron de septembre 2017 que la loi imposait pour le 1<sup>er</sup> janvier 2020 au plus tard. En effet, dans la plupart de nos monographies réalisées au printemps ou à l'été 2019, le CSE n'était pas encore en place ou, au mieux, venait de l'être, tout en constituant parfois déjà un sujet d'échanges entre syndicalistes, au sein des directions, sinon entre ces deux ensembles d'acteurs. Imaginer une « post- post-enquête » pour proposer un premier bilan de la mise en place des CSE dans les entreprises étudiées constituait aussi une opportunité pour suivre l'évolution d'un même terrain à plusieurs mois d'écart. Toutefois, l'épidémie de coronavirus en France, et notamment les périodes de confinement et de déconfinement qu'elle a imposées à partir de mars 2020 ont amené à repenser le contenu de cette nouvelle enquête, que nous avons commencé à imaginer en février 2020. D'abord, parce que le confinement a constitué une expérience inédite impactant de près les objets de notre recherche. Ne pas discuter cet impact nous est apparu comme une lacune certaine. Ensuite, parce que cette expérience collective inédite a lieu à un moment peu éloigné de la naissance des CSE. La crise sanitaire<sup>166</sup> a donc constitué une mise à l'épreuve du réel pour des CSE parfois très nouvellement instaurés, rendant d'autant plus intéressant cette nouvelle enquête. Réalisés à distance (seuls deux entretiens ont pu être menés en présentiel) en juin, juillet et septembre 2020, treize entretiens ont été menés avec les directions (dans trois cas), les représentants du personnel (dans quatre cas) ou les deux acteurs (dans trois autres cas) de dix des 18 entreprises initialement enquêtées – quatre établissements de 27 à 80 salariés, deux entre 200 et 360 salariés et quatre dans des grands établissements de 450 à 1100 salariés. Du côté des CSE, quatre entreprises l'ont mis en place par accord. On observe néanmoins globalement – accords ou pas - peu d'écarts avec le minimum légal et surtout des divergences fortes entre petits et grands établissements dans la manière dont le CSE fonctionne, qui correspondent aux pratiques pré-CSE analysées dans le rapport. Malgré un renouvellement des représentants du personnel - réel en terme quantitatif puisque la moitié des nouveaux élus globalement n'avait pas de mandats au sein des IRP auparavant, mais relatif en pratique (les nouveaux élus étant généralement placés à des postes de suppléants) - et la recomposition des attributions des élus, la continuité domine parmi les dix établissements enquêtés. En effet, là où le dialogue social dans les instances était faible, contourné, peu ou pas investi, il l'est toujours au moment de l'enquête (en 2018-2020). En revanche, là où CE, DP et CHSCT se réunissaient régulièrement, avec des élus se formant, s'engageant et se mobilisant pour discuter, échanger, sinon négocier, le CSE reste une institution investie, en dépit de critiques par certains élus, en particulier dans les grands établissements, qui pointent des moyens en diminution, des réunions fleuves et une concentration accrue des échanges avec quelques représentants du personnel. L'annonce du confinement a néanmoins bouleversé subitement l'organisation de l'activité dans les entreprises françaises. Celles-ci ont disposé de peu de temps pour s'adapter aux mesures gouvernementales

---

<sup>166</sup> Pour une discussion du terme et de son emploi, voir l'épilogue.

et ont dû choisir entre plusieurs possibilités, fruits d'arbitrages – parfois conflictuels – mais aussi de déterminations externes : télétravail et chômage partiel, chômage partiel uniquement, travail sur place et télétravail, travail sur place et chômage partiel, télétravail uniquement. Les salariés se sont donc trouvés dans des situations hétérogènes selon les secteurs d'activité et la position hiérarchique occupée dans l'entreprise. Du côté des relations professionnelles, nous avons supposé que, selon l'intensité du dialogue social préexistant à la crise, les directions se seraient plus ou moins appuyées sur l'expertise et la proximité aux salariés dont disposent les représentants du personnel. La crise n'aurait été qu'un moment d'exacerbation de rapports sociaux : là où les instances de représentation du personnel étaient fortement sollicitées, elles le seraient encore plus, tandis qu'ailleurs, elles le seraient encore moins. Cette hypothèse ne s'est pas vraiment vérifiée dans les entreprises de la post-enquête, a contrario des résultats identifiés dans l'enquête de l'UGICT CGT. Si nous constatons bel et bien une différence dans le maintien de réunions des instances selon les critères supposés, les représentants du personnel ont dans l'ensemble été évincés dans la gestion de crise, même dans trois des grandes entreprises de notre échantillon. Leurs rôles se sont en effet pour l'essentiel cantonnés à la réception d'informations à transmettre aux salariés et peu à la participation aux décisions, sauf dans deux cas où les délégués syndicaux (et pas les élus du CSE), tapant du poing sur la table pour obtenir des mesures et des équipements de sécurité insuffisants lors de la première phase du confinement, ont été entendus.

## **Epilogue : Relations professionnelles, CSE et Covid19 : de la crise comme révélateur à sa gestion par les acteurs des relations professionnelles**

Dans le sillage du rapport, nous proposons un épilogue fondé sur une enquête menée au courant de l'été 2020<sup>167</sup>. Il vise à actualiser les données monographiques présentées dans le rapport en recontactant les entreprises rencontrées. En effet, la réalisation de REPONSE 2017 puis la recherche menée sur le temps long par les chercheurs du projet REGTRAV ont eu lieu juste avant (le passage des questionnaires a eu lieu au premier semestre 2017) et juste après (la recherche a commencé en 2018 et s'est étalée en 2019 et début 2020) l'adoption de l'*ordonnance du 22 septembre 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise et favorisant l'exercice et la valorisation des responsabilités syndicales*. L'ordonnance fusionne les anciennes instances représentatives du personnel pour former le CSE, obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020 dans toutes les entreprises de plus de 11 salariés. Se pencher sur la création d'une nouvelle instance de représentation du personnel en entreprise semblait nécessaire dans un projet centré sur la question de la régulation des relations de travail. En effet, alors que, dans la plupart de nos monographies, le CSE n'était pas encore en place tout en constituant parfois déjà un sujet d'échanges (entre syndicalistes, au sein des directions, sinon entre ces deux ensembles d'acteurs), il nous a semblé intéressant d'imaginer cette « post- post-enquête » pour proposer un premier bilan de la mise en place des CSE dans les entreprises étudiées pour le rapport REGTRAV. Une opportunité était aussi offerte par là, de suivre l'évolution d'un même terrain à plusieurs mois d'écart. L'intérêt de l'épilogue était donc double : fournir des données actualisées sur les entreprises qui ont constitué le terrain du projet et offrir une description des enjeux de la mise en place du CSE dans ces entreprises en proposant d'éventuelles pistes de recherche.

Toutefois, l'épidémie de coronavirus en France, et notamment les périodes de confinement et de déconfinement qu'elle a imposées ont amené à repenser le contenu de l'épilogue. D'abord, parce que le confinement a constitué une expérience inédite impactant de près les objets de recherche du projet REGTRAV. Ne pas discuter cet impact nous est apparu comme une lacune certaine. Ensuite, parce que cette expérience collective inédite a lieu à un moment peu éloigné de la naissance des CSE, en particulier pour certaines entreprises qui n'ont mis en place l'instance qu'au bout du délai légal prévu. La crise sanitaire<sup>168</sup> a constitué une mise à l'épreuve du réel pour des CSE parfois très nouvellement instaurés. Dès lors, il semblait impossible de fournir des données sur le CSE sans mentionner la crise sanitaire et vice-versa. Si ces deux sujets sont abordés séparément dans cet épilogue, c'est parce qu'ils disposent d'éléments et enjeux qui leur sont propres, notamment en ce que la mise en place du CSE précède une quelconque conscience de la crise sanitaire. Cependant, cette séparation demeure d'une certaine façon artificielle, les deux étant profondément interpénétrés au moment de l'enquête et c'est pourquoi ils sont traités ensemble dans cet épilogue. Après une présentation des conditions d'enquête, ce dernier propose donc un certain nombre de constats sur la mise en place du CSE – ses enjeux dans les différentes entreprises qui constituent la post-post-enquête, sa composition, le profil des élus CSE et enfin ses premiers effets sur le dialogue social. Puis est analysé l'impact de la crise sanitaire sur les entreprises, en termes d'organisation du travail et de dialogue social, comprenant les manières dont les représentants du personnel ont été associés, ou non et comment, à la gestion de crise.

---

<sup>167</sup> Réalisée par Amandine Michelon, étudiante en master 2 recherche de sociologie à Sciences Po (avec l'aide de J. Pélisse, qui a aussi effectué quelques entretiens), cette enquête a nourri cet épilogue rédigé par Amandine.

<sup>168</sup> Pour une discussion du terme et de son emploi dans l'épilogue, voir *infra*.

## 1. Méthodologie et conditions d'enquête

L'épilogue s'appuie sur 13 entretiens d'environ 1 heure chacun, menés entre juillet et septembre 2020, auprès de représentants de la direction et du personnel de 10 entreprises. Ces acteurs ont été contactés à partir de 17 des 18 monographies qui constituent le volet qualitatif du projet REGTRAV<sup>169</sup>. Dix entreprises ont dans ce cadre pu être recontactées, sept ne donnant pas suite à nos demandes d'entretiens, malgré une et parfois deux relances systématiques auprès de divers acteurs (côté direction et côté représentants du personnel). La moitié des entretiens portent sur des cas de petites entreprises de 80 salariés ou moins ; deux cas sur deux structures moyennes de 200 à 350 salariés (ProtectEnfance et Assursanté) et quatre cas sur les grands établissements (de 450 à 1 100 salariés) de notre échantillon monographique initial. Divers secteurs d'activité sont représentés : industrie, assurance, santé et social, services, culture et loisir.

**Tableau 1 : Taille et activité des entreprises analysées dans le cadre de la « post post-enquête »**

	Taille	Activité
<b>Scenographix</b>	27	Scénographie d'équipement
<b>Chaudux</b>	28	Vente et installation de brûleurs industriels
<b>IME 2</b>	60	Institut médico-éducatif et maison de retraite
<b>Nautique</b>	80	Complexe sportif aquatique
<b>ProtecEnfance</b>	209	Protection de l'enfance
<b>Assursanté</b>	360	Protection sociale complémentaire
<b>Soustraitelec</b>	450	Fabrication de cartes électroniques
<b>Steelonia</b>	500	Sidérurgie métallique
<b>Assistplus</b>	640	Assistance téléphonique
<b>Musée</b>	1100	Culture

Dans un contexte sanitaire encore incertain, il a été proposé aux enquêtés de choisir le mode de communication qu'ils préféreraient pour l'entretien : 2 se sont tenus en présentiel, tandis que 11 se sont déroulés par visioconférence ou téléphone. Peu utilisée dans les entretiens en sociologie, la communication à distance a garanti la tenue des entretiens sans risque de contamination et sans port de masque. Si elle comporte des limites, notamment dans la fluidité et la compréhension en cas de mauvaise connexion internet, le recours à la visioconférence a toutefois permis une forme de face à face entre enquêtés et enquêteurs dont l'importance n'est pas négligeable en termes de communication non verbale et d'établissement de liens de confiance<sup>170</sup>.

Du fait du contexte sanitaire et économique difficile à l'été 2020 – déconfinement en mai, reprise de l'activité progressive pour certains secteurs, annonce de la crise économique et de fermetures d'entreprises dans les médias, appels au maintien de la distanciation sociale, avertissements d'une seconde vague pandémique à venir – l'accès au terrain semblait, aux premiers abords, difficile. Il était attendu des acteurs qu'ils n'aient que peu de temps à consacrer à des entretiens et soient réticents à l'idée de participer à nouveau à une enquête dans laquelle

<sup>169</sup> Une seule entreprise n'a pas fait l'objet de tentatives de contacts – Eau – suite au récit et aux conseils des conditions d'enquête qu'avait rencontré Pauline Grimaud, autrice de cette monographie, qui nous a déconseillé de tenter la prise de contact.

<sup>170</sup> Sur un premier retour méthodologique concernant les conditions d'enquête en temps de Covid, voir Clouet, Madon et Oudot (2020).

ils avaient déjà investi leur temps personnel. Pourtant, les retours positifs – après plusieurs relances dans la plupart des cas – ont été nombreux. Des entretiens ont pu être organisés dans plus de la moitié des entreprises contactées. Sur 10 entreprises constituant la post-enquête, des représentants de la direction et du personnel ont pu être rencontrés dans 3, les autres contacts n'ayant donné suite qu'à un entretien avec un de ces deux acteurs. Ainsi, dans 4 entreprises, seuls des représentants de la direction ont été rencontrés, et dans 3 entreprises, seuls des représentants du personnel ont été rencontrés.

Dans leur grande majorité, les acteurs ayant accepté un entretien font état d'une bonne gestion de la crise dans son ensemble. Dès lors, il est possible de s'interroger sur un éventuel biais de sélection dans l'enquête : sont plus aptes à répondre les acteurs placés dans des contextes socio-économiques relativement confortables, qui ont une expérience ou une impression positive de la gestion de crise dans leur entreprise. A l'inverse, des acteurs dans des contextes socio-économiques difficiles ou instables, pour qui la gestion de la crise n'était pas satisfaisante, ont peut-être eu moins tendance à se manifester. Toutefois, il est également concevable que ce biais soit limité par le fait que les acteurs avaient déjà tous répondu à des entretiens et pourraient ainsi être plus enclins à le faire, malgré une situation économique complexe dans l'entreprise ou une mauvaise impression de la gestion de crise.

## **2. La mise en place des CSE dans les entreprises de la post-enquête**

L'ordonnance du 22 septembre 2017 modifie l'organisation de la représentation du personnel et du dialogue social en entreprise. La notion de dialogue social est ici entendue dans sa conception large, telle que définie par Sylvaine Laulom et al. Comme « l'ensemble des moyens et des institutions permettant la défense et l'expression collective des droits et intérêts des salariés, qu'il s'agisse de permettre l'information des représentants, de les consulter pour avis ou de conduire des négociations visant à la conclusion de conventions et accords collectifs » (Laulom et al., 2016). Inscrite dans un mouvement initié il y a quarante ans, notamment avec les lois Auroux de 1982, l'ordonnance contribue à placer l'entreprise au centre des négociations professionnelles (Tixier, 2019) en permettant aux accords d'entreprise de s'écarter des normes fixées par accords de branche, laissant dès lors une grande liberté aux acteurs situés à cette échelle : les directions et les représentants du personnel. Parallèlement à ce mouvement de décentralisation des négociations, l'ordonnance participe à une centralisation des instances représentatives du personnel (Béroud et al., 2018) en fusionnant les missions des anciens Comité d'Entreprise, Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail et Délégué du Personnel en une unique organisation : le Comité Social et Economique (CSE).

Dans sa note d'étape, publiée en décembre 2018 par France Stratégie, le *comité d'évaluation des ordonnances relatives au dialogue social et aux relations de travail* souligne les points sensibles soulevés par cette fusion : la centralisation du dialogue social et la perte de proximité avec les salariés et le terrain, la négligence des questions de sécurité et de conditions de travail, le devenir des représentants dont le mandat ne sera pas renouvelé et la formation des élus CSE dont les compétences doivent être élargies par rapport à leurs prédécesseurs. Ainsi, côté représentants du personnel, la mise en place du CSE soulève des inquiétudes sur la baisse importante des moyens et la réduction du nombre d'élus, tandis que côté employeurs, elle est abordée à travers la possibilité de simplifier le dialogue social et d'en diminuer les coûts.

Obligatoire dans toutes les entreprises d'au moins 11 salariés, le CSE est mis en place par la conclusion d'un accord d'entreprise majoritaire ou, à défaut, par une décision unilatérale de l'employeur. Dans ce dernier cas, la loi fixe alors un nombre d'élus minimum suivant la taille des entreprises.

**Tableau 2 : Nombre d'élus titulaires dans les entreprises rencontrées dans le cadre de la post-enquête 2020 comparé au minimum légal d'élus titulaires pour chaque entreprise**

	Effectif de l'entreprise	Nombre d'élus titulaires lors de la mise en place du CSE	Accord d'entreprise
<b>Scenographix</b>	27	2	Non
<b>Chaudux</b>	28	2	Non
<b>IME 2</b>	60	N.R.	N.R.
<b>Nautique</b>	80	6	Non
<b>ProtecEnfance</b>	209	N.R.	Oui
<b>Assursanté</b>	360	11	Non
<b>Soustraitelec</b>	450	12	Oui
<b>Steelonia</b>	500	13	Oui
<b>Assistplus</b>	640	16	Oui
<b>Musée</b>	1100	18	Non

**Encadré 1 : L'asymétrie légale dans les négociations sur le CSE**

L'ordonnance fixe un plancher pour les nombres d'élus et d'heures de délégation et pour leurs moyens, en dessous desquels un accord ne peut pas descendre. Pour obtenir plus d'élus ou de moyens, définir des périmètres d'établissements différents ou encore mettre en place des représentants de proximité ou des commissions supplémentaires dans le CSE, les organisations syndicales et les directions n'ont d'autre choix que d'entamer des négociations. Ces négociations sont déséquilibrées : l'employeur a toujours la possibilité, en cas de non-accord, d'appliquer le minimum légal. Le délégué syndical CGT d'une entreprise de sidérurgie métallique, Steelonia, décrit par exemple les négociations qu'il a mené avec sa direction sur le CSE comme un « chantage » à l'encontre des organisations syndicales et un « dialogue de sourds ». Alors qu'il n'a rien à perdre en cas d'échec de la négociation, l'intérêt de l'employeur à la signature d'un accord de mise en place du CSE repose ailleurs : dans la légitimité future du CSE, dans l'instauration de rapports de confiance et d'un bon dialogue social.

**2.1. Les enjeux de la mise en place du CSE**

**2.1.1. Le nombre et le périmètre des établissements distincts, un enjeu non formulé**

La notion d'établissements distincts et le choix de leurs périmètres apparaissent comme des sujets particulièrement importants lors du passage au CSE. Si plusieurs établissements distincts composent une entreprise, il existe alors un CSE central et un CSE au niveau de chaque établissement distinct. Le nombre et le périmètre des établissements distincts sont déterminés par un accord collectif majoritaire. Dans les entreprises sans délégué syndical, ils sont déterminés par accord conclu entre l'employeur et le CSE. Sans accord, l'employeur a cependant toujours la possibilité de fixer le nombre et le périmètre des établissements distincts par décision unilatérale. Toutefois, la notion d'établissements distincts n'est pas ou peu mentionnée dans les entretiens, et cela, y compris dans le cas d'entreprises multi-sites, où il existe effectivement une reconnaissance d'établissements distincts : un CSE central et plusieurs CSE d'établissements. De fait, cette notion apparaît en creux dans les grandes entreprises lorsque les acteurs mentionnent l'articulation entre CSE central et CSE d'établissements par exemple chez **Soustraitelec**, la question des moyens des commissions du CSE, ou encore la mise en place de représentants de proximité par exemple chez **Steelonia**. Cependant, la notion elle-même d'établissements distincts et leurs périmètres reste un enjeu non formulé dans les entretiens.

### 2.1.2. La CSSCT, une commission « spécifique » : l'enjeu de ses moyens et de sa composition dans les grandes entreprises.

Directement liée à la question du nombre et du périmètre des établissements distincts, sont évoqués comme principaux enjeux les heures et moyens alloués aux futurs élus du CSE, notamment à la Commission de santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT), que les représentants du personnel envisagent comme une instance particulièrement exigeante en termes de compétences et de temps :

J'ai beaucoup d'inconvénients dans le regroupement des CSE. Parce que pour moi, le CHSCT, c'est vraiment spécifique. [...] Il y a beaucoup de travail dans cette instance. [...] Donc ça ne devrait être que des personnes qui sont dédiées à ça. Il faut suivre hein, il faut se former. Il faut... enfin, il faut suivre les salariés, il faut aller voir les postes, il faut... enfin c'est très compliqué. (Déléguée syndicale CGT de Soustraitélec, 2020)

Cette question des moyens se retrouve principalement dans les plus grandes entreprises. Elle est d'autant plus saillante dans des entreprises où les représentants du personnel sont actifs, et notamment là où des délégués syndicaux sont présents et cherchent à négocier un accord pour le passage au CSE. La perte d'élus et de mandats dans les grands établissements, inévitable au vu de la fusion des anciennes instances, s'accompagne de négociations qui portent principalement sur les moyens. Dans ces négociations, les directions cherchent à limiter les écarts au minimum légal, tandis que les organisations syndicales exigent des moyens plus importants, notamment en termes d'heures de délégation ou de composition des commissions comme la CSSCT, pour contrebalancer cette perte de mandats.

Chez **Assistplus** par exemple, la direction proposait une CSSCT composée d'un membre par organisation syndicale, alors que les représentants du personnel exigeaient une représentation proportionnelle des organisations syndicales au sein de la CSSCT. Après négociations, la commission comprend 6 membres (contre 4 dans les propositions de la direction), un résultat dont se montre satisfait le délégué syndical CFDT qui indique ne pas avoir l'impression « qu'on ait perdu ».

#### **Encadré 2 : Le CSE à Soustraitélec, une négociation sans enjeu et (presque) pour rien ?**

La mise en place du CSE a été l'occasion d'une négociation, initiée par le DRH, qui a débouché sur un accord signé par toutes les organisations syndicales, en décembre 2018, un an avant la date limite de la fin 2019 imposée par les Ordonnances. Lors des entretiens, les élections visant à le mettre en place étaient prévues en juin 2019, trois à quatre mois après l'enquête et n'avaient pas encore eu lieu. La campagne pour ces élections n'avaient pas encore commencé, du moins sur le site de L., car à P., au contraire, le délégué CFDT avait anticipé en faisant un travail de recrutement de jeunes adhérents et constitution d'une liste, quasi déjà prête, pour compenser les départs de cinq militants historiques. Anticipant à nouveau une absence de concurrence, même s'il indiquait rituellement « au cas où je suis élu », ce délégué se pose comme le principal responsable syndical, qui allait devoir former les jeunes, tout en donnant le là, en imaginant devoir se montrer ferme au cours des prochaines NAO pour partir sur de bonnes bases (et un rapport de force explicite, même s'il n'emploie pas le terme) avec la direction. A L., les acteurs ont peu parlé du CSE et des élections à venir, sauf Martin, le délégué FO qui anticipait rencontrer des problèmes importants pour constituer une liste paritaire pour le deuxième collègue, très masculin, et évoquait la nécessité de recruter des adhérents et de se positionner différemment, expliquant par là l'absence de propositions communes lors des NAO.

L'accord de 21 pages mettant en place le CSE apparaît très classique. Son effet principal est, outre la fusion DP, CE et CHSCT, de réduire de un siège au comité social et économique central d'entreprise les représentants au premier collègue, le nombre de membres titulaires passant de 5 (3+1+1) à 4, le collègue cadre ayant un titulaire mais pas de suppléant par ailleurs (donc 3 suppléants seulement). Il est établi une commission hygiène santé sécurité, une pour l'égalité homme-femme, et une concernant le « développement professionnel », à chaque fois composé d'un président et de deux élus, chacune de ces commissions centrales se réunissant une fois par an, le CSEC se réunissant lui deux fois par an. Deux CSE d'établissement sont établis (le petit site de M. allant avec celui de P.), dont le nombre d'élus est renvoyé à un protocole électoral à signer en 2019 (« on devrait être 8 ou 9, sur P., je ne sais pas encore mais cela ne va rien changer » selon le délégué CFDT, la déléguée CGT disant la même chose sur le site de L. : un nombre d'élus inchangés). Il est prévu qu'ils se réunissent dix fois par an (une fois par mois sauf

en août et en décembre) et les suppléants n'y siègent pas, tout en étant destinataires des documents (ordre du jour, PV, documents supports). Une commission logement, activité sociale et culturelle, et un représentant de proximité sont mis en place. Ce dernier est installé sur le site de M. (25 salariés), afin d'assurer sa représentation dans l'architecture de la nouvelle IRP. Un salarié titulaire et un suppléant représentant de proximité de M. sont désignés par les membres du CSE de P. et assiste aux réunions de ce dernier, en charge « par délégation de la mission de présenter à l'employeur mensuellement les réclamations individuelles ou collectives des salariés sur les salaires et sur l'application des dispositions légales, réglementaires, conventionnelles et collectives relatives au droit du travail, à la protection sociale, la santé et la sécurité des salariés pour le périmètre du site de M. ». Un accès à la BDES et une formation en la matière sont aussi prévus pour les membres des deux instances (d'établissement et central)... sachant que, selon François, le délégué CFDT à P., seul lui y va pour préparer les négociations, « *les autres délégués n'y vont jamais* ». Les moyens, enfin, sont précisés : 12h annuelles pour les membres du CSEC (et 20h supplémentaires pour le secrétaire du CSEC) ; 10h mensuelles pour le représentant de proximité ; « conformément aux dispositions réglementaires en vigueur » pour les membres des CSE d'établissement, ce qui ne changera rien selon les dires des représentants rencontrés. Au final, si un accord a bien été signé, il semble avoir été peu investi par les représentants. Très cadré par le minimum légal, il n'a pas été pour autant l'occasion de diminuer le nombre d'élus ni leurs moyens, du côté de la direction, qui a même prévu un représentant de proximité sur le troisième petit site de M.

### 2.1.3. Place et moyens des suppléants : « tous les syndicats avaient dit la même chose, que si les suppléants ne siègeraient pas, on ne signerait pas »

L'ordonnance introduit une distinction supplémentaire entre élus titulaires et élus suppléants : dans le CSE, les suppléants ne peuvent plus siéger aux réunions. Leur rôle de représentants du personnel n'est sollicité qu'en cas d'absence des élus titulaires. Pour les représentants du personnel rencontrés, cela impose aux élus suppléants une distance vis-à-vis des sujets discutés en réunions et un développement limité ou ralenti des compétences nécessaires à un bon exercice de leurs mandats. Négocier leurs moyens ou leur participation aux réunions du CSE s'est révélé un enjeu important dans les grandes entreprises. Pour le délégué syndical CGT de **Steelonia**, la direction refusait cette participation à part entière des élus suppléants au CSE afin d'éviter de devoir les remplacer sur leurs postes de travail au moment des réunions de l'instance. Chez **Musée**, comme chez Steelonia, les négociations n'ont pas abouti sur ce point et les élus suppléants ne siègent pas au CSE. Chez Musée, la non-signature de l'accord sur la mise en place du CSE s'est jouée sur la participation des suppléants à l'instance :

On l'avait dit au début, tous les syndicats avaient dit la même chose, que si les suppléants ne siègeraient pas, on ne signerait pas. Et ils n'ont même pas voulu faire un pas en disant ok sur 20% des suppléants. Après, on est dans du marchand de tapis... Et ils n'ont pas voulu bouger de cette ligne-là. Du coup, pas d'accord (Elu CSE UNSA de Musée, 2020)

Chez **Assistplus**, les organisations syndicales ont refusé la mise en place de représentants de proximité en échange de l'obtention d'une heure de délégation supplémentaire pour les élus suppléants. Ce choix est motivé selon le délégué syndical CFDT par le déménagement des locaux de l'entreprise prévu d'ici une année, qui réduira la nécessité de représentants de proximité, mais n'impactera pas celle des élus suppléants du CSE.

### 2.1.4. La mise en place de représentants de proximité

Révélatrice du double mouvement législatif de centralisation et décentralisation du dialogue social, la figure du représentant de proximité est créée pour pallier un éventuel éloignement excessif entre les représentants du personnel et les salariés<sup>171</sup>. La mise en place de représentants de proximité est facultative et dépend des périmètres d'établissements distincts déterminés. Dès lors, le nombre, les missions et les moyens alloués à ces nouveaux acteurs sont laissés au gré

---

<sup>171</sup> A ce sujet, Amandine Michelon et Jérôme Pélisse participent à une équipe de recherche depuis janvier 2020 qui étudie spécifiquement cette nouvelle figure des représentants de proximité dans le cadre d'un projet mené pour le Comité d'évaluation des Ordonnances de 2017.

de la créativité conventionnelle à l'échelle des entreprises. Les représentants de proximité viennent généralement remplacer les anciens délégués du personnel dans leur rôle de remontée des réclamations individuelles et collectives à l'employeur, tout en endossant souvent les attributions santé, sécurité et conditions de travail des CSE ou CSSCT sur le terrain.

Trois entreprises de la post-enquête comportent des représentants de proximité : **ProtecEnfance**, **Steelonia** et **Soustraitelec**. Dans les trois cas, la mise en place de représentants de proximité est le fruit de réclamations des organisations syndicales. Le nombre de représentants de proximité et leurs moyens prennent une place plus ou moins centrale dans les négociations du CSE. Chez Steelonia, les organisations syndicales demandent un représentant de proximité par organisation syndicale représentative sur chaque site et un représentant de proximité pour trois élus titulaires. Elles n'obtiennent finalement qu'un représentant de proximité par organisation syndicale représentative, qui doit obligatoirement être titulaire du CSE.

Cette demande de représentants de proximité est motivée par exemple chez Soustraitelec par la volonté de couvrir des établissements plus éloignés : « Moi je leur [la direction] ai fait comprendre que si on venait à être obligés de descendre à Montpellier (le site principal est dans l'Ouest), ça ferait des frais pour la société » (*Déléguée syndicale CGT de Soustraitelec*). Chez ProtecEnfance, il s'agit de maintenir un lien avec des salariés avec qui il est plus compliqué pour les représentants du personnel d'entretenir un contact direct depuis la mise en place du CSE. Ce sont par exemple les salariés de nuit, que les anciens délégués du personnel voyaient régulièrement du fait des postes qu'ils occupaient mais que les élus CSE et délégués syndicaux ne côtoient presque jamais. Dans l'association, les représentants de proximité disposent d'ailleurs des mêmes moyens que les anciens délégués du personnel bien qu'un ancien représentant de proximité raconte qu'« il n'y avait pas une volonté d'avoir ce dialogue-là ».

#### 2.1.5. Dans les plus petites entreprises, une formalisation du dialogue social qui « ne change pas grand-chose »

Les questionnements sur le nombre d'élus, le rôle des suppléants, le nombre d'heures allouées à chacun et le type de commissions sont presque absents dans les plus petites entreprises. De fait, l'application du minimum légal n'entraîne pas une perte significative du nombre de mandats ou des moyens réservés aux élus du personnel dans les petites entreprises. Les instances représentatives du personnel n'y sont également que peu sollicitées, les réclamations individuelles et collectives circulant souvent en dehors de ces instances, sur un mode plus informel et interpersonnel.

Les enjeux de la mise en place du CSE dans de telles entreprises sont donc ailleurs, notamment dans la formalisation du dialogue social. Le CSE est conçu comme un outil plus simple que les anciennes instances de représentation du personnel, permettant la prise en compte de paroles moins entendues habituellement. A **Chaudux** par exemple, le représentant de direction explique que le CSE pourrait permettre de recréer un lien entre le SAV (un service à part dans l'entreprise depuis que la maison-mère allemande de Chaudux a procédé à une réorganisation des pôles d'activité) et lui-même, maintenant qu'un membre du SAV est élu au CSE.

#### **Encadré 3 : L'arrivée du CSE dans une SCOP**

A **Scenographix**, SCOP de 28 salariés (société dont les salariés sont associés majoritaires, c'est-à-dire détiennent la majorité du capital social), la représentante de direction décrit le « principe d'avoir un CSE » comme « bizarre ». Elle y voit la possibilité d'y avoir une « parole couverte », c'est-à-dire un espace qui offre l'opportunité à certains de faire remonter des réclamations, individuelles ou collectives, qui, sans la garantie d'un certain anonymat, n'auraient jamais fait surface. La direction de Scenographix conçoit le CSE comme un moyen de canaliser les informations, revendications, et éventuels mécontentements, en offrant un espace de formalisation systématique de ces « paroles couvertes ». Cependant, le CSE lui apparaît également comme une menace pour la « parole ouverte », celle des associés en assemblées générales, où sont prises les décisions pour

la SCOP. La représentante de direction estime que l'un ne doit pas prendre le pas sur l'autre, cela constituant une « mise en danger de l'entreprise » : « je ne suis pas du tout pour ça ».

Toutefois, dans ces plus petites entreprises, la mise en place du CSE n'est pas conçue comme un changement majeur. Ainsi, la directrice adjointe de **Nautique**, entreprise de 80 salariés, déclare à propos du CSE « au quotidien, ça ne nous change pas grand-chose ». Elle ne connaît pas la composition ou les moyens dont disposent les élus tant cette instance n'occupe pas une place importante dans la vie de l'entreprise. Ces données confirment celles publiées par France Stratégie en décembre 2018 dans la *note d'étape du comité d'évaluation des ordonnances relatives au dialogue social et aux relations de travail* : la taille de l'entreprise influe largement sur la perception de la mise en place du CSE. A l'été 2018, 64% des dirigeants d'entreprises n'imaginaient pas un changement de leurs pratiques avec le CSE parce que le climat social de leur entreprise était déjà satisfaisant ou parce que leur entreprise se compose de petits effectifs.

La même perception existe cependant dans de plus grandes entreprises. Dans certains cas, ni représentant de la direction ni représentant du personnel ne mentionnent les enjeux de perte de mandats, de moyens alloués aux commissions et aux suppléants, ou de création de représentants de proximité, alors même qu'ils touchent ces entreprises de grande taille. C'est le cas d'**Assursanté**, qui comporte 360 salariés, et où ni la DRH ni la déléguée syndicale CFDT n'observent de changement particulier avec l'arrivée du CSE, du fait du précédent fonctionnement en DUP. Si petites et plus grandes entreprises de la post-enquête ne relatent pas les mêmes enjeux liés à la mise en place des CSE, ces derniers ne sont pas uniquement liés à la taille des entreprises mais également à la structure de leurs précédentes instances et donc à l'ampleur du changement.

## 2.2. Composition et commissions des CSE : peu d'écarts au minimum légal

Au final, et comme on pouvait s'y attendre (les ordonnances étaient faites pour ça, au fond), et comme le montre le tableau ci-dessous, l'issue des négociations ou les décisions prises unilatéralement par la direction en cas d'absence d'accord ont abouti à des règles qui s'éloignent assez peu du minimum légal, contribuant, dans les petits établissements à des changements peu perceptibles et peu perçus et dans les grands établissements à une réduction importante du nombre de représentants.

**Tableau 3 : Composition et commissions du CSE dans les entreprises rencontrées dans le cadre de la post-enquête 2020 comparés à la composition et aux commissions définies par les Ordonnances selon la taille des entreprises**

Composition et commissions du CSE à sa mise en place		2 titulaires 2 suppléants Pas de commission	2 titulaires 2 suppléants Pas de commission	4 ou 5 représentants de proximité	1 représentant de proximité sur le site de M. relié au CSE de P. Au niveau central: Commission égalité professionnelle. Commission développement professionnel. CSSCT. Au niveau local: Commission logement.
--	--	---	---	-----------------------------------	--

Composition et commissions du CSE à sa mise en place	
13 titulaires 3 représentants de proximité par sites (9 au total) : 1 par OS, doit être titulaire du CSE CSSCT de 4 membres	
16 élus 6 membres CSSCT selon les résultats aux organisations professionnelles « Une composition faible » et « particulière » (DRH)	
18 titulaires Pas de RI du CSE : pas de convocation des commissions de la part de la direction. « Décrédibilisation des élus » (élu UNSA)	

	Composition et commissions du CSE selon le plancher légal	Enjeux des négociations, si elles ont eu lieu, pour la mise en place du CSE	
		Pour la direction	Pour les représentants du personnel
Scenographix	2 titulaires 2 suppléants Pas de commission		
Chaudux	2 titulaires 2 suppléants Pas de commission		
ProtecEnfance	10 titulaires 10 suppléants Pas de commission		RdP demandés par la CGT
Soustraitelec	12 titulaires 12 suppléants Commissions : CSSCT Formation professionnelle Aide au logement Egalité professionnelle Commission chargée des marchés		Demande des représentants de proximité par la CGT « Moi je leur ai fait comprendre que si on venait à être obligés de descendre à Montpellier, bah ça ferait des frais pour la société » (DS CGT)

	Composition et commissions du CSE selon le plancher légal	Enjeux des négociations, si elles ont eu lieu, pour la mise en place du CSE	Pour les représentants du personnel
Steelonia	13 titulaires 13 suppléants Commissions :CSSCT Formation professionnelle Aide au logement Egalité professionnelle Marchés	Moyens plus faibles de la CSSCT 1 représentant de proximité par OSR par site, obligatoirement titulaire CSE Absence des suppléants	Moyens de la CSSCT 1 RdP/OSR sur chaque site + 1 pour élus titulaires Présence des suppléants aux réunions CSE
Assistplus	14 titulaires 14 suppléants Commissions : CSSCT Formation professionnelle Aide au logement Egalité professionnelle Commission chargée des marchés	Proposition de représentants de proximité CSSCT : 1 membre/OS Info/consult sur orientations stratégiques tous les 3 ans	Refus des représentants de proximité en échange d'une heure de délégation supplémentaire pour les suppléants. CSSCT : composition selon les élections professionnelles
Musée	17 titulaires, 17suppléants Commissions : CSSCT Formation professionnelle Aide au logement Egalité professionnelle Commission chargée des marchés	Refus de la présence des suppléants aux séances de CSE	Présence des suppléants en séances CSE. « Moi j'étais plutôt pour pas le signer non plus mais avec le recul on aurait du le signer parce que ça nous aurait permis de fonctionner aujourd'hui. »

### **2.3. Le profil des élus : renouvelé ou reclassement ?**

Dans un contexte de perte de mandats de représentants du personnel dans les plus grandes entreprises ou établissements de la post-enquête et de relatif manque d'intérêt pour la mise en place du CSE dans les petites, il était attendu que les élus des nouveaux CSE soient majoritairement d'anciens élus du CE, de la CHSCT ou anciens délégués du personnel. Ce cas de figure est présent dans la plupart des entreprises, notamment dans les plus grandes. Toutefois, les acteurs font part d'un certain renouvellement dans le profil des élus : chez Steelonia, 30% des élus CGT n'ont jamais exercé de mandat, de même que chez Assuranté. Chez Soustraitélec c'est le cas de 4 élus CGT sur 5, et chez Chaudux et Scenographix, ce sont tous les élus qui deviennent représentants du personnel pour la première fois. Les entretiens ayant été réalisés avec des représentants du personnel déjà présents avant la mise en place du CSE, il est difficile de comprendre les motivations de ce relatif renouvelé des élus : est-ce lié à l'attractivité de cette nouvelle instance, aux contextes de mise en place, aux dynamiques interpersonnelles ?

De nombreux élus CSE n'ont ainsi pas fait l'expérience des anciennes instances représentatives du personnel. De ces résultats émergent alors deux hypothèses contradictoires :

- L'acclimatation au nouveau fonctionnement du dialogue social peut être plus aisée : les nouveaux élus CSE ne comparent pas le nouveau fonctionnement avec l'ancien, auquel ils ne participaient pas.
- Au contraire, l'acclimatation au CSE est complexe : les nouveaux élus manquent d'expérience et nécessitent un temps d'adaptation et de formation plus important que les anciens élus reclassés.

La vérification de ces hypothèses dépend en réalité de qui sont ces nouveaux et anciens élus, des postes auxquels ils se placent et de leur division effective des tâches. Ainsi, au-delà du simple constat d'un relatif renouvelé des profils des élus, il est nécessaire de s'interroger sur les rôles que prennent ces nouveaux élus en relation avec leurs collègues plus ou moins expérimentés. Les nouveaux élus sont cependant généralement placés dans des positions peu « stratégiques », selon le terme du DS CFE-CGC de Steelonia : ils sont par exemple suppléants, permettant ainsi d'éviter le choc d'une rupture avec la mise en place du CSE et de maintenir une continuité dans les équipes élues. Des exceptions existent cependant comme chez Chaudux et Scenographix où le CSE est entièrement composé de deux titulaires nouvellement élus. A Chaudux, on constate la représentation d'un nouveau type de métier, absent jusqu'alors des instances représentatives du personnel : un salarié du SAV, itinérant, est élu titulaire au CSE, permettant d'assurer la représentation des intérêts de ce service et le maintien d'un lien entre ce service et la direction. A Scenographix, les élus ont deux profils presque opposés, l'un ayant 15 ans d'ancienneté dans l'entreprise, l'autre seulement trois.

### **2.4. Le CSE un bouleversement du dialogue social partout ?**

Au-delà des enjeux de négociations et des élections professionnelles (sur lesquelles nous avons décidé, dans les temps contraints de la plupart de nos entretiens, de ne pas insister), quel fonctionnement quotidien pour le CSE ? Comment se déroulent les réunions et sur quels modes ? Quels changements observe-t-on par rapport aux anciennes instances ? Les données

suggèrent ici aussi une différence dans les modes de fonctionnement du CSE entre les plus petites et les plus grandes entreprises de la post-enquête.

#### 2.4.1. Dans les plus petites entreprises, un CSE contourné ou perçu comme inutile

Dans les plus petites entreprises de la post-enquête, le CSE ne semble que peu investi et plutôt critiqué aussi bien par la direction que par les représentants du personnel. Alors que l'un des arguments importants soutenant la réforme, conçue comme une simplification des IRP, était d'affirmer faciliter l'implantation d'une instance collective dans les petits établissements (les CE n'étaient obligatoires auparavant qu'à partir de 50 salariés), il ne semble pas que ce soit le cas. Bien qu'un CSE ait été mis en place formellement dans les 4 plus petits établissements de notre échantillon (où existait toutefois déjà des délégués du personnel, et sachant qu'il s'agissait d'établissements de plus de 20 salariés malgré tout, ie pas les plus petits), ces instances, tout en formalisant pour une part les échanges, n'ont pas fait l'objet d'investissement important, ni par les directions, ni par les représentants qui y sont élus, qu'ils soient les anciens DP ou pas. Chez **Scenographix**, l'échange d'informations et les réclamations des salariés, associés majoritaires dans l'entreprise, se déroulent en dehors de l'instance, notamment lors des assemblées générales de collaborateurs. Si cela aurait pu être lié à l'organisation de Scenographix en SCOP – et l'est certainement en partie –, cette situation ne fait pas figure d'exception. Le représentant de direction de **Chaudux** fait état d'une faible sollicitation du CSE, dans lequel ne circulent que des « questions un peu futiles » (réparer la fuite d'un toit, utiliser Linux plutôt que Windows), qui n'existaient pas dans les anciennes instances représentatives du personnel. Le représentant de proximité de **ProtecEnfance** qui a depuis quitté l'organisation, se montre très critique d'un CSE qui, selon lui, n'est pas efficace, notamment vis-à-vis des représentants de proximité. Chez ProtecEnfance, une réunion mensuelle obligatoire est prévue entre direction et représentants de proximité mais la période de mise en place du CSE est couplée d'une longue vacance de direction. La nouvelle direction ignore les questions des représentants de proximité et les délais légaux de réponse : « Il n'y avait pas de volonté d'avoir ce dialogue-là » (représentant de proximité chez ProtecEnfance). Les représentants de proximité adressent donc une plainte à la direction centrale et au CSE, qui « faisaient les étonnés » sans action vis-à-vis de la direction de l'établissement. Les représentants de proximité finissent cependant par être mobilisés grâce à leur expérience d'anciens délégués du personnel et leurs compétences en droit notamment sur des questions de temps de travail pour les salariés de nuit.

Dans certains cas, comme chez Chaudux par exemple, cet investissement minimal dans les instances représentatives du personnel est nouveau ou tout du moins exacerbé par l'arrivée du CSE. Cependant, il semble que plus généralement cela s'inscrive dans la prolongation de pratiques pré-CSE qui se caractérisaient déjà par une faible sollicitation des instances.

#### 2.4.2. Dans de plus grandes entreprises, une instance au cœur du dialogue social, parfois espace privilégié des luttes

Ce constat ne se retrouve pas dans les plus grandes entreprises de la post-enquête, où le CSE apparaît au contraire comme une instance qui vit, bien que souvent avec difficulté. On y observe un recours au CSE plus fréquent que dans les petites entreprises pour une multitude de raisons et d'objectifs (audits, activités culturelles et sociales, questions de santé et sécurité, réclamations individuelles). Le dialogue social semble se dérouler au sein de l'instance plutôt qu'en parallèle. Chez **Assistplus** par exemple, le CSE se sera réuni une vingtaine de fois sur l'année 2020, presque le double des 11 prévues dans leur accord : direction et élus n'hésitent pas à mobiliser et investir l'instance comme un lieu de gestion de crise, en convoquant des réunions plénières extraordinaires, comme ce fut le cas pendant le confinement lié à la pandémie ou concernant le futur déménagement des locaux de l'entreprise (voir *infra*).

En dehors du cas d'Assistplus, les représentants du personnel des plus grandes entreprises font souvent part d'un manque de moyens ou d'élus, empêchant une bonne prise en charge de tous

les sujets rassemblés dans cette nouvelle instance : « Maintenant [...], on est tous obligés de s'en charger. Et... je rappelle, on n'a que 22 heures » (*DS CGT de Soustraitelec*). Les élus cherchent souvent à compenser ce manque, comme c'est le cas chez **Steelonia** ou **Soustraitelec**, par un report ou une mutualisation des heures de délégation entre élus, parfois entre élus et suppléants. De même que les anciennes instances représentatives du personnel, le CSE est parfois investi comme un espace de lutte plus ou moins ouverte et formelle, où se cristallisent différentes affiliations syndicales ou affinités interpersonnelles. Cette situation est particulièrement saillante dans des entreprises où les élections professionnelles ont été conflictuelles comme Assursanté ou Musée. Après des élections professionnelles ayant opposé une liste syndiquée CFDT à une liste d'anciennes élues CE non syndiquées au second tour, la CFDT devient chez **Assursanté** l'organisation syndicale représentative avec moins de 50% des voix : « ils se sont entretués » (*DRH Assursanté*). Le CSE se compose de 4 élus CFDT et 6 non syndiqués. La déléguée syndicale CFDT raconte qu'il est difficile de faire fonctionner un CSE aussi « divisé » : « ils ont pris tous les postes », « quand il y a vote, ils sont tous ensemble [...] on se retrouve coincés », « j'ai tendance à les laisser de côté un petit peu ».

Si la sollicitation du CSE est plus fréquente dans les plus grandes entreprises de la post-enquête, ce n'est pas le cas de toutes les fonctions de représentation du personnel, comme les représentants de proximité ou les commissions telles que la CSSCT. Chez **Musée**, le CSE est quasi totalement paralysé par ces luttes entre organisations syndicales, mais aussi entre élus et direction, qui tire son épingle du jeu et profite de ces luttes pour imposer un fonctionnement à minima de l'instance.

**Encadré 4 : A Musée, une paralysie quasi-totale du CSE en raison de luttes intestines entre syndicats très vivaces**

En effet, après un renversement de la majorité syndicale et la victoire de l'UNSA, organisation créée deux mois avant les élections au CSE suite à une scission d'élus et syndiqués de la CFTC, qui était l'organisation dominante (42% des voix aux élections précédentes), les autres organisations syndicales s'allient contre ce syndicat nouvellement formé dans l'entreprise, qui se retrouve ainsi exclu de toutes les commissions et de tous les postes : « ils nous ont rien laissé » (*élu CSE UNSA*). Dans ces conditions, ce nouveau CSE ne parvient pas, y compris plusieurs mois après sa formation, à produire un règlement intérieur satisfaisant pour tous : « on est sur de la lutte de pouvoir pure » selon l'élu CSE UNSA (le seul représentant du personnel que nous avons pu revoir – il était alors à la CFTC lors de l'enquête en 2019).

La direction utilise cette situation et en profite pour ne pas convoquer les commissions : puisqu'il n'y a pas eu d'accord d'entreprise sur le CSE, c'est le règlement intérieur qui définit les modalités de fonctionnement de la CSSCT par exemple, obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés et particulièrement importante chez Musée, où les risques psycho-sociaux font l'objet de conflits très vifs et de plusieurs rapports commandés par les anciens élus CHSCT (voir supra). Or sans règlement intérieur, il n'y a pas de commission à convoquer. La direction utilise cet échec, selon l'élu CSE de l'UNSA, dans un but de « décrédibilisation des élus ». Tous les points CSSCT sont ainsi pour l'instant traités en réunion plénière, entraînant une perte de temps considérable : « ça les [la direction] arrange », « on aurait dû signer l'accord, on aurait eu des commissions définies, on aurait eu le rôle du CSSCT défini, on aurait eu des représentants de proximité, même si les suppléants n'auraient pas siégé » (*élu CSE UNSA*). En effet, il en va de même pour le rôle des représentants de proximité : en l'absence de formalisation de ce rôle, les questions qui auraient incombées à ces acteurs sont traitées comme questions diverses en réunions plénières CSE. Lors d'une réunion, l'élu CSE UNSA rencontré a même posé une vingtaine de questions « rien que pour leur montrer qu'il fallait quand même des représentants de proximité », sans obtenir de réponse : « Ils font aucun effort ».

Chez **Steelonia**, similairement à chez ProtecEnfance, les représentants de proximité sont laissés de côté. Avant chaque séance CSE, il existe une réunion préparatoire entre représentants de proximité, au cours desquelles ils discutent principalement des questions relatives aux sanitaires et aux conditions d'hygiène, à la valorisation des compétences, à la reconnaissance des parcours, à la rémunération et aux primes, qu'ils feront remonter lors de chaque réunion du CSE à laquelle ils participent. Le délégué syndical CGT décrit néanmoins ce rôle comme « un

titre honorifique » qui « ne fonctionne pas ». Selon lui, parce que les représentants de proximité sont également des élus CSE, ils ne jouent que leurs rôles d'élus CSE là où il devrait y avoir une distinction dans les titres et les moyens entre les élus CSE et les représentants de proximité supposés venir compléter cette instance.

Ainsi, contrairement aux plus petites entreprises de la post-enquête, les CSE semblent ici avoir un réel rôle dans la vie du dialogue social de l'entreprise. Cependant, ce rôle, bien que reconnu, peine parfois à se concrétiser dans les faits : manque de moyens ou d'élus, espace de lutte entre organisations syndicales ou entre représentants du personnel et direction.

En conclusion, l'arrivée du CSE soulève de nouveaux enjeux différenciés selon la qualité et le mode de fonctionnement des instances représentatives du personnel précédentes. Ils semblent directement liés à la taille de l'entreprise, au niveau de formalisation des relations professionnelles et du dialogue social en son sein et à la présence ou non d'organisations syndicales. Ces enjeux sont discutés et saisis les uns face aux autres lors des négociations mais apparaissent également dans le fonctionnement quotidien de la nouvelle instance, qui ne s'extrait pas non plus des contextes et conditions de sa mise en place. Au niveau formel, en termes de quantification de la composition et des moyens du CSE, peu d'écarts au minimum légal peuvent être relevés dans les entreprises de la post-enquête, peu importe le contexte de l'entreprise. Dans le fonctionnement quotidien de l'instance, ce contexte, et notamment les pratiques de dialogue social préexistantes à l'arrivée du CSE – sollicitation ou contournement des instances, tensions entre représentants du personnel ou entre représentants du personnel et direction -, souvent liées à la taille de l'entreprise, jouent un rôle déterminant. Un retour sur la mise en place du CSE permet ainsi d'éclairer la diversité des enjeux soulevés par la fusion des anciennes instances représentatives du personnel. Il permet également de soulever des questions d'appropriation du droit par les acteurs dans les entreprises (application ou non des minimums légaux, mise en place de commissions supplémentaires ou de représentants de proximité) et de confrontation du CSE à la réalité quotidienne. En cela, un retour sur la mise en place du CSE permet également une description des pratiques qui se transforment, somme toute faiblement, après cette réforme importante du code du travail.

Il faut néanmoins garder en tête que cette observation du CSE dans son fonctionnement quotidien ne s'opère pas à n'importe quel moment. La post-enquête a lieu dans un contexte de pandémie mondiale, entre juillet et septembre 2020, en même temps que s'opère un déconfinement partiel en France. Ces événements ont eu des effets majeurs sur les objets qui nous intéressent aussi bien en termes d'organisation du travail et de l'activité (télétravail, chômage partiel, temps de travail, etc.), que de régulations des relations professionnelles (conflits formels ou informels, sollicitation des instances représentatives du personnel, maintien d'une proximité en situation de distanciation sociale). Il semble dès lors intéressant de se pencher sur le CSE, nouvelle institution du dialogue social, à l'épreuve d'une crise nationale majeure et inédite.

### **3. La crise sanitaire dans les entreprises de la post-enquête**

Dans le dossier « Sciences sociales en temps de crise » publié sur le site du CSO, Olivier Borraz (2020) identifie trois éléments caractéristiques d'une crise : la perte de sens, la déssectorisation et son aspect urgent, complexe et dynamique. Les situations de crise sont donc marquées par une disparition des repères créant de l'incertitude et nécessitant une adaptation des acteurs. Elles entraînent également un effacement des frontières organisationnelles : les rôles de chacun ne sont plus clairement établis mais plutôt négociés, de manière plus ou moins conflictuelle, dans un travail de cadrage du problème par les acteurs. Enfin, les situations de crise évoluent, en termes d'échelles mais aussi de problèmes rencontrés et d'acteurs impliqués, ce qui

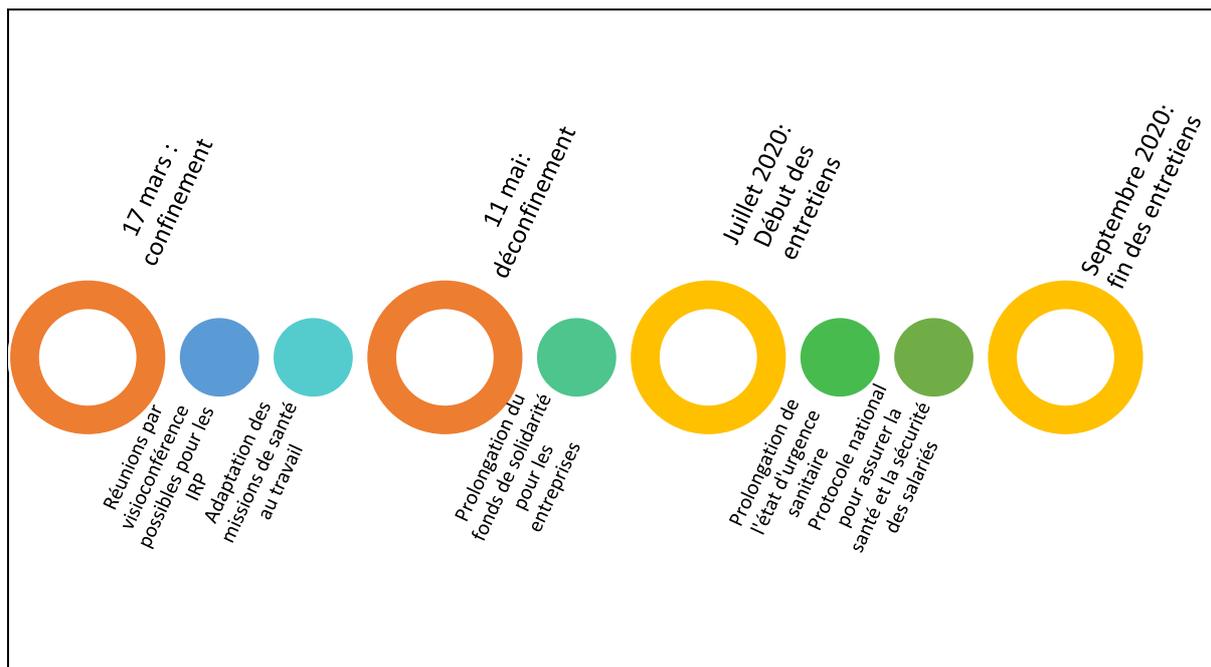
contribue à la déstabilisation et à l'incertitude qui les entourent : elles sont imprévisibles. Ainsi, selon le chercheur, si la pandémie ne constitue pas une crise en soi, la période de confinement peut être comprise comme une crise en tant qu'épisode collectif de bouleversement de l'ordre habituel impactant plusieurs échelles, décidé dans l'incertitude et sans moyen de prévision de ses effets. Si l'on adopte cette définition du terme à l'échelle des entreprises, celles-ci connaissent bel et bien une situation de crise : perte de sens, incertitude, bouleversement de l'activité et de son organisation, mais aussi des rôles des différents acteurs (notamment des représentants du personnel) et évolution rapide de la situation rendant les prévisions difficiles.

Tout en gardant en tête cette définition rigoureuse de la notion de crise et le caractère imprécis de lui accoler l'adjectif « sanitaire », nous nous référerons à la période de confinement en France, de mars à mai, mais aussi à la période de déconfinement au cours de laquelle ont lieu les entretiens, de juillet à septembre, sous le nom de crise sanitaire. Cet épilogue suppose que la période de déconfinement peut aussi être comprise comme une période de crise. Tout d'abord, parce que le déconfinement est une période de transition progressive vers un retour à la situation préexistante. Ensuite, parce que cette période dispose à bien des égards des mêmes caractéristiques que la période de confinement, dont les enjeux se prolongent dans ces mois de mai à septembre tout en changeant de formes. En effet, la perte de sens demeure. Si l'on retrouve certains repères, le fonctionnement préexistant des choses n'est pas de retour pour autant, et de nouvelles normes – dont il est trop tôt pour statuer sur leur nature éphémère ou durable – se mettent en place : port du masque, distanciation sociale, etc. Dans les entreprises par exemple, l'organisation de l'activité continue d'être bouleversée au cours de cette période. De même, le flou organisationnel ne se dissipe pas à l'annonce du déconfinement et persiste le long de l'été 2020. En entreprise plus particulièrement, il s'agit à ce moment-là de décider des mesures de plus long terme et d'évaluer les impacts de la période de confinement sur l'activité, un moment essentiel dans le travail de cadrage qui se poursuit donc pendant le déconfinement, avec une définition trouble et laissant place à des interprétations diverses sur les rôles de chacun, notamment des représentants du personnel. Enfin, la période de déconfinement a aussi un caractère urgent, complexe et dynamique. En entreprise, cela se traduit par un manque de visibilité quant à l'évolution supposée de la situation et une incertitude sur les mesures de long terme à adopter, de même que sur leur nature proche ou lointaine.

#### **Encadré 5 : Contextualisation de la post-enquête**

La période à laquelle s'intéresse cet épilogue s'étend de mars à septembre 2020. Rappelons que les entretiens menés dans le cadre de la post-enquête se déroulent de juillet à septembre 2020, dans un contexte de déconfinement et de reprise de l'activité. Toutefois, les entretiens évoquant les situations actuelles des acteurs, ces derniers ne bénéficient que peu, voire pas, de recul sur la gestion de crise qu'ils discutent. La figure 4 ci-dessous vise à souligner, à l'aide de quelques dates et événements clés, le caractère situé des entretiens. Notons également que les données sur la crise sanitaire ne concernent que 10 entreprises de la post-enquête, le représentant du personnel rencontré chez ProtecEnfance ayant déjà quitté son poste au moment de la crise sanitaire.

#### **Graphique 1 : Chronologie de la post-enquête au sein du contexte national**



L'organisation du travail et de l'activité s'est vue bouleversée par la période de confinement, y compris dans les secteurs dits essentiels à la vie du pays où les salariés ont continué de se rendre sur leur lieu de travail. Les directions se sont vues contraintes de repenser l'espace du lieu de travail lui-même, sur place ou en télétravail, ainsi que l'organisation des effectifs, certains salariés étant en arrêt maladie, en arrêt parce que personnes à risque ou en arrêt pour garde d'enfant. La crise sanitaire a soulevé des enjeux de santé et de sécurité au travail, et ce y compris dans des secteurs d'activité qui n'en sont habituellement pas familiers. Au-delà de ces préoccupations sanitaires, la perspective d'une sérieuse crise économique dans certains secteurs a engendré des préoccupations quant à la préservation de l'emploi et la défense des salariés. Dans le dossier « Sciences Sociales en temps de crise » du CSO, Hadrien Clouet (2020) distingue trois impacts de la crise sanitaire sur les relations professionnelles : « la pandémie est saisie pour rediscuter le niveau des effectifs d'entreprise, pour juger le degré de professionnalisme des tiers et pour réviser la dangerosité potentielle de leur travail » (Clouet, 2020). Ce constat l'amène à postuler un éventuel « réchauffement » de la « grève froide » (Morel, 1981 ; Péliasse, 2019) qui caractériserait le système français des relations et négociations professionnelles.

Les représentants du personnel apparaissent comme des acteurs centraux dans cette période de crise. Les possibilités d'exercice de leurs fonctions sont fortement impactées par le confinement – si le déplacement sur le lieu de travail est en théorie autorisé, il nécessite une attestation de l'employeur. De plus, la crise sanitaire bouleverse les modes de communication entre représentants du personnel, salariés et direction, interrogeant le maintien d'une proximité en période de distanciation sociale – l'utilisation de la visioconférence ne permet pas toujours de communiquer avec tous les salariés, l'accès aux boîtes mails est souvent limité. De même, le recours à des experts externes (inspection du travail par exemple) peut s'avérer complexe, les administrations faisant face à une forte demande. Cela est particulièrement pertinent en ce qui concerne les sujets de santé et de sécurité, la pratique de recours à l'expertise étant, globalement et malgré des exceptions (comme **Musée** dans l'échantillon) peu développée par les CHSCT ou les syndicats (Jamet al. 2012, Cristofalo 2009).

La crise sanitaire a ainsi touché de près les questionnements développés dans le cadre du projet REGTRAV : tensions et conflits, tels qu'on peut les analyser dans les petites et les grandes entreprises (ou établissements) et selon des mondes socio-productifs très hétérogènes ; enjeux du temps de travail voire des salaires (à travers les primes notamment), répertoire d'action que constituent les usages de la justice et du droit et plus largement nature et évolutions des régulations des relations sociales. Comment s'organise le maintien de l'activité en période de confinement et de déconfinement ? Quelles mesures de protection des salariés et des niveaux de production ont été prises ? Quelles différences entre les secteurs d'activité ? Comment assurer la proximité avec les salariés en période de distanciation sociale ? Comment les IRP ont-elles été associées ou non à la gestion du Covid-19 et aux mesures prises par les entreprises ? En quoi le dialogue social a-t-il pu être maintenu ou non ? Quels nouveaux thèmes la crise sanitaire a-t-elle soulevé pendant et après le confinement ? Plus généralement, quelles conséquences la crise sanitaire a-t-elle eu sur la qualité et l'intensité du dialogue social en entreprise ? Si des pistes peuvent être empruntés à partir de certaines des (nombreuses) enquêtes menées pendant ou à propos de la période de confinement – qu'ils s'agissent d'enquêtes scientifiques comme celle de l'OSC à Sciences Po (enquête Coco<sup>172</sup>) ou de l'INED (Lambert et ali, 2020), pas forcément centrées sur la question des relations professionnelles, même si des éléments importants portent sur le travail, ou d'enquêtes militantes, comme celles initiée par l'UGICT CGT (avec plus de 34 000 réponses et des résultats intéressants en matière de rôles des IRP)<sup>173</sup> ou de la CFDT réalisée mi-avril 2020 (auprès de 1005 salariés)<sup>174</sup> -, des éléments sont proposés dans l'épilogue de ce rapport sur et à partir des dix entreprises qui ont fait l'objet d'un retour auprès de certains de leurs représentants entre juillet et septembre 2020.

### *3.1. Une nouvelle organisation du travail subite et subie*

La crise sanitaire, et notamment le confinement du 17 mars 2020, ont obligé les directions à adapter, voire entièrement repenser l'organisation de l'activité afin de protéger au mieux la santé des travailleurs et de se conformer aux directives gouvernementales. Cependant, les entreprises n'ont pas toutes été impactées de la même façon par la mise en place du confinement. Dans notre échantillon, deux lignes de séparation se dessinent : entre les entreprises selon les secteurs d'activité tout d'abord, et au sein des entreprises, entre salariés, selon la position hiérarchique occupée dans l'organisation, ensuite.

#### 3.1.1. Une différence entre les entreprises, selon les secteurs d'activité

Les directives gouvernementales concernant les entreprises pendant le confinement consistaient à appeler au télétravail dans la mesure du possible, et si impossible, à ne conserver que les activités économiques « essentielles » à la vie du pays. Dès lors, les conditions de travail pendant la période de confinement dépendaient fortement des secteurs d'activité. En effet, celui-ci a un impact sur l'organisation de l'activité en temps dit normal, et donc sur la possibilité de faire du télétravail. D'autre part, le secteur est également important parce que certaines activités étaient considérées ou non comme nécessaires et donc certains lieux de travail devaient rester ouverts. Ainsi, selon les secteurs d'activité, les impacts de la crise sanitaire sur leur santé économique, leurs conditions et modes d'organisation du travail et leurs relations sociales ont été assez différents. Parmi les neuf entreprises de la post-enquête, seules trois ont complètement fermé leurs portes (**Musée, Scénographix et Nautique**). Cinq ont fermé partiellement c'est-à-

---

<sup>172</sup> <https://www.sciencespo.fr/osc/fr/content/faire-face-au-covid-19.html>

<sup>173</sup> <https://luttevirale.fr/enquete/>

<sup>174</sup> [https://www.cfdt.fr/portail/outils/autres-outils/les-travailleurs-face-au-covid-19-enquete-de-la-cfdt-srv1\\_1116547](https://www.cfdt.fr/portail/outils/autres-outils/les-travailleurs-face-au-covid-19-enquete-de-la-cfdt-srv1_1116547)

dire soit pour une durée inférieure à celle du confinement, soit pour certains salariés seulement, soit pour certains bâtiments seulement (**Chaudux, Assistplus, Assursanté, Soustraitelec, Steelonia**). Une est restée entièrement ouverte mais interdisant l'accès aux visites extérieures : **IMEAlpes**. A l'IMEAlpes, le renforcement des mesures d'hygiène dans la maison de retraite a même nécessité l'appel en renforts de salariés situés sur d'autres établissements, la période de confinement ayant généré une augmentation des tâches et du travail à faire pour les salariés, plutôt que l'inverse.

L'impact de la crise sanitaire sur la santé économique des entreprises est également différencié selon les secteurs, dont l'activité a plus ou moins chuté. La plupart des acteurs rencontrés estiment que les niveaux d'activité antérieurs au confinement ne reprendront qu'à partir de 2021 ; beaucoup de projets, commandes ou activités ont été repoussés d'une année ou deux. Certaines entreprises, comme Steelonia ou Soustraitelec, ont connu une chute brutale de l'activité, conduisant la direction à envisager des licenciements dans un futur proche : « Je suis très très inquiète » (Déléguée syndicale CGT, Soustraitelec), « On va pas en ressortir gagnants » (Délégué syndical CGT, Steelonia). D'autres, comme Chaudux, Assistplus, Musée ou Scenographix, rapportent de sévères pertes d'entrées d'argent sans inquiétude toutefois quant à l'avenir proche de l'entreprise : « on n'a pas besoin d'être sauvés : on a besoin d'être aidés, mais on n'a pas besoin d'être sauvés » (élu CSE UNSA, Musée). Ainsi, selon le secteur, l'activité des entreprises a été plus ou moins impactée, de même que l'organisation du travail : recours au télétravail ou non, recours au chômage partiel ou non, modulation du temps de travail, etc. Cependant, ces ajustements varient également selon la position hiérarchique et le service auquel appartiennent les salariés dans l'entreprise.

### 3.1.2. Enjeux du recours au télétravail ou au chômage partiel ; pour qui et pourquoi ? Une différence entre salariés, selon la position hiérarchique et le service

La situation des salariés pendant la crise sanitaire, notamment la pratique de télétravail ou l'activité partielle, varie selon la position hiérarchique occupée dans l'organisation. Le télétravail est souvent possible dans les métiers non manuels situés au plus haut de la hiérarchie : managers, cadres, administration, direction (Recchi et al., 2020, 10). Les métiers manuels et physiques ne peuvent souvent pas être adaptés en télétravail. La plupart du temps, ces occupations correspondent au bas de l'échelle hiérarchique des organisations : employés, ouvriers, agents d'entretien et de maintenance, etc. Ainsi, sur 9 entreprises, seulement 1 a eu recours au télétravail pour tous les salariés (Scenographix). Il n'y a pas du tout eu de télétravail dans 2 entreprises (Nautique et l'IME 2). Dans les 7 restantes, une partie seulement des salariés a poursuivi ses activités en télétravail, tandis qu'une autre partie continuait de se rendre sur place : service courrier, service maintenance, techniciens. Chez Steelonia, le télétravail ne concernait par exemple que les fonctions support (achat, administration, logistique).

Dans certaines entreprises, comme Chaudux, Scenographix, Assistplus ou encore Musée, le télétravail était déjà une pratique répandue pour une partie des salariés. Chez Musée, cela était prévu par un précédent accord d'entreprise, expérimental mais reconduit déjà à deux reprises, instaurant sous conditions la possibilité de télétravail. Pour d'autres, comme chez Steelonia, cela a été mis en place pour la première fois pendant le confinement lié à l'épidémie de Covid-19, les réclamations concernant le télétravail étant auparavant un sujet « tabou » selon le délégué syndical CGT. Dès lors, il serait intéressant de s'interroger sur les effets de cette différence : avoir une précédente expérience du télétravail pour tout ou partie des salariés a-t-il eu des conséquences sur la gestion de la crise sanitaire par les entreprises ?

Il en va de même pour le dispositif du chômage partiel, auquel ont eu recours 7 entreprises sur 9, dont seulement 1 pour tous les salariés sans distinction d'occupations (Nautique). Si certains secteurs sont plus affectés par une baisse d'activité que d'autres, l'activité partielle concerne également plus certains salariés que d'autres, encore une fois, selon les lignes hiérarchiques de

l'organisation. Direction, cadres et employés administratifs sont peu placés en chômage partiel. Chez Scenographix par exemple, les salariés ont tous été concernés par des mesures d'activité partielle à 60% sauf la direction et le service administratif. Chez Musée, le chômage partiel concerne les 200 salariés (sur 1100 environ) ne pouvant pas faire du télétravail – l'entreprise étant totalement fermée pour ces derniers. Il existe toutefois des entreprises où tous les salariés sont concernés par le chômage partiel comme chez Nautique, la piscine ayant été fermée jusqu'au début du mois de juillet. La plupart du temps, le degré d'activité partielle et sa durée sont déterminés par le service auquel le salarié appartient ou par sa position plus ou moins haute dans la hiérarchie de ce service. Chez Assursanté par exemple, les salariés côté études et commerciaux ont été en chômage partiel à hauteur de 50%, tandis que la direction technique en chômage partiel avait 80% de présence, et que du côté des agents en charge des prestations faisant suite à des accidents et arrêts de travail, il n'y a pratiquement pas eu de baisse de l'activité, qui s'est déroulée entièrement en télétravail.

L'enjeu est alors de déterminer qui sera concerné par du chômage partiel et qui ne le sera pas. Le recours au chômage partiel et les niveaux qu'il prend – avec ses conséquences salariales pas toujours entièrement neutralisables - sont le résultat d'arbitrages de la direction sur diverses questions : niveau d'activité, prévisions économiques de l'entreprise, performance et efficacité du salarié, etc. Au sein d'une même organisation, entreprise, établissement ou même service, certains salariés peuvent être en chômage partiel tandis que d'autres ne le sont pas, ou dans des proportions activité/chômage différentes. Cette situation n'est pas sans créer de tensions et d'inquiétudes au sein du collectif de travail, renouvelant les évaluations croisées des engagements et efficacités au travail, comme le remarque également Hadrien Clouet (2020) sur son terrain qui porte sur une entreprise du secteur de l'eau. Chez Chaudux, seuls les salariés « les plus polyvalents » (selon le représentant de la direction de Chaudux) sont en activité, les autres étant en chômage partiel à 100% avec maintien de salaire grâce à la convention collective. Chez Scenographix, les salariés avaient déjà fait l'expérience de l'activité partielle, au moment de la crise du bâtiment qui avait sévèrement touché l'entreprise et s'était accompagnée de licenciements 4 ans auparavant. La baisse d'activité liée à la crise sanitaire a donc suscité chez les salariés d'importantes inquiétudes, en particulier sur les raisons de leur mise en activité partielle parfois à la place de leurs collègues, et des spéculations sur un éventuel licenciement prochain : « la mise en place humaine a été plus longue et compliquée, compliqué que ça ne soit pas traumatisant » explicite la représentante de la direction de Scenographix.

#### **Encadré 6 : Le refus du chômage partiel chez Assistplus**

Assistplus fait partie des deux entreprises de la post-enquête n'ayant pas eu recours au chômage partiel. Le DRH adjoint explique cela par l'appartenance au secteur de l'assistance et de l'assurance : « on ne voulait absolument pas des aides de l'Etat ». Plusieurs entreprises de ce secteur auraient fonctionné selon la même logique pendant la pandémie. Ce rejet du chômage partiel dans une entreprise dont l'activité a tout de même été très impactée par la pandémie selon les services, s'est traduit par une transformation de l'activité en elle-même sur la base du volontariat des salariés, de même qu'un bouleversement des heures de travail : « il fallait occuper nos collaborateurs » (DRH adjoint chez Assistplus). Ainsi, tout en restant rémunérée par Assistplus, une partie des salariés a été formée à répondre aux appels de la Croix Rouge et du Samu Social, tandis qu'une autre a vu ses horaires de travail diminuer après la signature d'un accord d'entreprise mettant en place un système d'annualisation des heures de travail avec des périodes hautes et des périodes basses.

De même, les organisations ont dû faire face à la perte d'une partie plus ou moins grande, selon les secteurs et la position hiérarchique (saliariat plus ou moins féminin ou masculin, jeune ou âgé, etc.), de leur force productive, certains salariés étant en arrêt de travail parce que personnes à risques ou pour garde d'enfants. Chez Scenographix par exemple, entreprise de 27 salariés, 8 salariés ont eu recours à un arrêt du travail de ce type, y compris des salariés dits « clefs » pour certains projets selon la représentante de direction. Chez Assistplus et dans l'IME 2, les secrétaires administratives des CSE étaient toutes deux en arrêt maladie pendant toute la durée

de la crise. Chez Soustraitélec, c'est la déléguée syndicale CGT qui conseille aux salariés de se mettre en arrêt, indiquant que l'infirmière du travail « n'a pas forcément fait son taf pour toutes les personnes qui étaient fortement à risque » et que les salariés « ont très très très peur » (Déléguée syndicale CGT chez Soustraitélec).

### 3.1.3. L'adaptation à une nouvelle organisation de l'activité, ou la dimension centrale de l'espace et du temps de travail

Le confinement est annoncé le lundi 16 mars au soir pour une effectivité le mardi 17 mars sur l'heure du midi. Les entreprises disposent donc de très peu de temps pour s'adapter et décider des mesures à mettre en place pour leurs salariés. On observe ainsi une gestion que l'on peut qualifier d'urgence, marquée par l'incertitude et le court-terme, avant une certaine routinisation de la crise menant à des mesures pensées sur le plus long ou moyen terme.

La mise en place du télétravail a ainsi dû se faire dans des délais extrêmement courts. Les acteurs soulignent son arrivée soudaine et son caractère désordonné au départ. Chez Scenographix, « lundi, tout le monde est parti avec son PC et son écran » (représentante de direction de Scenographix). Il en va de même chez Assursanté, où la DRH se félicite d'une installation au domicile réussie en 48 heures pour presque tous les salariés – tout de même plus de 250 personnes sur le site de R. Chez Musée, les chefs d'équipes ont reçu « un message en disant vous revenez plus, contactez vos équipes » (élu CSE UNSA de Musée). Chez Steelonia et Assistplus, les délégués syndicaux ironisent sur la réactivité de leurs entreprises dans la mise en place efficace d'un télétravail auparavant interdit par la direction.

Cette mise en place soudaine s'est accompagnée d'enjeux de sécurité informatique, les salariés disposant de leurs ordinateurs et accès personnels en dehors de leurs lieux de travail habituels, certains devant même travailler sur leurs ordinateurs personnels. Chez Assursanté, la DRH plaisante sur le responsable informatique qui a « serré les fesses » et « était complètement contre [le transfert de tous les ordinateurs des bureaux chez les domiciles des salariés], mais on avait pas le choix ». Pour Soustraitélec, le confinement a obligé à investir dans les systèmes de sécurité informatique. Au contraire, Assistplus a bénéficié de « circonstances particulières » selon le DRH adjoint, l'entreprise ayant déjà investi dans la sécurité informatique il y a peu de temps à la suite d'une attaque.

Dans certaines entreprises, les acteurs se félicitent d'un télétravail qui n'a pas entamé la productivité, comme chez Assursanté où 80% des salariés étaient connectés le mardi matin à 8h alors même que certains ne travaillaient pas ce jour-là, sans qu'il n'y ait « besoin de rien leur dire » (DRH d'Assursanté). Cependant, beaucoup s'inquiètent des conséquences de ce travail à distance sur la santé mentale des salariés et le collectif de travail. Chez Musée, l'élu CSE UNSA décrit une situation qui s'est « globalement sur la masse bien passée », mais où la charge de travail a été différente entre des services complètement surchargés et d'autres non, avec des directeurs plus ou moins bienveillants et à l'écoute des salariés. Chez Scenographix, c'est la représentante de la direction qui s'inquiète des burn-out de ses salariés en télétravail, dans une situation où les horaires sont plus facilement allongés selon elle, avec des réunions qui s'étaient parfois de 8h à 19h.

Les salariés qui continuent à se rendre sur leurs lieux de travail le font, quant à eux, dans de nouvelles conditions, couplées à une certaine inquiétude concernant le risque d'infection dans de nombreux cas. A l'annonce du confinement, les équipements de protection (masques, gel hydroalcoolique, etc.) manquent sur beaucoup de lieux de travail. Les conditions et moyens sont inégaux entre salariés en télétravail et sur place. Chez Assistplus, alors qu'ils continuent de se rendre tous les jours sur leur lieu de travail en transports en commun (l'entreprise est située en banlieue parisienne), les salariés du service courrier et les deux techniciens placés à l'accueil n'ont pas accès à des tickets restaurants, malgré une cantine sur place fermée, tandis

que leurs collègues en télétravail continuent de bénéficier des leurs. Cette situation soulève quelques tensions, rapportées par le délégué syndical CFDT qui a obtenu des indemnités repas pour ces salariés : « j'ai pas pu obtenir grand-chose, on n'est pas sur des grosses sommes mais... ». Chez Steelonia, la direction offre une « prime Covid » aux salariés restés sur place jusqu'au 11 avril, plus particulièrement à ceux ayant vu leurs heures de travail s'allonger (équipes en 2x12 plutôt qu'en 3x8, voir ci-dessous). Cette décision a été prise unilatéralement par la direction et n'est pas le résultat d'une réclamation des organisations syndicales : « on s'est retrouvés un petit peu embêtés... Si on avait dû poser une revendication... » (Délégué syndical CGT de Soustraitélec). Pourtant, cette prime a été plutôt bien reçue parmi les salariés, y compris chez ceux ne l'ayant pas touchée, du fait de la conscience partagée des conditions différentes de travail entre les services, selon le délégué syndical CGT.

**Encadré 7 : Quand certains sur-travaillent et d'autres sont arrêtés, le cas de Steelonia**

En effet, chez Steelonia, la gestion de crise passe par une augmentation du temps de travail justifiée par le fonctionnement en sous-effectif auquel doit faire face l'entreprise. Les différences de situation sont ici particulièrement aiguës : alors que certains sont en chômage partiel ou arrêté (garde d'enfants ou personnes à risque), d'autres, non seulement continuent, mais travaillent bien plus. Avec l'accord de l'inspection du travail et sur la base du volontariat des salariés, l'aciérie, normalement organisée en 3x8 passe ainsi en 2x12 : deux équipes se relaient et travaillent 12 heures par jour. Le délégué syndical CFE-CGC décrit : « ceux qui l'ont fait, l'ont fait pour le bien de l'entreprise ».

Au contraire, au vu du creux de l'activité, d'autres entreprises cherchent à réduire le temps de travail de ceux qui ne sont pas mis en chômage partiel. Chez Soustraitélec, les heures supplémentaires possibles d'accumuler sur le compteur prévu à cet effet ont été limitées à 56 heures, et ce jusqu'au mois de septembre 2020. A l'inverse, chez Assuranté, la direction tente d'élargir ses marges de manœuvre pour imposer des heures supplémentaires : elle essaie de revenir sur le caractère volontaire des heures supplémentaires, mesure qui passerait par un accord d'entreprise allant à l'encontre de la convention collective, mais qui serait nécessaire selon la DRH pour éviter des licenciements afin que « tout le monde joue le jeu ». En matière de temps de travail, chez Assistplus, un accord d'entreprise est signé pendant la période de confinement par la CFDT, la CFTC et la CFE-CGE (mais pas par FO) modifiant les conditions d'une modulation déjà possible pour instaurer des périodes basses, ultra-basses et hautes. Les salariés passent donc à 27 heures effectives par semaine pendant la crise.

**Ainsi, le temps de travail semble être le principal outil de gestion de crise pour la plupart des directions.** En anticipation du retour sur le lieu de travail, qui se déroule pour beaucoup au cours de l'été 2020, les horaires des équipes sont décalés afin que le moins de personnes possibles se croisent chez Steelonia ou Soustraitélec. Chez Steelonia, l'entreprise investit également dans une campagne de tests Covid-19 à la demande des organisations syndicales, permettant à 150 salariés environ d'être testés avant leur retour. Ce retour est souvent progressif, avec certains services qui reviennent avant d'autres. Ainsi, chez Nautique par exemple, le service entretien et maintenance est revenu quelques jours avant le reste des salariés pour préparer la réouverture de la piscine. Chez Musée, l' élu CSE UNSA décrit un retour sur le lieu de travail en trois phases élaborées par la direction : une première à la fin du mois de mai au cours de laquelle reviennent les services de maintenance, tuyauterie et ménage, une deuxième à partir du 8 juin pour les services techniques de remise en marche des équipements, et une dernière à partir du 30 juin qui s'étale sur 15 jours où chaque salarié peut choisir de revenir lorsqu'il le souhaite, bon nombre de ces salariés n'étant pas encore revenus au moment de l'entretien avec l' élu du CSE, à la mi-juillet.

A partir du mois d'avril une forme de routinisation de la gestion de crise se met donc en place : selon les acteurs, les nouveaux fonctionnements sont intégrés progressivement et ne génèrent

plus autant d'incertitudes qu'à leurs débuts, les entreprises adoptent des mesures de plus long ou moyen terme. Les directions cherchent à se protéger de l'impact économique de la crise sanitaire sur l'entreprise : gel des embauches et investissements, report des projets, prêts sollicités auprès des banques, etc. La pérennisation du télétravail sur le long terme devient un enjeu dans beaucoup d'entreprises. Chez Assistplus, le directeur général a annoncé vouloir généraliser un jour de télétravail par semaine après un constat positif de l'expérience pendant la crise sanitaire. Chez Steelonia, ce sont les organisations syndicales qui réclament la mise en place du télétravail quelques jours par an, auxquels la direction s'oppose pour l'instant. Chez Assursanté, ce thème est prévu pour les NAO de 2021.

Nous avons vu que l'impact de la crise sanitaire sur l'organisation de l'activité est différent selon le secteur d'activité de l'entreprise, qui constitue plus ou moins une nécessité à la vie du pays, s'adapte plus ou moins au télétravail, subit une plus ou moins forte contraction de l'activité. Les ajustements de l'activité varient aussi selon les lignes hiérarchiques de l'entreprise. Le télétravail est par exemple souvent réservé aux cadres et aux membres de la direction. Les entreprises ont pu s'appuyer sur les dispositifs de chômage partiel, dont les modalités de mise en place ont aussi, dans une moindre mesure, souvent été décidées selon des critères de hiérarchie dans l'entreprise. Il a également fallu adapter l'organisation à l'absence de certains salariés, en arrêt de travail pour gardes d'enfants ou parce que personnes à risques. La crise sanitaire a donc impacté différemment les secteurs d'activité mais aussi selon la position hiérarchique des salariés au sein des organisations.

Ainsi, les enjeux et mesures adoptées par les entreprises peuvent également varier selon ces deux lignes de séparation. Aux premiers abords, la description semble impossible tant les ajustements se réalisent au niveau local en fonction des situations qui précèdent la crise, des prévisions de chacun, des expériences antérieures de formes alternatives d'organisations de l'activité. Pourtant, il est possible de dégager des tendances générales sur les enjeux du recours au télétravail (sécurité informatique, productivité, isolement et burn-out), au travail sur place (risques de contamination, égalité des conditions avec les autres, primes, durée du travail souvent allongée) et à l'activité partielle (totale ou partielle, évolutive ou permanente pendant la durée du confinement/déconfinement). Dans un premier temps les directions semblent adopter une gestion d'urgence, dans laquelle le temps de travail est l'outil et le levier privilégié, avec des mesures éphémères destinées à faire face à certains aspects de la crise. Progressivement, une routinisation de la gestion de crise se met en place, avec des mesures de plus long ou moyen terme, notamment destinées à limiter l'impact économique de la crise sur les entreprises. Quels rôles ont pu jouer les représentants du personnel dans la décision de ces mesures ? Quelles pratiques de dialogue social se sont maintenues, effacées ou ont vu le jour durant la crise sanitaire ? Comment les liens avec les salariés et la fonction de représentation de ceux-ci, individuellement et collectivement, ont-ils été maintenus et gérés ? Quelles revendications ont pu émerger, enfin, et quelles interactions avec la direction et l'encadrement d'un côté, les salariés de l'autre, voire d'autres acteurs impliqués dans les relations professionnelles localisées que nous avons étudiées (inspecteur et médecin du travail, Union syndicale locale ou professionnelle par exemples) ?

### ***3.2. La crise sanitaire comme exacerbation des rapports sociaux préexistants ?***

La crise sanitaire a en effet transformé les modes de communication entre représentants du personnel, salariés et direction. Elle a également impacté le fonctionnement quotidien du dialogue social. Dans le débat public, la pandémie mondiale est comprise comme un moment exceptionnel et chaotique, où l'ordre habituel se trouve bouleversé, entraînant une forme de

« crise post-accidentelle » : des situations d'incertitude, imprévisibles, déclenchées par un événement inattendu (Gilbert, 1992). Cependant, la sociologie offre une autre grille de lecture : cette crise pourrait aussi être entendue comme « la continuation des rapports politiques par d'autres moyens » (Dobry, 2009). Ainsi, les tensions qui semblent en émerger pourraient se comprendre comme des manifestations nouvelles d'enjeux, de formes d'interactions et d'intérêts qui préexistent à la crise. La situation de crise peut ainsi être perçue comme un « moment privilégié de lecture du pouvoir à partir d'une situation confuse » (Galland, 1992). Une telle lecture de la crise, habituellement circonscrite à l'analyse des politiques publiques, pourrait ainsi potentiellement s'étendre à l'analyse du dialogue social en entreprise : les périodes de confinement et déconfinement ne seraient dès lors qu'une autre forme d'expression de rapports de force, médiés notamment par des appropriations diverses du droit, qui préexistaient entre représentants du personnel et direction.

### 3.2.1. Proximité et distanciation sociale : enjeux et difficultés à maintenir le contact entre salariés, direction et représentants du personnel.

La communication est passée par de nouveaux canaux, impliquant parfois l'apprentissage d'une nouvelle plateforme de communication, voire d'une nouvelle technologie : Teams, WhatsApp, Zoom, Skype, Facebook, etc. A cet égard, les acteurs utilisant déjà de tels réseaux de communication à distance avant la crise se distinguent de ceux qui les ont découverts à cette occasion. Les acteurs décrivent généralement une bonne communication entre direction et salariés – « franchement rien à redire, ils nous ont tenu au courant » (déléguée syndicale CFDT chez Assursanté). Les supérieurs hiérarchiques étaient disponibles grâce aux technologies de communication – « Teams ça crée une proximité » (représentant de direction chez Chaudux) – ou au téléphone – chaque salarié a été appelé par son responsable chez Assistplus – ou encore créée de fait par les dispositifs organisationnels, même si dans certains cas, il s'agissait d'un lien pour le moins minimal comme chez Nautique où la directrice adjointe affirme qu'« on gardait le lien avec les fiches de paie ».

Certains représentants du personnel ont, dans cet esprit, obtenu des moyens de communication supplémentaires. Chez Steelonia, les adresses mails professionnelles des délégués syndicaux et élus du CSE ont été diffusées (à nouveau, car elles le sont légalement mais via des panneaux d'affichage que tous ne pouvaient plus consulter) auprès de tous les salariés. Chez Assistplus, un second accord a été signé pendant le confinement, cette fois sur les tracts électroniques. Il offre la possibilité d'en publier un par mois, « ce qui n'est pas énorme » pour le délégué syndical CFDT. Toutefois, dans la majorité des cas, les représentants du personnel ont continué leurs activités pendant la crise, à distance, avec les mêmes moyens qu'auparavant. Le téléphone a été l'outil le plus utilisé pour communiquer avec les salariés et les autres représentants du personnel, en comptant sur les réseaux des élus pour qu'ils relaient les informations à leurs collègues de travail. Parfois, les représentants du personnel se sont déplacés sur le lieu de travail avec une attestation de l'employeur pour recueillir les éventuelles réclamations des salariés sur place, comme la déléguée syndicale CFDT d'Assursanté qui s'est rendue dans les locaux de l'entreprise « pour rassurer » des salariés inquiets de protections sanitaires insuffisantes et d'une crise économique à venir, ou le délégué syndical CFDT d'Assistplus selon qui « c'était important pour le CSE ».

Les représentants du personnel font toutefois majoritairement état d'une communication difficile entre eux et les salariés, notamment dans la remontée des informations : « on était en difficulté pour savoir ce qu'attendaient les gens » (délégué syndical CGT chez Steelonia), « la communication avec les salariés était très compliquée » (délégué syndical CFDT chez Assistplus). Pour certains, le contact avec les salariés était même inexistant ; la direction étant l'intermédiaire principal, comme chez Chaudux, Nautique ou encore Scenographix, où la

représentante de direction estime que « le CSE n'est pas là pour ça » : « je ne suis pas du tout pour ça [que les salariés soient informés en partie par les représentants du personnel, que les élus CSE constituent la voie de remontée des réclamations et questions des salariés vers la direction] ». Cette situation se retrouve dans les entreprises où les CSE étaient déjà peu investis en tant qu'instances de dialogue social et de remontée des réclamations, soit majoritairement les petites entreprises sans présence syndicale. Ainsi, à l'inverse du contact entre direction et salariés, les représentants du personnel ont été globalement en difficulté pour communiquer avec leurs collègues.

### 3.2.2. Des instances représentatives du personnel intégrées à la gestion de la crise ?

Au-delà de leurs statuts de salariés, les représentants du personnel ont en théorie des moyens de communication particuliers avec la direction à travers les instances représentatives du personnel. Il était possible de s'attendre à ce que les représentants du personnel jouent un rôle particulier dans la gestion de la crise sanitaire. En effet, leurs missions incluent la remontée des réclamations individuelles et collectives, la consultation sur les questions de santé et sécurité au travail mais aussi sur les orientations stratégiques et économiques de l'entreprise – obligatoire dans certains cas. Cette hypothèse n'est pas exactement vérifiée dans la post-enquête. En effet, si l'on observe un maintien de relations institutionnalisées là où elles existaient déjà avant la crise, on remarque également un délaissement complet des instances représentatives du personnel là où elles étaient déjà précaires avant la crise. Ce constat n'est pas sans résonner avec les principaux résultats de l'enquête de l'UGICT CGT et le chapitre 6 de son rapport publié le 5 mai 2020 qui porte sur le rôle des représentants du personnel, selon les répondants (et notamment ceux qui exerçaient un tel rôle).

#### **Encadré 8 : Les principaux éléments de l'enquête de l'UGICT CGT (34 000 répondants, 5 mai 2020) concernant les représentants du personnel et le dialogue social<sup>175</sup>**

On peut ici reproduire les principaux éléments de cette enquête concernant le rôle des représentants du personnel que mettent en avant ces concepteurs et chercheurs (les statisticiens CGT de l'INSEE et de la DARES y contribuant activement au côté des militants de l'UGICT CGT).

##### **Un rôle central pour les institutions représentatives du personnel**

50 % des IRP disent avoir été consultés (tout à fait ou plutôt) et 34 % estiment ne pas l'avoir été assez (15 % répondent "pas du tout"). 55 % disent que tout ou partie de leurs propositions en matière de prévention et de protection des salarié·es ont été prises en compte, ce que confirment les membres de l'encadrement qui ont répondu à l'enquête (...). Seul un quart des représentants du personnel indique que des mesures supplémentaires ont été mises en place pour leur permettre de garder le contact avec les salarié·es. Alors qu'une majorité de salarié·es n'étaient plus sur site, et que, même pour ceux-là, du fait du confinement, les déplacements des élu·es et des syndicats étaient restreints voire impossibles, ce chiffre inquiète fortement quant à la possibilité effective pour les salarié·es de faire remonter leurs alertes à leurs représentant·es. Rares sont en effet les entreprises à avoir un accord sur l'utilisation des adresses mails permettant aux élu·es et aux syndicats d'informer et de consulter les salarié·es. Ces difficultés de communication ressortent clairement de la vision des salarié·es du rôle des représentant·es du personnel, qui sont 37 % à ne pas savoir s'ils ont été consultés sur l'organisation du travail du fait du confinement, et 64 % à ne pas savoir s'ils ont obtenu satisfaction sur leurs demandes !

##### **Une vision très critique des mesures de prévention et de protection prises par l'employeur**

67 % considèrent que la poursuite d'activités en présentiel constitue un risque de contamination de salarié·es ou de la population.

37 % estiment qu'il serait encore possible de limiter l'activité en présentiel dans leur établissement.

37 % considèrent que les activités réalisées en présentiel ne sont pas indispensables en période d'épidémie.

##### **Un débat contradictoire avec la direction**

<sup>175</sup> L'enquête CFDT évoquée précédemment, si elle s'appuie sur un échantillon représentatif des salariés français, n'inclut toutefois aucune question sur le rôle des représentants du personnel ou la nature du dialogue social qui a eu lieu pendant la période de confinement, restant centré sur le travail ou les politiques du gouvernement (voir [https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2020-05/rapport\\_cfdt\\_covid19.pdf](https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2020-05/rapport_cfdt_covid19.pdf)).

41 % des représentant-es du personnel indiquent avoir eu un désaccord avec la direction parce qu'elle souhaitait maintenir certains salarié-es sur le lieu de travail. Un quart explique que ce désaccord persiste et qu'ils n'ont pas été entendus sur ce point.

52 % des représentant-es du personnel indiquent avoir eu un désaccord avec la direction parce qu'elle ne prenait pas les mesures de prévention et de protection nécessaires. 28 % expliquent que ce désaccord persiste et qu'ils n'ont pas été entendus sur ce point.

Ces chiffres démontrent encore une fois l'utilité des représentant-es du personnel, qui dans près de la moitié des cas ont pu faire changer la donne, sur le sujet crucial de la protection des salariés. Ils démontrent aussi clairement combien le fait syndical en France n'est toujours pas accepté par de nombreux employeurs. Qu'en période de crise sanitaire inédite, un quart des représentant-es du personnel explique que leurs propositions sur l'organisation du travail et les mesures de prévention et de protection n'ont pas été prises en compte en dit long sur leur pratique du "dialogue" social !

Dans notre échantillon et du côté des petites entreprises, les instances représentatives du personnel sont ainsi entièrement effacées pendant la période de confinement. Chez Nautique, la directrice adjointe de l'établissement explique que les réunions du CSE étaient « interdites », le mot d'ordre étant « la protection des salariés en premier lieu », une position surprenante lorsque l'on connaît les missions des CSE, notamment des CSSCT sur les conditions de travail, santé et sécurité des salariés. Il en va de même avec Chaudux où aucune réunion de CSE n'a eu lieu, alors que personnel et direction maîtrisent les outils de la visioconférence. Chez Scenographix, le CSE « a fait une tournée vite fait » (représentante de direction) auprès des salariés qui portait principalement sur les vacances de ces derniers, mais ne s'est jamais réuni par la suite. Dans ces cas, la crise sanitaire peut être conçue comme un moment de lecture privilégié de rapports sociaux préexistants à la crise, qui se trouvent exacerbés lors de celle-ci : les CSE déjà contournés, perçus comme inefficaces ou inutiles par une majorité des acteurs (et notamment les directions) sont entièrement délaissés pendant la crise.

A l'IMEAlpes, si les réunions CSE ont été maintenues une fois par mois, les représentants du personnel n'ont pas eu de rôle à jouer dans la gestion de la crise sanitaire, les protocoles à suivre ayant été élaborés en CoDir et soumis aux représentants du personnel à titre d'information seulement. Concernant la consultation des représentants du personnel, la directrice par intérim de la maison de retraite de l'IMEAlpes m'indique : « après, est-ce que c'est vraiment leur rôle ? Je ne suis pas sûre » (directrice par intérim de la maison de retraite de l'IMEAlpes). Il semble que dans certaines entreprises la situation de crise ait entraîné un brouillage des notions d'information et de consultation du CSE.

A contrario, dans la majorité des grandes entreprises ou établissements, les réunions CSE et CSSCT se déroulent à la même fréquence qu'en temps dit normal, parfois en visioconférence mais pas toujours. Cependant, si les représentants du personnel continuent d'exercer leurs rôles, malgré les limites posées par la crise et énoncées précédemment (voir supra), ils ne sont pas pour autant intégrés à la *gestion* de la crise par les directions comme leurs missions pourraient le laisser supposer. Les réunions CSE sont ainsi souvent prises comme l'occasion de « tenir au courant les représentants du personnel » (pour reprendre le terme de la déléguée syndicale CFDT d'Assursanté), autrement dit, de communiquer sur la gestion de crise et de faire descendre les informations le long de la chaîne hiérarchique. Chez Musée, une vingtaine de réunions extraordinaires du CSE ont eu lieu dès le début du mois d'avril sur la crise sanitaire. Au cours de ces réunions, les élus ont voté sur les phases successives du plan de reprise proposé par la direction, mais l'élu CSE souligne : « *tout ça, c'était que de l'info. On avait aucune marge de manœuvre là-dessus* » ; « *c'est chacun tout seul chez soi, très compliqué. Beaucoup de questions ont été éludées* » (élu CSE UNSA chez Musée).

### 3.2.3. Comment il a fallu néanmoins parfois taper du poing sur la table dans les grands établissements

Cette situation mène même certaines organisations syndicales à menacer de recourir au Tribunal pour entrave au fonctionnement du CSE, comme à Musée où ces recours au droit et à la justice font partie du quotidien des relations entre syndicalistes et directions (voir *infra*) : « on avait des documents qui faisaient 250 pages à lire trois jours à l'avance [...] On est plusieurs organisations à avoir dit qu'ils étaient à la limite de l'entrave » (élu CSE UNSA chez Musée). De son côté, la déléguée syndicale CGT de Soustraitelec raconte qu'au début de la période de confinement, la direction « prenait ça [les mesures de protection des salariés] à la légère », ce qui l'a poussée à menacer sa direction de contacter la préfecture ou de recourir à l'inspection du travail :

C'est pas possible de continuer à travailler comme ça, surtout qu'on n'est pas une entreprise essentielle à la vie du pays. [...] Et ensuite [après son « coup de gueule » et sa menace d'alerter une inspectrice du travail, qui a déjà dressé un PV concernant une affaire de temps de travail quelques années auparavant], bah du coup après, ça s'est très bien passé hein. La direction, lorsqu'on allait les voir et qu'on leur demandait de mettre en place certaines choses pour les mesures barrières ou autres... Il n'y a pas eu de souci hein, après, ils ont été à l'écoute, ils ont pris les mesures. (Déléguée syndicale CGT chez Soustraitelec).

Chez Steelonia, le délégué syndical CGT décrit quant à lui un départ « assez chaotique ».

#### **Encadré 9 : Un conflit du travail à Steelonia ? Du refus de travailler de l'équipe de nuit à la mise en place d'une cellule de crise associant les délégués syndicaux**

Le lundi 16 mars au soir, l'équipe de nuit refuse de commencer le travail si la direction ne met pas en place de meilleures mesures de protection des salariés. Avec l'appui des représentants du personnel syndiqués CGT, une vingtaine de salariés font valoir leur droit de retrait. L'équipe du mardi matin menace de faire la même chose. La direction décide ainsi de fermer l'usine. Après cet épisode, une cellule de crise est créée et se réunit quotidiennement, rassemblant les délégués syndicaux, les chefs de service, la responsable des ressources humaines, le responsable HSE et le médecin du travail. En parallèle, les réunions du CSE se maintiennent, ne servant qu'à acter les mesures décidées dans les cellules de crise : « on a été d'accord pour un mode de fonctionnement en dégradé » (délégué syndical CGT de Steelonia), c'est-à-dire sans CSSCT par exemple, la commission n'étant pas encore formée au moment où le confinement est décrété. Lorsque les salariés entament un retour progressif sur leur lieu de travail, à partir du 11 avril, un comité de surveillance de l'application des mesures décidées en cellule de crise est instauré avec les délégués syndicaux et des membres de la direction, visant à faire des tournées dans les ateliers et engager des discussions sur les conditions de travail avec les salariés. Comme dans la gestion gouvernementale de la crise, les acteurs inventent donc de nouvelles instances et organisations, celles qui existent déjà étant sinon totalement délaissées du moins vidées pour partie de leur substance (Borraz et al., 2020). Les deux délégués syndicaux rencontrés, CGT et CFE-CGC, semblent satisfaits du déroulement des choses et de la place que les représentants du personnel ont réussi à prendre dans la gestion de la crise : « Le dialogue a bien fonctionné, on a été entendus... Ils étaient contents d'avoir notre écho. [...] Tout ce qu'on a demandé, ils l'ont fait » rapporte le délégué syndical CGT de Steelonia, tandis que le délégué CFE-CGC nous explique de son côté : on a eu « un dialogue social constant. [...] On est relativement à l'écoute. On a une direction qui n'a jamais restreint ou interdit des dépenses liées à la santé ou à la sécurité ».

Chez Assistplus, l'intégration des représentants du personnel à la gestion de crise se fait de façon bien plus consensuelle, bien que dans une moindre mesure également et cette fois dans le cadre de l'instance officielle (CSE et CSSCT). Les membres de la CSSCT lancent ainsi un questionnaire auprès de tous les salariés pour connaître leurs conditions de confinement. Le DRH adjoint décrit aussi des réunions CSE qui fonctionnent « admirablement bien » : « ce ne sont plus des tribunes » (DRH adjoint d'Assistplus). La gestion de la crise est menée en partie à travers la négociation collective, amenant à **la signature de trois accords pendant la période de crise**. L'un deux, concernant *les mesures d'urgence à prendre au sein d'[Assistplus] France pour faire face aux conséquences économiques de l'épidémie de Covid-19*, que le DRH adjoint

qualifie d'"extrêmement important", modifie les principes d'une modulation du temps de travail, déjà présente chez Assistplus sous forme d'annualisation. Il semble toutefois que le délégué syndical CFDT n'accorde pas la même importance à cet accord. S'il mentionne lui-même la mise en place d'une modulation du temps de travail différente de celle régissant les horaires des salariés auparavant<sup>176</sup>, il ne se souvient pas avoir signé un accord à ce sujet, rappelant alors la compréhension différenciée qu'ont les acteurs des événements qui régissent le dialogue social – et pas seulement le conflit - en entreprise (Blavier et Péliasse, 2019).

#### 3.2.4. Un respect de la lettre du droit plus que de l'esprit du dialogue social

Ainsi, dans la majorité des cas, si les relations institutionnalisées sont maintenues, à travers les réunions CSE par exemple, il n'y a pas pour autant d'intégration des représentants du personnel à la gestion de crise. A l'exception des deux « grandes » entreprises industrielles (Steelonia et Soustraitélec), les représentants du personnel ne sont pas consultés, ou bien uniquement dans le but de valider les décisions prises par la direction. Ils ne semblent pas prendre part aux processus d'élaboration de ces décisions : l'expertise du CSE ou de la CSSCT ou encore la connaissance des conditions de travail de leurs collègues salariés qu'ils représentent sont largement ignorés par la direction. Chez Assistplus, alors que la crise sanitaire est l'occasion de la signature de trois accords, le délégué syndical ne mentionne jamais de négociation entre la direction et lui-même, ne se souvenant même pas avoir signé des accords. Cette observation va à l'encontre de l'hypothèse formulée par le Comité d'Evaluation des Ordonnances Relatives au Dialogue Social et aux Relations de Travail dans son rapport de juillet 2020 qui supposait que la crise aurait un effet accélérateur de la transformation du dialogue social et de l'appropriation des Ordonnances par les acteurs. Dans les faits, parmi la plupart des entreprises étudiées, on constate au contraire une absence d'appropriation des Ordonnances et de leurs possibilités par les acteurs dans la gestion de la crise. Les instances représentatives du personnel sont au contraire généralement contournées, ou mises dans la boucle de manière formelle et descendante – le cas où les représentants du personnel soulignent leur plus grande satisfaction dans la façon dont ils ont été associés (Steelonia) étant celui qui a vu une structure ad hoc mis en place, les intégrant au même titre que des responsables de production ou de service ou les responsables HSE, ce qui a contribué à vider pour une part de leur sens les réunions de CSE. D'ailleurs, chez Steelonia, comme chez Musée, la nécessité d'une gestion de crise survient à un moment où les CSE viennent à peine de se mettre en place, les commissions dans les deux cas étant encore inexistantes au début du confinement. Cette situation explique probablement pourquoi les acteurs clefs de la crise sanitaire côté représentants du personnel sont à chercher plutôt chez les organisations syndicales que chez les élus CSE.

Ce constat laisse penser à un respect de la lettre du droit mais pas tellement de l'esprit de la négociation et de la représentation collective en entreprise. De fait, la négociation et la représentation collective sont plutôt laissées de côté – et ce y compris dans les entreprises où elles sont habituellement mises en pratique. Dans ce cadre, il est intéressant de noter que **le droit n'est pas apparu comme une ressource privilégiée par les représentants du personnel**. Au niveau individuel d'abord, on observe peu de recours au droit de retrait (un seul, chez Steelonia, voir supra). Pourtant, les médias se sont fait l'écho de l'utilisation de cet outil juridique dans certains univers professionnels (voir en annexe, l'analyse de la couverture presse des conflits durant le premier confinement). Notre observation conduit toutefois à ne pas généraliser cet usage, bon nombre d'entreprises ne rencontrant manifestement pas du tout ce recours possible de la part de salariés, souvent informés lorsqu'ils y recourent par des représentants syndicaux ou du personnel au demeurant. Au niveau collectif, le droit n'a pas non

---

<sup>176</sup> Les changements concrets introduits par cet accord demeurent toutefois flous.

plus été une ressource pour les acteurs, que ce soit les représentants comme les directions d'ailleurs. Le contournement des instances (accepté par les uns, mis en place par les autres), l'absence d'intégration de dispositifs participatifs dans la gestion de la crise (à l'exception de Steelonia, via une création organisationnelle) ou encore une absence là aussi systématique de recours au droit d'alerte par les membres des CSSCT constituent autant d'indices de ce non-usage du droit. Cela ne signifie pas pour autant que le droit n'est pas respecté (aucune décision ne semble prise dans l'illégalité), ni qu'il n'est pas utilisé du tout : des acteurs menacent de recourir à l'inspection du travail (Soustraitélec), s'interrogent sur un délit d'entrave (Musée), tandis que d'autres, avec les directions, produisent des règles juridiques en acceptant de négocier et en signant des accords (Assistplus).

Il reste que ces références au droit du travail ne soulèvent pas véritablement, sinon pas du tout, de conflit. Comme l'énonce la directrice par intérim de l'IMEAlpes à propos des réunions de CSE, « il n'y a pas eu de grande révolution puisque c'est pas le moment, c'est très compliqué, on est plutôt dans une période d'apaisement ». A contrario de l'hypothèse avancée par Hadrien Clouet (2020) d'un réchauffement de la « grève froide », c'est plutôt, dans un contexte « chaud » de sidération et de réorganisation rapide, puis de routinisation d'une situation exceptionnelle qui le reste finalement pour une bonne part après le confinement, un certain refroidissement (sinon une glaciation) des relations professionnelles institutionnalisées que l'on observe dans les 10 entreprises enquêtées.

De façon assez surprenante et comparable au constat récent fait à propos de la gestion gouvernementale de la crise, ce refroidissement, sinon contournement des instances ou glaciation relative (et à nuancer selon les entreprises), s'est accompagné de la création de nouvelles organisations visant à faciliter la gestion de crise, là où il existait pourtant déjà des instances prévues pouvant remplir ce rôle (Bergeron et alii, 2020). Il en est ainsi de la cellule de crise créée chez Steelonia qui court-circuite le rôle des élus du CSE et des membres de la CSSCT, mais permet une intégration des délégués syndicaux dans la prise de décision. Un autre exemple est celui de la création de « référents Covid », notamment chez Nautique et Assursanté, c'est-à-dire de salariés désignés par la direction pour limiter les risques de contamination au sein du collectif de travail, réagir en cas de suspicion de maladie, mais surtout informer la direction des conditions de travail des salariés et de leurs éventuelles réclamations. Chez Assursanté, ils sont désignés parmi les salariés travaillant sur place, un par service, sans préférence d'appartenance au CSE ou de rôle de responsable syndical. Chez Nautique, ils sont choisis parmi les maîtres-nageurs car l'un d'eux est habituellement (hors fermeture) toujours présent pour assurer l'ouverture de la piscine. Le rôle des « référents Covid » n'est alors pas sans rappeler celui de représentants de proximité : leur intérêt et leurs missions étant pensés pour pallier un éloignement de la direction et des autres représentants du personnel des salariés ou d'une certaine catégorie de salariés. Selon Malka Older (2019), en période de crise, la naissance d'organisations éphémères au sein des gouvernements permet de recréer des formes familières d'organisations afin de reconstruire le sens perdu en période de crise et de retrouver des repères au milieu de l'incertitude, permettant alors d'agir. Ainsi, il serait intéressant de transposer cette explication à l'échelle des entreprises : les organisations, instances ou titres éphémères fabriqués pendant la crise serviraient à rebâtir des frontières organisationnelles perdues entre les rôles de chacun. Cependant, il est intéressant dès lors de s'interroger sur les raisons de cette perte de frontières entre les rôles de chacun qui semble paradoxale dans un contexte où le rôle des instances est déjà clairement établi. De même, il semble intéressant de se pencher sur le caractère exceptionnel ou non de cette situation et sur les conditions de son arrivée dans telle entreprise plutôt qu'une autre.

Ainsi, malgré l'exception de Steelonia et, dans une moindre mesure, et différemment, Soustraitélec (un « coup de gueule » de la déléguée CGT et une écoute plus attentive par la suite) et Assistplus (via des négociations d'accords, dont l'enjeu est malgré tout relatif pour le délégué majoritaire de la CFDT), nous observons une relative exclusion des instances représentatives du personnel dans la gestion de la crise, et ce peu importe la nature, qualité ou forme du dialogue social préexistant à la période de confinement. En effet, les représentants du personnel ne sont sollicités que pour transmettre des informations. Bien que dans certaines entreprises les réunions des instances et les votes concernant les mesures continuent d'avoir lieu, ces votes ne servent qu'à acter les décisions prises par la direction (cas de Musée ou Assursanté en particulier). Ces observations nous amènent à conclure que si la lettre du droit a dans l'ensemble été largement respectée (sauf dans les petites entreprises où le droit en la matière est toujours apparu éloigné, sinon inadapté), l'esprit de la représentation collective et du dialogue social l'a été bien moins. Dans les plus grandes entreprises de notre échantillon, la crise sanitaire n'a pas été l'occasion d'associer autant qu'on aurait pu le penser ces instances et ces acteurs. Même si cela ne veut pas dire qu'ils n'ont pas été écoutés, ils ont bien plus été considérés – lorsqu'ils l'étaient – comme des relais de décisions prises par la direction, dans une logique descendante, bien plus que comme des acteurs dont les points de vue pouvaient contribuer à éclairer en amont la prise de ces décisions concernant la réorganisation nécessaire du travail ou qui devait être mis en télétravail ou en chômage partiel (et dans quelle proportion).

#### **4. Conclusion**

L'objectif de cet épilogue est de fournir des données sur la mise en place du CSE, tout en discutant l'impact de la crise sanitaire sur l'organisation de l'activité et la régulation des relations de travail, notamment le rôle joué par les instances de représentation du personnel dans la gestion de crise.

Si le texte de l'ordonnance du 22 septembre 2017 laissait une liberté aux acteurs de la négociation collective en matière de fusion des instances, celle-ci n'est pas saisie : nous n'observons que peu d'écarts au minimum légal. Cette observation peut éventuellement être expliquée par l'asymétrie dans le processus de négociation instaurée par l'ordonnance, mais de plus amples recherches nécessiteraient d'être menées sur ce point. Aussi bien dans les enjeux de la mise en place du CSE que dans son fonctionnement quotidien, nous constatons des divergences entre petites et grandes entreprises de la post-enquête. Ces divergences sont concordantes avec les pratiques pré-CSE des entreprises plus ou moins respectueuses de l'esprit de la représentation collective. Cette observation se maintient malgré un relatif renouvellement des représentants du personnel, les nouveaux élus étant généralement placés à des postes de suppléants. Les motivations et effets de ce renouvellement des équipes élues demeurent à explorer.

L'annonce du confinement a quant à elle bouleversé subitement l'organisation de l'activité dans les entreprises françaises. Celles-ci ont disposé de peu de temps pour s'adapter aux mesures gouvernementales et ont dû choisir entre plusieurs possibilités, fruits d'arbitrages – parfois conflictuels – mais aussi de déterminations externes : télétravail et chômage partiel, chômage partiel uniquement, travail sur place et télétravail, travail sur place et chômage partiel, télétravail uniquement. Les salariés se sont donc trouvés dans des situations hétérogènes selon les secteurs d'activité et la position hiérarchique occupée dans l'entreprise. D'autres recherches pourraient s'intéresser à l'impact d'une précédente expérience des dispositifs comme le chômage partiel (notamment pendant la période de crise économique entre 2008 et 2011) ou le

télétravail sur la régulation des relations professionnelles et l'organisation de l'activité au cours de cette période.

Nous avons supposé que, selon l'intensité du dialogue social préexistant à la crise, les directions se seraient plus ou moins appuyées sur l'expertise et la proximité aux salariés dont disposent les représentants du personnel. La crise n'aurait été qu'un moment d'exacerbation de rapports sociaux : là où les instances de représentation du personnel étaient fortement sollicitées, elles le seraient encore plus, tandis qu'ailleurs, elles le seraient encore moins. Cette hypothèse n'est pas vraiment vérifiée dans les entreprises de la post-enquête, a contrario des résultats identifiés dans l'enquête de l'UGICT CGT. Si nous constatons bel et bien une différence dans le maintien de réunions des instances selon les critères supposés, les représentants du personnel ont dans l'ensemble été évincés ou plutôt intégrés de la gestion de crise, même dans trois des grandes entreprises de notre échantillon (Steelonia, Soustraitelec et Assistplus – Musée présentant un cas de mise à l'écart des représentants malgré un respect formel des instances, cantonnés à un rôle d'avalisation des décisions des directions). Leurs rôles se sont en effet pour l'essentiel cantonnés à la réception d'informations à transmettre aux salariés et peu à la participation aux décisions, sauf, à Steelonia et Soustraitelec, au tout début du confinement lorsque les représentants du personnel (sinon les salariés à Steelonia) ont tapé du poing sur la table pour obtenir des mesures et des équipements de sécurité insuffisants dans cette première phase. A l'exception de ces deux entreprises – dont les représentants sont ensuite intégrés, et donc écoutés -, cette observation est d'autant plus surprenante que les acteurs prenaient généralement part à un même cadrage de la crise : directions et représentants du personnel s'accordaient sur la formulation du problème et de ses enjeux. De fait, rien n'indique que deux définitions de la crise se sont affrontées, l'une sortant victorieuse et effaçant l'autre (même si, à Soustraitelec, la déléguée CGT met en question la dimension « essentielle » des activités de l'entreprise). Ce paradoxe partiel (car les cas de Steelonia et Soustraitelec ne sont pas à passer sous silence) mériterait de faire l'objet de recherches plus approfondies, par exemple en interrogeant, dans les cas où les représentants du personnel n'ont pas été éloignés des décisions liées à la crise sanitaire, les raisons de leur intégration dans de nouvelles instances, comme des cellules de crise, ou au moyen de nouveaux titres, comme les « référents Covid ». De futures recherches permettraient de se pencher sur ces cas, notamment le statut à leur donner – exception ou norme – mais également les raisons et les conséquences d'une telle organisation de la gestion de crise.

## Références

BEROUD, Sophie, Kevin Guillas-Cavan, and Catherine Vincent. « Introduction. « Les CE sont morts, vivent les CSE » ? Retour sur soixante-dix ans d'une institution centrale dans le système de relations professionnelles ». *La Revue de l'Ires*. 2018, n° 94-95 n°3.

BORRAZ, Olivier. « Qu'est-ce qu'une crise ? » dans *Dossier : Les sciences sociales en temps de crise : le Covid-19*. Site du CSO, 20 avril 2020 : <https://www.sciencespo.fr/cso/fr/content/qu-est-ce-qu-une-crise.html>

CLOUET, Hadrien. « Travailleurs confinés, conflits débridés ? » dans *Dossier : Les sciences sociales en temps de crise : le Covid-19*. Site du CSO, 21 avril 2020 : <https://www.sciencespo.fr/cso/fr/content/travailleurs-confinés-conflits-debrides.html>

CLOUET, Hadrien, Julie MADON et Julie OUDOT. « Enquêter en temps de crise : quelles transformations pour le travail de terrain ? » dans *Dossier : Les sciences sociales en temps de crise : le Covid-19*. Site du CSO, 17 juin 2020 : <https://www.sciencespo.fr/cso/fr/content/enqueter-en-temps-de-crise-quelles-transformations-pour-le-travail-de-terrain.html>

DOBRY, Michel. *Sociologie des crises politiques. La dynamique des mobilisations multisectorielles* (3<sup>e</sup> édition revue et augmentée d'une préface inédite). Paris : Presses de Sciences Po. 2009.

GALLAND, Jean-Pierre. « C. Gilbert, Le pouvoir en situation extrême. Catastrophes et Politique 1992 », *Les Annales de la Recherche Urbaine*. 1992, vol.57 n° 1. p. 221-222.

GILBERT, Claude. *Le pouvoir en situation extrême. Catastrophes et Politique*. Paris : L'Harmattan. 1992.

JAMET, Ludovic et Arnaud MIAS. « Les CHSCT : une institution en mal de connaissances ? », *La Revue de l'Ires*. 2012, n° 74 n° 3. p. 75-102.

LAULOM, Sylvaine, Cécile NICOD, Arnaud MIAS, et al. « La promotion du « dialogue social » dans l'entreprise. Loi Rebsamen et rapport Combrexelle. Entretien avec Sylvaine Laulom et Cécile Nicod », *La nouvelle revue du travail*. 30 avril 2016 n° 8.

MOREL, Christian. « La drôle de négociation », *Gérer & Comprendre*. Mars 1981 n° 22.

OLDER, Malka. *Organizing after disaster: the (re)emergence of organization within government after Katrina (2005) and the Touhoku Tsunami (2011)*. Thèse de sociologie, IEP de Paris. 2019

PELISSE, Jérôme. « Une grève froide inversée ? Eléments sur les mutations des relations professionnelles dans l'entreprise en France (1968-2018) », *Négociations*. 2019, n° 31 n° 1. p. 61.

RECCHI, Ettore, Emanuele FERRAGINA, Olivier GODECHOT, et al. « Living through Lockdown: Social Inequalities and Transformations during the COVID-19 Crisis in France ». *Working Paper OSC*. 2020.

TIXIER, Pierre-Eric. « Le pari de la réforme de la négociation collective en entreprise en France. Les ordonnances Macron à l'épreuve du réel », *Négociations*. 2019, n° 31 n°1. p. 109.

## Annexes

Une annexe monographique de 320p contenant les monographies a été remise à la DARES. Elle n'est pas incluse dans cette publication pour des raisons d'anonymat et de confidentialité des données.

Une annexe contenant des tableaux et précisions statistiques est incluse, suivie d'un « épilogue bis », réalisée par Sébastien Couhert (étudiant de sciences po en stage durant le premier semestre 2020-2021). Cet épilogue est une étude menée sur la presse quotidienne relative à la conflictualité qui s'est développée durant le premier confinement, entre le 15 mars et le 30 mai 2020.

## ANNEXES

### Table des matières

<b>1) Partie 1 : Analyse des principales explications des variations de l'intensité conflictuelle avec arrêts de travail (2005, 2011, 2017).....</b>	<b>337</b>
1.1. Évolution de l'intensité des conflits avec arrêts due à la morphologie des établissements .....	337
1.2. Évolution de l'intensité des conflits avec arrêts due aux liens causaux entre structure des organisations et conflictualité .....	338
<b>2) Partie 3 : Analyse concernant les pratiques de participation des salariés (vote, grève, conflits sans arrêts de travail) .....</b>	<b>339</b>
Non-participation à un scrutin et à une grève selon les caractéristiques des salariés et des établissements confrontés à ces pratiques (une régression sur la base Salariés 2017) .....	339
<b>3) Partie 5 : Analyses relatives aux horaires de nuit et du dimanche.....</b>	<b>341</b>
3.1. Niveau de satisfaction des salariés quant à leurs horaires de travail en fonction du travail de nuit ....	341
3.2. Modèle de régression logistique binomiale sur le niveau de satisfaction des salariés au sujet des horaires de travail (avec la variable sur la régularité du travail dominical).....	341
3.3. L'existence de négociations collectives et de délégués du personnel dans les établissements de moins 50 salariés en fonction de la présence de compensations pour le travail dominical .....	343
3.4. L'application d'un accord collectif sur le temps de travail en fonction de la présence des compensations pour le travail dominical.....	344
<b>4) Epilogue (2) : Les conflits sociaux dans la presse quotidienne durant le premier confinement en France (15 mars – 31 mai 2020), un aperçu.....</b>	<b>344</b>
1. Méthodologie.....	345
2. Une couverture hétérogène des conflits sociaux ? .....	347
3. Des conflits sociaux résolument liés à la crise sanitaire .....	348
4. Formes et acteurs des conflits sociaux : entre actions collectives et poids du droit de retrait, une prédominance médiatique incontestée de la CGT .....	350
5. Conclusion .....	351

**1) Partie 1 : Analyse des principales explications des variations de l'intensité conflictuelle avec arrêts de travail (2005, 2011, 2017)**

***1.1. Évolution de l'intensité des conflits avec arrêts due à la morphologie des établissements***

	2005-2011				2011-2017				2005-2017			
	Coefficient	Erreur type	Val. p	Pct.	Coefficient	Erreur type	Val. p	Pct.	Coefficient	Erreur type	Val. p	Pct.
Secteur Commerce	0.001	0.003	0.652	0.649	0.001	0.001	0.232	-0.12	0.003	0.001	0.048	-0.34
Secteur Industrie	-0.72	0.26	0.006	-371	-0.01	0.007	0.155	1.072	-0.2	0.005	0.040	25.32
Secteur Construction et immobilier	-0.03	0.012	0.015	14.7	0.004	0.004	0.365	0.38	0.012	0.001	0.255	1.58
Secteur Transports	0.193	0.076	0.011	99.5	-0.01	0.006	0.112	0.935	0.024	0.005	0.000	-
Secteur Finance	-0.03	0.031	0.286	-	-0	0.003	0.171	0.413	-0.04	0.002	0.003	4.52
Secteur Hôtellerie	0.158	0.087	0.078	81.7	0.001	0.001	0.246	-	0.046	0.002	0.041	-
Secteur Santé et social	0.002	0.089	0.983	0.954	0.001	0.004	0.774	-	0.012	0.009	0.757	-
Secteur Services	-0.02	0.037	0.457	-	0.002	0.003	0.527	-	0.015	0.008	0.407	-
Taille 20 à 49	-0.15	0.055	0.008	-	-0	0.001	0.139	0.194	-0.04	0.002	0.010	5.47
Taille 50 à 199	-0.02	0.009	0.018	-	-0	5E-04	0.166	0.065	-0.01	0.003	0.001	1.07
Taille 200 à 499	-0.03	0.016	0.032	-	0.001	9E-04	0.28	-0.15	-0	0.002	0.048	0.47
Taille Plus de 500	-0.11	0.044	0.004	-59	-0.01	0.004	0.108	0.72	-0.06	0.003	0.010	7.55
IRP Aucune instance	-0.02	0.017	0.097	-	0.016	0.001	0.158	-	0.053	0.001	0.010	-
IRP Une instance	-0.03	0.036	0.246	-	0.001	0.000	0.81	0.11	0.006	0.005	0.805	-0.8
IRP Une instance et un délégué syndical	-0.13	0.044	0.003	68.4	-0.02	0.001	0.142	2.36	-0.17	0.007	0.020	21.7
Taux de syndicalisation Moins de 5%	0.097	0.042	0.022	49.7	-0.02	0.005	0.175	2.127	-0.07	0.005	0.010	8.40
Taux de syndicalisation Plus de 5%	0.059	0.025	0.019	30.2	-0.06	0.002	0.263	6.028	-0.23	0.005	0.050	29.1
Taux de syndicalisation NSP	0.004	0.003	0.135	1.94	0.007	0.008	0.359	-	0.031	0.005	0.488	-
Licenciements collectifs Non	0.007	0.003	0.033	3.39	-0	0.002	0.322	0.228	-0.01	0.004	0.004	1.01
Licenciements collectifs Oui	0.007	0.003	0.033	3.39	-0	0.002	0.322	0.228	-0.01	0.004	0.004	1.01
Actionnaire Non financier	0.167	0.158	0.029	86.0	4E-04	0.002	0.817	0.045	0.009	0.009	0.824	-
Actionnaire Famille ou particuliers	0.014	0.006	0.012	7.14	0.001	7E-04	0.156	-	0.01	0.002	0.000	-
Actionnaire Autre	-0.08	0.038	0.036	40.9	-0	0.007	0.739	0.239	-0	0.002	0.714	0.07
Actionnaire NSP ou sans objet	0.261	0.132	0.041	134	0.01	0.007	0.341	-	0.058	0.002	0.347	-
Actionnaire Financier	-0.02	0.011	0.051	10.6	0.017	0.003	0.196	-1.7	0.059	0.004	0.02	-7.6
Actionnaire État	-0.07	0.028	0.008	38.3	6E-04	4E-04	0.106	0.064	-0.02	0.005	0.000	3.16

## 1.2. Évolution de l'intensité des conflits avec arrêts due aux liens causaux entre structure des organisations et conflictualité

	2005-2011				2011-2017				2005-2017			
	Coef	Err.	Val. p	Pct.	Coef	Err.	Val. p	Pct.	Coef	Err.	Val. p	Pct.
Secteur Commerce	0.15 6	0.06 8	0.02 2	80.2 3	-0.13 5	0.06 5	0.04 7	13.3 4	-0 5	0.05 5	0.99 4	0.05 7
Secteur Industrie	0.01 7	0.08 0.03	0.83 0.23	8.70 20.8	-0.05 0.04	6 0.03	0.33 0.19	3 3	-0.05 0.06	9 0.06	0.50 0.26	6.81 9
Secteur Construction et immobilier	0.04 0.02	4 0.59	6 2	3 -6.62	4 6	4 5	3 9	-4.53 -2.64	9 0.01	1 0.59	3 3	-8.83 -1.26
Secteur Transports	-0.01 0.03	4 0.02	2 0.22	-6.62 16.4	6 0.02	5 0.32	9 2.43	-2.64 2.43	0.01 0.00	8 0.01	3 0.72	-1.26 0.00
Secteur Finance	2 0.04	6 0.03	4 0.03	7 -48.9	-0.02 0.00	4 0.02	9 0.90	8 -0.27	6 -0.07	8 0.05	5 0.23	-0.82 8.70
Secteur Hôtellerie	-0.09 0.03	6 0.03	8 0.29	-48.9 17.8	3 0.00	2 0.03	6 0.83	-0.27 -0.83	-0.07 0.03	7 0.03	8 0.36	3 -3.92
Secteur Santé et social	5 0.08	3 0.09	5 0.09	9 -72.5	8 0.08	9 0.07	5 0.23	-0.83 -8.81	0.03 0.07	4 2	7 0.65	-3.92 4.23
Secteur Services	-0.14 0.04	4 0.09	6 0.61	-72.5 24.0	5 0.02	2 0.08	3 0.72	-8.81 -2.94	-0.03 0.05	2 0.09	0.65 0.52	4.23 -7.64
Taille 20 à 49	7 0.09	2 0.29	1 0.29	7 -51.1	9 -0	1 9	6 7	-2.94 8	9 -0.08	4 5	6 4	-7.64 10.1
Taille 50 à 199	-0.1 0.01	5 0.82	7 5.74	-51.1 5.74	-0 0.04	9 0.78	8 1.17	8 1.17	-0.08 0.04	5 0.95	4 0.33	1 0.33
Taille 200 à 499	1 0.00	0.05 0.05	4 0.90	5 3.18	-0.01 -0.01	1 0.04	1 6	6 8	-0 -0	3 2	1 3	9 0.25
Taille Plus de 500	6 0.07	1 0.04	3 0.10	4 39.8	-0.01 -0.12	0.04 2	6 5	8 12	-0 -0.04	2 3	0.25 0.29	5.73 6
IRP Aucune instance	7 0.11	7 0.11	2 0.04	2 14.8	-0.12 0.07	2 4	5 8	12 -7.25	-0.04 -0.12	3 8	8 7	6 6
IRP Une instance	-0.23 0.14	6 0.24	3 0.55	-120 74.2	0.07 0.47	4 0.17	8 0.00	-7.25 -49.3	-0.12 0.56	8 0.47	7 0.23	6 -72.3
IRP Une instance et un délégué syndical	4 0.19	2 0.11	2 0.10	8 39.3	9 0.08	3 0.51	6 12	-49.3 -8.95	1 0.22	3 0.21	6 0.29	-72.3 -29.1
Taux de syndicalisation Moins de 5%	3 0.09	7 0.19	0.1 0.19	4 -63.4	7 -0.02	2 3	4 8	-8.95 2.08	6 -0.11	4 6	0.29 3	-29.1 14.2
Taux de syndicalisation Plus de 5%	-0.12 0.03	5 0.03	4 0.44	-63.4 -13	-0.02 -0.02	3 0.03	8 7	2.08 1	-0.11 -0.04	6 3	3 1	14.2 2
Taux de syndicalisation NSP	-0.03 0.09	3 0.85	0.44 0.85	-13 44.1	-0.02 0.05	0.03 0.08	7 0.51	1 12	-0.04 0.03	3 0.08	1 0.65	2 -4.79
Licenciements collectifs Non	-0.02 0.00	6 0.04	8 0.85	-8.84 3.84	5 -0.02	4 7	5 5	-5.63 2.48	7 -0.02	4 7	9 9	-4.79 2.08
Licenciements collectifs Oui	7 0.08	2 0.06	8 0.19	5 44.1	-0.02 0.02	7 0.03	5 0.51	2 2.48	-0.02 0.10	7 0.09	5 0.26	-4.79 0.26
Actionnaire Non financier	6 0.09	6 0.11	2 0.41	2 49.4	9 -0.15	5 7	9 4	-2.98 8	6 -0.06	5 2	7 9	-13.6 2
Actionnaire Famille ou particuliers	6 0.03	8 0.45	6 20.4	4 -12.3	-0.15 0.05	7 0.04	8 2.4	8 8.36	-0.06 0.01	2 0.03	9 0.60	2 2.99
Actionnaire Autre	-0.02 0.04	2 3	4 1	-12.3 9	3 -0.08	5 6	2 0.08	-5.46 6	8 -0.02	6 2	9 6	-2.36 4
Actionnaire NSP ou sans objet	0.04 -0.06	3 8	1 7	9 -31.8	-0.08 -0.03	6 7	0.08 1	6 3	-0.02 -0.07	2 8	6 1	4 9.51
Actionnaire Financier	-0.06 0.01	8 9	7 0.29	-31.8 -10.4	-0.03 0.02	7 0.01	1 0.13	3 -2.14	-0.07 0.00	8 5	1 7	9.51 -0.88
Actionnaire État	-0.02 0.56	9 0.33	0.29 0.08	-10.4 293	1 -1.21	4 1	0.13 0	-2.14 2	7 -0.67	5 7	7 5	-0.88 86.9
Constante de régression	8 0.56	4 0.33	9 0.08	293	-1.21 0.30	1 124.	0 124.	2	-0.67 0.55	7 0.22	5 0.22	86.9

**2) Partie 3 : Analyse concernant les pratiques de participation des salariés (vote, grève, conflits sans arrêts de travail)**

***Non-participation à un scrutin et à une grève selon les caractéristiques des salariés et des établissements confrontés à ces pratiques (une régression sur la base Salariés 2017)***

Variable	Modalité	Abstention à un scrutin	Probabilité s'abstenir (rapport chance)	de Non-participation de une grève	à pas faire grève (rapport de chance)
Sexe	homme	18,3	ref.	61,4	ref.
	femme	16,3	0,74***	71	1,23*
Âge	moins de 25 ans	39	1,88***	80,8	n.s.
	25 à 34 ans	25,9	1,64***	698,6	0,75*
	35 à 44 ans	15,4	1,15.	63,4	0,81*
	45 à 54 ans	12	ref.	64	ref.
	55 ans ou plus	11,4	n.s.	60	n.s.
Diplôme	aucun	20,1	1,45**	60,3	n.s.
	brevet ou certificat d'étude	13,1	n.s.	57,7	n.s.
	CAP ou BEP	13,7	n.s.	56	n.s.
	baccalauréat	17,1	n.s.	59,8	n.s.
	bac+2	15,5	ref.	64,5	ref.
	bac+3 ou bac+4	18	n.s.	73,5	n.s.
	bac+5 ou plus	24,8	1,29*	83	1,42*
Emploi	manoeuvre ou ouvrier non qualifié	18,7	1,34**	50,8	n.s.
	ouvrier qualifié	13,5	ref.	50,6	ref.
	employé	17,5	n.s.	68,4	1,72***
	technicien	14	n.s.	65	1,83***
	cadre ou ingénieur	19,3	n.s.	81,6	2,33***
	autre	22,9	1,44**	63,4	n.s.
Temps partiel	non	16,8	ref.	64,3	ref.
	oui	22,3	1,32.	70,5	n.s.
Ancienneté	3 ans ou moins	41,6	3,24***	83	1,71**
	4 à 9 ans	22,3	1,51***	70,1	n.s.
	10 à 14 ans	13,9	ref.	63,2	ref.
	15 ans ou plus	9,4	0,77**	58,2	0,70**
Collectif de travail stable	oui	16,6	ref.	64,9	ref.
	non	24,2	1,37***	66	n.s.
A obtenu une promotion ces 3 dernières années	non	17,4	ref.	63,5	ref.
	oui	17,8	n.s.	68,4	n.s.

Horaires	fixes	16,3	<i>ref.</i>	64,5	<i>ref.</i>
	variables	19,7	<i>n.s.</i>	66,3	0,80**
Nombre d'heures de travail par semaine	moins de 35	21,4	<i>n.s.</i>	66,5	<i>n.s.</i>
	35 à 40 heures	15,9	<i>ref.</i>	59,8	<i>ref.</i>
	plus de 40 heures	20	1,17*	84	2,53***
Autonomie dans le travail	non	18	<i>ref.</i>	64,1	<i>ref.</i>
	oui	16,3	<i>n.s.</i>	67,4	<i>n.s.</i>
Satisfaction dans le travail	très satisfait	19,7	<i>n.s.</i>	77,9	1,71***
	plutôt satisfait	16,9	<i>ref.</i>	66,7	<i>ref.</i>
	plutôt insatisfait	17,7	<i>n.s.</i>	56	0,69***
	très insatisfait	19,1	<i>n.s.</i>	40,8	0,40***
Est syndiqué.e	non	19,3	<i>ref.</i>	72,2	<i>ref.</i>
	oui	6,2	0,44***	36,7	0,32***
Est représentant.e du personnel	non	18,8	<i>ref.</i>	67,6	<i>ref.</i>
	oui	1,6	0,13***	31	0,45***
Taille de l'établissement	20 à 49 salariés	16,2	<i>n.s.</i>	66,6	0,68.
	50 à 99 salariés	14,3	0,68***	65,1	<i>n.s.</i>
	100 à 199 salariés	17,1	<i>n.s.</i>	64,3	<i>n.s.</i>
	200 à 499 salariés	17,8	<i>ref.</i>	63,5	<i>ref.</i>
	500 salariés ou plus	21,5	1,39***	65,9	1,26*
Taille de l'entreprise	20 à 49 salariés	16,2	<i>n.s.</i>	82,1	2,68**
	50 à 299 salariés	15,4	0,87.	67,1	1,24*
	300 salariés ou plus	18,7	<i>ref.</i>	63,6	<i>ref.</i>
Secteur d'activité	bâtiment	19,3	<i>n.s.</i>	75,9	1,61*
	commerce	16,1	0,73***	77,3	1,81***
	industrie	13,1	0,68***	57,5	0,71**
	services	20,5	<i>ref.</i>	70,8	<i>ref.</i>
	transports	17,8	<i>n.s.</i>	54,5	<i>n.s.</i>
Actionnaire majoritaire	particulier ou famille	18	<i>ref.</i>	67,8	<i>ref.</i>
	société financière	16		65,5	0,64***
	organisme financier	15,9		61	0,78.
	État ou collectivité locale	14,6	0,64**	54,3	0,41***
	salariés	17,8	<i>n.s.</i>	56,3	0,59.
	inconnu ou autre	18,6	<i>n.s.</i>	68,5	<i>n.s.</i>

Statut de l'établissement	indépendant	18,9	ref.	72	ref.
	franchisé	19,1	n.s.	69,3	n.s.
	appartenant à un groupe	16,8	n.s.	62,8	0,82*
	inconnu ou autre	16,2	0,56.	69,4	n.s.
Ensemble		17,5		65	
PseudoR2			0,11		0,21
Effectif de l'échantillon			15798		7067

Source : Dares, enquête REPONSE 2017, appariement volets « salariés » et « représentants de la direction » ; données diffusées par l'ADISP

Champ : salariés des établissements de 20 salariés ou plus du secteur marchand et associatif non agricole, travaillant depuis plus d'un an dans l'établissement et ayant déclaré avoir été confrontés à un scrutin (colonnes 3 et 4) ou à une grève (colonnes 5 et 6) ; données pondérées par la Dares ; les non-réponses sont exclues.

Notes : \*\*\* = significatif au seuil de 0,1 % ; \*\* = significatif au seuil de 1 % ; \* = significatif au seuil de 5 % ; . = significatif au seuil de 10 % ; n.s. = non significatif ; ref. = modalité de référence

Lecture : 16,3 % des femmes confrontées à un scrutin ces trois dernières années se sont abstenues de voter contre 18,3 % des hommes. Les femmes ont, toutes choses égales par ailleurs et de manière statistiquement significative (au seuil de 0,1 %), par rapport aux hommes, 0,74 fois plus de chances de s'être abstenues plutôt que d'avoir participé.

### **3) Partie 5 : Analyses relatives aux horaires de nuit et du dimanche**

#### **3.1. Niveau de satisfaction des salariés quant à leurs horaires de travail en fonction du travail de nuit**

Niveau de satisfaction sur les horaires de travail	Travail la nuit (minuit- 5heures)			Ensemble
	Jamais	Occasionnel	Habituel	
Très satisfait	29.4	17.4	17.2	27.4
Plutôt satisfait	54.1	53.7	48.0	53.7
Pas vraiment satisfait	12.7	22.8	24.5	14.5
Pas du tout satisfait	3.1	6.0	10.0	3.8
Manquant	0.7	0.2	0.3	0.6
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Source : REPONSE 2015-2017

Champ : salariés des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole (hors administrations publiques) d'au moins 11 salariés.

Lecture : 29,4% des salariés qui ne travaillent jamais la nuit entre minuit et cinq heures sur leur lieu de travail se déclarent « très satisfaits » de leurs horaires de travail.

#### **3.2. Modèle de régression logistique binomiale sur le niveau de satisfaction des salariés au sujet des horaires de travail (avec la variable sur la régularité du travail dominical)**

<b>Variable endogène : le niveau de satisfaction des horaires de travail</b>		
Satisfait (très ou plutôt)	—	N= 17 284
Insatisfait (pas vraiment ou pas du tout)		N= 3905

<b>Variables exogènes</b>	<b>Odds-ratio</b>	<b>Significativité</b>
<b>Sexe</b>		
Homme	—	—
Femme	1,23	****
<b>Âge</b>		
35 à 44 ans	—	—
Moins de 24 ans	0,91	
25 à 34 ans	1,2	***
45 à 54 ans	0,9	*
55 ans ou plus	0,78	***
<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>		
Ouvriers	—	—
Cadres	0,64	****
Professions intermédiaires	0,7	****
Employés	1,01	
<b>Secteurs d'activité</b>		
Fabrication d'équipements, de matériel de transport	—	—
Industrie Agro-Alimentaire	1,01	
Raffinage, autres produits industriels	0,78	*
Énergie, eau	0,91	
Construction	1,02	
Commerce et réparation automobile	1,25	*
Transports et entreposage	1,27	*
Hébergement-restauration	1,14	
Information et communication	1,1	
Finance, assurance, immobilier	0,81	
Activités scientifiques, techniques, services de soutien	1,06	
Enseignement, santé, action sociale	0,89	
Autres activités de services	0,86	
<b>Catégorie d'entreprise</b>		
ETI (entreprises de taille intermédiaire)	—	—
PME (petites et moyennes entreprises)	0,94	
GE (grandes entreprises)	1,09	
<b>Type d'horaire</b>		
Les mêmes d'une semaine à l'autre	—	—
Alternants (2x8, 3x8...)	3,45	****
Variables	1,94	****
<b>Travail de soirée (21h-minuit)</b>		
Jamais	—	—
Occasionnellement	1,41	****
Habituellement	1,97	****
<b>Travail le dimanche</b>		
Jamais	—	—
Occasionnellement	1,21	***
Habituellement	1,61	****
<b>Durée habituelle de travail</b>		
De 35 à 39 heures	—	—
Moins de 28 heures	0,95	
De 28 à 35 heures	0,89	
De 40 à 50 heures	1,71	****

Plus de 50 heures	4,68	****
<b>Durée contractuelle de travail</b>		
Temps complet	—	—
Temps partiel	1,36	***
<b>Télétravail</b>		
Non	—	—
Oui	0,8	**

Risque d'erreur : <0,1 pour \* ; <0,05 pour \*\* ; 0,01 pour \*\*\* ; <0,001 pour \*\*\*\*.

Source : REPONSE 2015-2017

Champ : salariés des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole (hors administrations  
Lecture : Toutes les variables comprises dans le modèle égales par ailleurs, le fait de travailler le dimanche sur le lieu de travail de manière occasionnelle plutôt que de ne jamais être employés à cet horaire augmente significativement les chances des salariés d'être insatisfaits de leurs horaires de travail, avec un risque d'erreur inférieur à 0,1%.

### 3.3. L'existence de négociations collectives et de délégués du personnel dans les établissements de moins de 50 salariés en fonction de la présence de compensations pour le travail dominical

Parmi les établissements de moins de 50 salariés...	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations	Ensemble
<b>Existence de négociation collective au cours des années 2014-2016</b>				
Non	66,4	58,3	68	65,3
Oui	33,6	41,7	32	34,7
Total	100	100	100	100
<b>Présence de délégués du personnel</b>				
Délégués du personnel	50,2	61,2	52,7	52
Délégation unique du personnel	12,2	7,9	8,4	11,2
Ni l'un, ni l'autre	37,6	30,9	38,9	36,7
Total	100	100	100	100

Source : REPONSE 2015-2017

Champ : salariés des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole (hors administrations publiques) de 11 à 49 salariés.

Lecture : 68% des salariés qui travaillent le dimanche sur leur lieu de travail sans compensations spécifiques pour cet horaire sont employés dans des établissements où il n'y a pas eu de négociation collective durant les trois années précédant l'enquête.

### 3.4. L'application d'un accord collectif sur le temps de travail en fonction de la présence des compensations pour le travail dominical

Application d'un accord collectif sur le temps de travail	Parmi les salariés non-cadres...				Parmi les cadres...			
	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations	Ensemble	Pas de travail dominical	Avec compensations	Sans compensations	Ensemble
Accord d'entreprise*	64,2	69,1	57,9	64,9	74,7	77,4	68,8	74,5
Convention collective de branche uniquement	29,1	27,7	35,6	29,2	20,8	19,1	26	21
Ni accord d'entreprise, ni convention de branche	6,7	3,3	6,6	5,9	4,5	3,5	5,2	4,5
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

\*Éventuellement associé à une convention de branche.

Source : REPONSE 2015-2017

Champ : salariés des établissements du secteur marchand et associatif non-agricole (hors administrations publiques) d'au moins 11 salariés.

Lecture : 64,2% des salariés non-cadres qui travaillent le dimanche sur leur lieu de travail sans compensations spécifiques pour cet horaire sont employés dans des établissements où il n'y a pas d'accord collectif d'entreprise sur le temps de travail.

#### **4) Epilogue (2) : Les conflits sociaux dans la presse quotidienne durant le premier confinement en France (15 mars – 31 mai 2020), un aperçu**

L'enquête REPONSE ne saurait ignorer le contexte inédit dans lequel nous évoluons depuis bientôt un an<sup>177</sup>. La crise sanitaire, dont découlent des problématiques économiques et sociales de premier ordre, a impacté les relations de travail, et spécifiquement, la conflictualité dans les entreprises françaises. L'objet de cette annexe est donc d'étudier les tendances qui se dégagent de ces conflits entre mars et mai 2020, à travers le prisme de leur médiatisation par la presse quotidienne. La constitution d'un corpus de plus de 200 articles tirés de la presse régionale et nationale permet de tirer quelques conclusions intéressantes.

Cette étude réalisée entre octobre et décembre 2020 entend ainsi démontrer tout l'intérêt que présente la source presse, tout en ayant pleinement conscience des limites qu'elle présente. Sophie Camard, dans son article *Comment interpréter les statistiques des grèves*, publié en 2002, observe que « traditionnellement, la presse représente la principale source de publication d'informations sur les conflits, même si elle ne les saisit pas tous », rappelant ensuite l'importance du « recoupement » avec les travaux des inspecteurs du travail, qui étaient, alors, les acteurs en charge du comptage des conflits collectifs : « la presse donne de meilleures indications [que les relevés mensuels de la Direction Départementale du Travail et de l'Emploi] sur les motifs des grèves, leur déroulement, leurs résultats, le syndicat qui en est à l'origine ». Elle reconnaît néanmoins « le caractère aléatoire [de] sources comme la presse ». L'étude des conflits sociaux à travers leur médiatisation constitue donc le parti pris de cette étude, bien qu'il connaisse d'évidentes limites.

Avant les premiers résultats de l'enquête, plusieurs hypothèses ont été dressées. Concernant la vigueur de la conflictualité sociale sur la période considérée (du 15 mars au 30 mai 2020), si les signes d'une crise économique et sociale de grande ampleur ont rapidement été réunis, le caractère inédit de la crise

<sup>177</sup> Cette annexe a été rédigée par Sebastien Couhert, étudiant de Sciences Po en 3<sup>ème</sup> année, stagiaire (un jour / semaine) au CSO entre septembre et décembre 2020. Elle a été relue par J. Pélisse qui a encadré son stage.

sanitaire a semé le doute. La relation employeur/ salarié avait-elle été plus pacifique et coopérative qu'à l'ordinaire ? Avait-on assisté à une forme de concorde nationale fondée sur le principe de solidarité au nom d'un danger et d'un effort commun ? Quels types de revendications ont été mises en avant ? Les secteurs traditionnellement concernés par les conflits sociaux l'ont-ils été durant cette période si singulière où des secteurs étaient devenus essentiels, et d'autres entièrement mis à l'arrêt ? Surtout, comment la presse a-t-elle relayé cette conflictualité, et quels enseignements en tirer ?

Il semblait d'emblée que les syndicats auraient un rôle central dans le processus de publicisation des conflits sociaux. Il apparaissait par ailleurs que les revendications habituelles, s'inscrivant au moins en partie dans des logiques de moyen voire de long terme (hausse des salaires, maintien des emplois voire perspectives de carrière), seraient remplacées par des luttes intrinsèquement liées à la crise sanitaire et suivant ainsi une logique court-termiste (protection contre le virus, maintien des emplois et des salaires, sinon respect des durées du travail, organisation du travail en distanciel). Les médias de presse écrite, situés sur un marché très concurrentiel, relaient de façon peu surprenante les conflits sociaux les plus évocateurs et identifiables aux yeux de l'opinion, jouant un rôle de filtre important en la matière (Lagneau, 2005 ; Du grain à moudre, 2018<sup>178</sup>).

Ce que montre cette étude, c'est que la période du premier confinement en France n'a pas sonné le glas de la conflictualité sociale. Bien que, nous le verrons, le recours à la grève n'a pas été plébiscité (on pourra y trouver ici des tendances structurelles de fonds comme des raisons purement conjoncturelles), l'intense dynamisme syndical sur la période témoigne d'une mobilisation particulière des salariés et fonctionnaires français depuis le début de la crise sanitaire.

### 1. Méthodologie

Cette enquête a pu être réalisée grâce à la constitution d'un corpus de 227 articles recensés dans un tableur Excel. La détermination des 227 articles résulte d'un certain nombre d'arbitrages, assumés, portant essentiellement sur la base de données, la période, les sources, et les catégories d'analyse. Un article a ainsi été jugé pertinent dans notre étude lorsqu'il traite d'un conflit social (au moins), en évoquant à minima ses causes, ses acteurs, ses enjeux et ses conséquences. Autrement dit, un article dénonçant l'irresponsabilité des syndicats faisant un appel à la grève (qu'il soit suivi ou non) est exclu du corpus. Sur ce point, nous avons conscience de la dimension subjective de cette approche et l'assumons. L'ensemble des articles écartés de l'étude, bien qu'étant apparus dans notre corpus d'articles final, ont été listés et sont tenus à disposition si nécessaire.

#### Quelle(s) source(s) ?

Il est apparu d'emblée qu'une recherche manuelle sur chaque site internet des quotidiens français serait inefficace en tous points (accessibilité, critères de recherches différents, ...). La bibliothèque de Sciences Po propose un accès à deux bases de données principales, Factiva et Europresse. Chacune présente des avantages et inconvénients. Elles ont toutes deux été testées, et finalement ont toutes deux été utilisées pour l'étude.

D'une part, Europresse dispose d'une offre de journaux quasi-exhaustive. Toutefois, elle ne permet pas d'affiner les recherches, concernant par exemple des secteurs d'activité spécifiques. Après une série de recherches faisant varier les mots-clés utilisés, la périodicité ou encore les sources, environ un millier d'articles ont semblé entrer dans notre champ de recherche. Une première recherche (avec les mots clés : syndicat & grève | « droit de retrait » & salariés, du 25 mars au 25 septembre 2020 a abouti par exemple à 7593 articles) est apparue trop large. En gardant les mêmes mots clés mais en spécifiant une dizaine de sources de presse (Le Monde (w), Le Figaro (w), Libé (w), L'Humanité, Ouest France (w), Paris Normandie, Dépêche du Midi, la voix du nord (w), la Provence (+ Les Echos (w), Aujourd'hui en France (w), AFP)<sup>179</sup>, 953 articles ont été identifiés. Une limite pratique mais néanmoins extrêmement handicapante est toutefois apparue, celle de l'extraction des articles, rendue quasiment impossible par la plateforme pour un corpus aussi volumineux.

---

<sup>178</sup> <https://www.franceculture.fr/emissions/du-grain-a-moudre/pourquoi-certains-conflits-sociaux-sont-moins-mediatises-que-dautres>

<sup>179</sup> « w » signifie que les articles parus sur le site web ont aussi été retenus.

D'autre part, la plateforme Factiva est assez similaire mais plus facile d'utilisation. Elle propose des tableaux portant sur les principales tendances qui se dégagent selon les critères choisis et permet d'affiner très précisément une recherche sur un secteur d'activité précis. Factiva n'offre toutefois pas les contenus de deux des principaux quotidiens français (Le Monde et Libération), qui avaient initialement vocation à être inclus dans l'étude. Ainsi, du 11 mars au 11 septembre, avec les mots clés (Conflit social ; licenciement ; syndicat ; plan social) plus de 8000 articles ont été identifiés. Bien au-delà de la cible imaginé mais parce que les extractions étaient possibles, nous avons retenu cette source, bien que nous ayons conservé Europresse pour intégrer dans le corpus les articles du journal Le Monde, en appliquant les mêmes critères de recherche sur les deux plateformes.

### 1.2. Quels mots-clés ?

La délimitation du champ des mots-clés utilisés a constitué le principal défi de la constitution du corpus. D'un point de vue strictement pratique, sur Factiva, les mots-clés peuvent être « additionnés » les uns avec les autres (« and »), permettant de ne faire ressortir par la plateforme que les articles dans lesquels on retrouve tous les mots ou groupes de mots associés. Cette méthode de recherche est, par définition, particulièrement restrictive. L'autre possibilité est d'introduire des « ou » (« or ») entre chaque mots-clés ou groupe de mots-clés, faisant ressortir par la plateforme les articles comportant l'une ou l'autre des requêtes. Cette seconde méthode est donc, à l'inverse, très peu restrictive et nécessite de ne pas utiliser de mots-clés trop courants (tels que « conflits », « sociaux », voire même « licenciements »). A noter que l'utilisation des guillemets (‘’) permet de « demander » un groupe de mots précis, efficace pour l'expression « droit de retrait » par exemple.

Après une vingtaine de recherche, certaines ont consisté à indiquer dans la rubrique de mots-clés « syndicat+ et grève+ ou ‘droit de retrait’’ » ; d'autres : « syndicat ou syndicats et grève ou préavis de grève ou droit de retrait et salariés et licenciements ou conditions de travail » par exemple. Il est rapidement apparu que d'un nombre important de mots-clés découlait un trop grand nombre d'articles. Les mots-clés définitivement retenus ont alors été : « **[syndicat or syndicats] and [grève or ‘droit de retrait’’]** ». Ces derniers constituent le meilleur équilibre entre le nombre et la pertinence des articles au vu de notre sujet d'étude.

### 1.3. Quelle période ?

L'objet de l'étude portant sur les conflits sociaux évoqués par la presse quotidienne en France au temps du coronavirus, le début de la période s'impose à l'évidence à la mi-mars, date du premier confinement dans l'Hexagone. En revanche, si l'idée initiale était de réaliser l'étude sur une période de six mois (jusqu'à la rentrée de septembre environ), il est apparu pour des raisons de temps de traitement que la période devait être ramenée à trois mois environ. Nous avons finalement arrêté l'analyse au 30 mai, ce qui permet d'imaginer une possible faible présence de la thématique des licenciements, les emplois ayant été sur cette période globalement protégés par les dispositifs mis en place par l'Etat.

### 1.4. Quels quotidiens de presse ?

Lors des recherches préliminaires, aucune restriction en termes de sources n'avait été faite. Il est apparu que les doublons entre journaux étaient non négligeables, et surtout que le nombre très important de périodiques tendait à remettre en cause la pertinence d'une analyse portant sur la médiatisation des conflits sociaux.

Il a donc été choisi de retenir une dizaine de journaux, avec un souci d'équilibre entre presse régionale et nationale et d'équilibre géographique. Les premières recherches sur Factiva ont permis de repérer facilement la couverture médiatique donnée à notre thématique par un certain nombre de journaux. Ainsi, pour la presse nationale, ont été choisis, dans un souci de diversité idéologique et de prise en compte des classements de diffusion : Le Figaro, L'Humanité et Les Echos. Le Monde, dont nous avons jugé la présence indispensable, a été inclus par l'intermédiaire de la base de données Europresse selon les mêmes critères de recherche que pour Factiva. Pour la presse régionale, la volonté de représenter l'ensemble du territoire métropolitain a conduit à garder : Ouest France, Paris Normandie, La Dépêche du Midi, La Provence, L'Est Républicain, La Voix du Nord et Le Progrès.

Seule la version papier des journaux a été considérée. Cela permet de limiter les doublons et de centrer l'étude sur les sujets traités prioritairement par les médias. On fait ici l'hypothèse qu'un article publié

dans la version papier se voit donner plus de considération qu'un autre publié uniquement sur le site web du journal. Ce choix poursuit par ailleurs un objectif de simplification, celui d'éviter les biais concernant par exemple les suppléments que certains journaux proposeraient ou non. Au final, les articles ont été enregistrés sous format HTML pour être convertis en format PDF en vue d'être lus. 42 articles ont alors été exclus du corpus et 227 retenus et analysés. Parmi eux, 15 l'ont été car étant des doublons (tous provenaient de Ouest France) ; 27 autres articles ne s'inscrivaient pas dans le sujet d'étude, pour des raisons de chronologiques ou géographiques par exemple, les tribunes dénonçant les mobilisations syndicales et les articles informant les lecteurs sur leurs « droits » étant aussi exclus.

### 1.5. Quelles catégories d'analyse ?

S'agissant d'une étude qualitative, une fois l'ensemble des articles lus et le dernier écrémage effectué (élimination des doubles, des articles ne rentrant pas dans les critères initialement fixés – voir en introduction à la partie méthodologie), nous avons dressé des catégories d'analyse sur un tableau Excel en vue d'observer les tendances, les récurrences, les surprises, ... que le corpus documentaire révélerait. Au total, 11 catégories ont été retenues : titre de l'article, taille de l'article (en nombre de signes), nature de la contestation, date, secteur, taille de l'entreprise, région, organe de presse, forme de conflit, motif de conflit, organisations syndicales citées..

### 1.6. Les limites de l'étude

La constitution de la base de données finale n'est pas sans créer des biais, dont nous avons conscience. Chaque critère peut être remis en cause, au premier rang desquels les sources ou encore le choix des mots-clés. Le présent travail ne prétend à l'évidence pas à l'objectivité mais vise à identifier des tendances entre mars et mai 2020 sur le sujet de la conflictualité sociale. La question principale à laquelle tente de répondre cette étude serait donc : quels ont été les ressorts des conflits sociaux selon par les médias durant le premier confinement ? Les résultats pourraient être complétés dans le temps, les sources considérées, les mots clé utilisés mais pourraient aussi être comparés avec les résultats obtenus en situation « normale » (hors ou pré-covid).

## 2. Une couverture hétérogène des conflits sociaux ?

Lié à la constitution de l'échantillon mais aussi peut-être à une répartition inégale des conflits sociaux sur le territoire – cette question constituant un point aveugle de l'enquête REPONSE ne donnant lieu jusqu'ici à aucune exploitation (pour des raisons techniques qu'il faudrait peut-être réexaminer) – un premier constat peut être tiré de l'analyse de notre corpus. Ainsi, l'analyse fait apparaître une très forte hétérogénéité en termes de nombre d'articles par région. En effet, comme l'illustre le tableau ci-dessous, trois régions se distinguent très nettement, représentant un tiers des articles (Bretagne, Pays de la Loire, Occitanie).

Région / Pays	Nombre d'articles relatifs à la région en question	Proportion par rapport au nombre total d'articles
Bretagne	26	10%
Pays de la Loire	25	10%
Occitanie	23	10%
France	93	40%
Grand Est	3	1%
Centre-Val-de-Loire	1	<1%

*Nombre d'occurrences de différentes régions françaises dans les 227 articles du corpus*

En réalité, quasiment la moitié des articles étudiés traitent de la « France » en général, sans mettre un accent particulier sur une région. Sur les 93 articles de ce type, 62 sont issus d'un journal à couverture nationale (ces derniers représentant un tiers du total des articles). De façon assez peu surprenante, on peut conclure que les titres nationaux ont davantage tendance à réaliser des sujets généraux et à ne pas traiter forcément le cas d'un conflit social très localisé.

Ces résultats sont à mettre en perspective avec les sources choisies. Ces dernières ont nécessairement influencé les résultats obtenus, donnant une visibilité particulièrement importante au quart nord-ouest

de l'Hexagone. Il convient de noter d'emblée le poids écrasant pris par Ouest France. Le premier quotidien français (environ 650 000 exemplaires par jour) totalise environ un tiers des articles de l'étude. Concernant la représentation des articles issus de journaux nationaux, les résultats paraissent conformes aux attentes, avec une légère surreprésentation du Monde (35 articles) et de L'Humanité (25 articles), le premier étant généralement décrit comme le « quotidien de référence », et le second étant connu pour porter attention aux conflits sociaux de par sa proximité organique avec le Parti communiste français. D'autre part, Les Echos et Le Figaro, plus libéral pour le premier, plus conservateur pour le second, traitent dans une moindre mesure la question des conflits sociaux. A noter qu'un certain nombre d'articles de ces deux journaux ont été enlevé volontairement du corpus, car n'entrant pas dans les critères de sélection des articles (tribune antisyndicale générale ne traitant pas d'un conflit du travail par exemple).

Journal	Nombre d'articles dans l'étude	Proportion
Le Monde	35	15%
L'Humanité	25	10%
Les Echos	12	5%
Le Figaro	9	4%
Ouest France	68	30%
La Dépêche du Midi	21	10%
La Provence	16	7%
L'Est Républicain	14	6%
La Voix du Nord	13	6%
Paris-Normandie	9	4%
Le Progrès	6	3%

Les journaux de la Presse Quotidienne Régionale publient des articles plus courts, plus factuels, tandis que la presse nationale propose des contenus souvent plus longs, plus analytiques et les conflits sociaux particuliers qui y sont évoqués sont généralement des exemples soutenant un propos plus large. Bien que certains résultats détonnent, notamment concernant Ouest France, il semble que dans la majorité des cas le choix des sources soit pertinent, même si, concernant la presse régionale, la recherche d'équilibre entre couverture géographique et nombre de tirages aurait certainement pu être plus affinée. Pour la région Auvergne-Rhône-Alpes, le Dauphiné Libéré aurait pu être préféré au Progrès. Pour la région Grand Est on note un indéniable déficit de couverture médiatique. L'Est Républicain avait été choisi en vue de couvrir à la fois la Bourgogne Franche Comté et le Grand Est. Pour la région de Clermont, La Montagne aurait pu être choisi ; pour Bordeaux et l'Aquitaine : Sud-Ouest ; pour Tours La Nouvelle République du Centre-Ouest ; pour l'Île de France Le Parisien ; ... Les choix de Ouest France, la Voix du Nord, la Dépêche du Midi ou encore la Provence paraissent néanmoins pertinents.

En d'autres termes, si le choix des sources a influencé le résultat final, une tendance se dégage néanmoins, celle d'une médiatisation accrue des conflits sociaux dans le nord-ouest de la France. Ce résultat est globalement surprenant, surtout lorsqu'est faite la comparaison avec une région industrielle comme les Hauts-de-France, connue pour ses luttes sociales récentes, et qui brille ici par son absence dans les médias.

Pour finir sur la question des sources, la taille des articles permet quant à elle d'appréhender l'importance accordée par les journaux aux différents conflits sociaux. On observe, assez classiquement, que 85% des articles comprennent entre 100 et 1000 mots. A noter que deux tiers des articles les plus longs (supérieurs à 1000 mots, soit 25 articles) sont tirés de la presse à couverture nationale, et pour une écrasante majorité d'entre eux, du Monde. Si ce résultat n'est pas surprenant, on remarque cependant que Paris-Normandie, avec seulement neuf apparitions dans l'étude, regroupe l'essentiel des longs articles de la presse régionale, avec cinq occurrences. Enfin, la majorité des articles (40%) comprend entre 300 et 600 mots : c'est sur ce modèle d'articles que la presse régionale réalise la majeure partie de ses publications (environ 6/10, soit quasiment 40% de l'ensemble des articles).

### **3. Des conflits sociaux résolument liés à la crise sanitaire**

Comme attendu, l'étude révèle qu'une écrasante majorité des articles sont directement liés à la crise sanitaire : dans 85% des cas (presque 200 articles), la santé ou la sécurité des salariés (ou des fonctionnaires) est mise en jeu et explique au moins en partie les revendications. Les autres motifs de conflit avancés dans les articles sont globalement homogènes, avec d'abord les contestations liées aux salaires et aux primes, concernant environ un tiers du corpus (65 articles). On y retrouve notamment les revendications des soignants et celles des milieux industriels (agroalimentaire, automobile, métallurgie, ...). Celles liées à des questions juridiques, essentiellement à l'application du droit du travail et du droit syndical représentent environ un quart des articles (54 occurrences). Amazon y tient une place particulière (5 articles), tandis qu'un certain nombre d'articles « généraux » sont décomptés, concernant le 1<sup>er</sup> mai ou encore le refus de la réouverture des usines, des écoles, ... Enfin, la thématique du temps de travail apparait dans environ 20% des articles du corpus, avec 44 apparitions.

De façon inattendue pour nous, la sous-catégorie « inquiétudes liées à l'avenir », renvoyant notamment aux craintes légitimes ou fantasmées de licenciements, compte aussi 44 articles. Ce chiffre est supérieur aux attentes dans la mesure où fin mai la question des plans de licenciements était encore peu à l'ordre du jour, même si elle a largement gagné du terrain depuis. La situation des soignants ressort beaucoup, tandis que le cas de l'entreprise Cargill par exemple a été beaucoup médiatisé par la Voix du Nord.

A noter enfin la catégorie « conditions de travail (hors-covid) » totalise elle aussi une quarantaine d'articles. Plus d'un tiers de ces articles concernent la situation dans les hôpitaux, tandis que la situation des éboueurs de Dunkerque est relayée à trois reprises par la Voix du Nord et que la plateforme d'appels Téléperformance, concernée par une plainte internationale à l'OCDE, est citée à plusieurs reprises. Enfin, seuls quatre articles semblent mettre une « situation externe à l'entreprise » comme motif de conflit. Le cas le plus emblématique semble être celui relaté dans un article datant du 17 mai (*L'ordre de grève très peu suivi désorganise le syndicat des cheminots*, L'Est Républicain). L'échec de cette mobilisation de « solidarité » illustre l'idée selon laquelle les conflits sociaux concernent les conditions de travail directes des travailleurs.

Le dénominateur commun de l'ensemble des mobilisations est donc la crise sanitaire, avec des conflits sociaux relatifs à des carences en termes de protection des salariés (gants, masques, distanciation sociale, ...). Ce constat n'étonne pas, au vu de la médiatisation de la pénurie de masques au début de la crise sanitaire, mais interroge néanmoins. Les cas de contestation dans la police, par exemple, sont à noter. On recense six articles, tirés aussi bien de la presse nationale que régionale, faisant état d'un manque de moyens important des fonctionnaires de police, en vue d'effectuer les contrôles des attestations de sortie par exemple. Aussi, la majeure partie des articles faisant état de conflits sociaux dans le secteur industriel concerne le refus de rouvrir les usines. Les salariés mettent en avant le caractère prématuré de ces réouvertures, guidées uniquement par des impératifs financiers, et mettant en danger les travailleurs et leurs familles pour des activités jugées non essentielles. La volonté d'éviter un surcroît évitable de travail aux soignants est aussi très souvent mise en avant. La situation dans les écoles a aussi contribué un certain nombre d'enseignants à refuser la réouverture des écoles, jugeant le protocole sanitaire insatisfaisant et dénonçant une mesure purement économique visant à permettre aux parents de retourner travailler.

Concernant les problématiques salariales, les soignants ont capté l'essentiel de l'attention des médias. Leurs revendications s'inscrivent dans le temps long (demande d'une hausse des salaires de 300 euros, ...), mais sont conjuguées avec les difficultés occasionnées par la crise sanitaire : manque de matériel, manque de personnel, versement incertain de la prime promise par le gouvernement.

Le tableau suivant indique ainsi la répartition des articles de notre corpus par grands secteurs

Secteur/ Entreprise	Nombre d'articles dans le corpus	Proportion
La Poste	26	11%
Soignants/ Santé	40	18%
Ecole/Education Nationale	22	10%

Police	6	2.5%
Amazon	12	5%
Grand distribution		Environ 10%
Industrie (hors agroalimentaire)		Environ 10%
« Tous secteurs » (colonnes K du tableur Excel)	21	9%
Transports (routier, SNCF, ...)	17	7.5%

*Nombre d'apparitions de certains secteurs/ entreprises dans le corpus d'articles*

Pour finir, on note une très forte présence des services publics dans l'étude (115 articles, soit un sur deux). Plusieurs cas semblent particulièrement symboliques, à l'image de La Poste, dont les relations entre les employés et la direction semblent avoir été particulièrement tendue sur tout le territoire. La presse régionale a ici joué pleinement son rôle, accompagnée de L'Humanité. La contestation sociale a par ailleurs été vigoureuse chez les soignants, dont les conditions de travail avant la crise sanitaire étaient déjà vivement dénoncées, tandis que les écoles ont été marquées par des appels au boycott de la rentrée des classes, jugée dangereuse. Le cas particulier d'Amazon semble avoir été le plus médiatisé par les journaux à couverture nationale, tandis que les grandes entreprises telles que Carrefour, Leclerc, ou Renault ont aussi eu droit à leur lot d'articles. Au total, seuls 20% des articles (50 occurrences) concernent le secteur industriel, contre 30% pour le secteur des services, et 50% pour les services publics. Le secteur agricole, avec trois occurrences seulement (pour les vignobles), concerne 1% des articles.

#### **4. Formes et acteurs des conflits sociaux : entre actions collectives et poids du droit de retrait, une prédominance médiatique incontestée de la CGT**

La conflictualité sociale durant le premier confinement en France paraît avoir été marqué par une grande variété des formes de conflits au sein desquels deux formes principales se distinguent : les actions collectives d'une part, et l'usage ou la menace de droits de retrait d'autre part, les deux n'étant pas exclusifs dans les articles.

En effet, on observe que dans 50% des cas (112 articles), une action collective a été menée, qu'il s'agisse d'une grève, d'une pétition, d'un communiqué ou encore d'un rassemblement. Pour ce dernier type de mobilisation, il s'agit pour l'essentiel de soignants, devant les hôpitaux. A noter qu'on recense aussi un nombre important de « lettres ouvertes » adressées à la direction de l'entreprise en question. Les recours aux autorités, qu'elles soient locales ou nationales, et à la justice, représentent environ un tiers des articles (85 occurrences). Parmi les interlocuteurs privilégiés on compte les préfets, les directeurs académiques, les Agences Régionales de Santé, ou encore le Gouvernement. Ce dernier chiffre est à mettre en parallèle avec les 54 articles faisant état d'un motif de conflit lié à une question juridique. Dans cet ensemble, le recours à la grève au sens large, c'est-à-dire en incluant les préavis et les débrayages, représente 20% des articles. Il convient aussi d'évoquer les 37 articles faisant état d'une menace de grève (15% du total). Ces grèves (effectives ou menaces) se concentrent autour de quatre pôles principaux : La Poste ; le secteur industriel et les grandes entreprises ; le secteur de la santé ; et l'école. Ces deux derniers ont été les plus marqués par les mobilisations, avec généralement une égale répartition entre menace et application réelle de la grève. A La Poste, les médias font mention de grèves effectives et à une seule reprise d'une menace de grève.

L'autre grande forme de conflits prend la forme de droits de retrait, ceux-ci pèsent au total un article sur deux (un tiers pour les droits de retrait (ou d'alerte) effectifs ; et 20% pour les menaces de droit de retrait que nous avons distinguées et comptées à part.

Enfin, un certain nombre d'articles évoquant plusieurs formes de conflits en même temps, les contestations dites « atypiques et individuelles », telles que l'absentéisme (pour quelque raison), représentent aussi presque 15% des conflits sociaux dans le corpus d'articles. Les contestations atypiques et individuelles concernent essentiellement le secteur privé (grandes entreprises comme Amazon, industrie, agroalimentaire), ainsi que La Poste.

Par ailleurs, l'un des principaux enseignements de l'étude est que les noms des syndicats sont souvent cités : le terme étant inclus comme mot clé à la racine du corpus, il est normal de constater qu'ils jouent pleinement leur rôle d'intermédiaire entre les salariés et les médias, en plus de leur traditionnel rôle dans la relation salarié/ employeur. Néanmoins, on peut relever que dans 95% des articles du corpus, au moins un nom de syndicat est cité. Sur ce plan, le poids écrasant de la CGT apparaît remarquable, avec 153 occurrences (soit dans les deux tiers des articles), les autres syndicats étant beaucoup moins associés à l'occurrence des termes choisis (grève, droit de retrait) pour constituer le corpus.

Syndicat	Nombre d'articles dans le corpus	Proportion
CGT	153	67%
FO	68	30%
CFDT	52	23%
Sud	42	18.5%
CFTC	15	6.5%
UNSA	13	6%
CFTC	12	5%
Autres (notamment syndicat de police et de la fonction publique hospitalière)	64	28%

*Nombre de mentions des principaux syndicats français dans les articles du corpus*

Cité avec deux fois plus de mentions que Force Ouvrière et trois fois plus que la CFDT, nous avons été surpris par cette prédominance de la CGT dans les articles de presse composant notre corpus, sans que l'on puisse dire que ce poids ultra dominant émane des journalistes (plus prompts à couvrir un conflit lorsque la CGT y est présente) ou des pratiques des syndicalistes cégétistes, plus prompts à saisir la presse pour médiatiser leurs actions. L'importance d'Ouest France et de la Bretagne et le nord ouest dans notre corpus ne nous incitaient, par ailleurs, à émettre cette hypothèse, rendant ce constat toujours énigmatique à nos yeux. A final, sur la dizaine d'articles ne mentionnant pas de syndicats, il s'agit dans la plupart des cas de conflits sociaux dans lesquels des syndicats ont effectivement joué un rôle, même si l'article évoque par exemple l'évolution du dossier par rapport à un article paru la veille (La Poste, Téléperformance, etc.).

## **5. Conclusion**

Cette étude met en lumière l'idée selon laquelle la contestation sociale durant la crise sanitaire n'a pas été suspendue comme l'ont été, mesures barrières obligent, les manifestations du 1<sup>er</sup> mai. On remarque néanmoins que, dans la presse quotidienne, les revendications des travailleurs apparaissent très majoritairement liées à des problèmes pratiques et immédiats renvoyant aux dispositifs mis en place (ou justement pas mis en place) par les directions d'entreprise pour faire face à la crise sanitaire.

La médiatisation de ces conflits met en avant le quart nord-ouest de la France, dont le dynamisme social aurait été particulièrement intense. Le corpus montre un équilibre entre contestations locales et contestations plus générales, et permet de souligner quelques tendances remarquables. On retiendra la mise en avant des syndicats (logique puisque le terme était inclus comme mot clé), qui distingue malgré tout de manière étonnante la CGT en lui donnant une présence médiatique écrasante par rapport aux autres syndicats, pour accompagner les salariés et fonctionnaires dans leurs luttes sociales, majoritairement liées aux conditions de travail (manque de matériel de protection, reprise d'une activité non essentielle, interdiction par la direction de faire valoir le droit de retrait, etc.). Les organisations syndicales ont par ailleurs été actives, dans ces articles, pour informer les individus sur leurs droits, diffuser des communiqués, mettre en place de plateformes téléphoniques, ou répondre ou solliciter les médias. Dans ces articles de presse quotidienne, les travailleurs semblent avoir eu recours à des contestations impliquant les autorités, et ont massivement utilisés le droit de retrait. Le recours à la grève, même s'il n'est pas nul, a finalement été assez limité dans ce corpus, de même que les épisodes de violences ou de blocages d'usines qui semblent avoir été quasiment inexistants alors que les médias sont traditionnellement friands de ce genre de conflits. Enfin, un petit nombre d'entreprises concentrent une large part de l'attention des médias : La Poste, Carrefour, Renault, Amazon, Leclerc, certains secteurs apparaissant aussi particulièrement couverts par la presse (santé, éducation nationale...).

