

WORKING PAPER n°30

Mai 2009

Les nouvelles formes de conflictualité dans l'entreprise

Rencontre de Lisbonne

Compte rendu des débats du 11 mars 2009

Avec

Jean-Michel Denis, maître de conférences en sociologie à l'université de Marne la Vallée

Philippe Moncourrier, responsable de l'Observatoire social de la RATP

Gérard Taponat, directeur des affaires sociales de Manpower France

Les nouvelles formes de conflictualité dans l'entreprise

Rencontre de Lisbonne du 11 mars 2009

Jean-Damien Pô, délégué général de l'Institut de l'entreprise, inaugure la rencontre par un constat : le discours actuel sur la conflictualité tend à se faire apaisant, voire lénifiant. Les différents observateurs, DRH, sociologues ou syndicalistes s'accordent pour dire que la conflictualité dans l'entreprise serait en baisse. L'argument repose sur deux constats :

- La vivacité du dialogue social, grâce à la hausse du nombre d'accords, que ce soit par branche ou au sein de l'entreprise elle-même.
- La baisse du nombre de grèves, calculé en Journées Individuelles Non Travaillées – JINT –, fort entre 1975 et 1990, stable depuis.

Au-delà de ces deux observations, Jean-Damien Pô énonce cinq questions à creuser :

- La conflictualité a-t-elle vraiment diminué ? Il faudrait procéder à une analyse quantitative plus fine que celle fondée uniquement sur les JINT, et examiner la pertinence des indicateurs habituellement employés.
- Analyser les nouvelles formes de conflits (débrayages brefs, protestations sur le lieu de travail et refus de faire des heures supplémentaires...) et dresser une typologie de ces actions.
- Quels sont les moteurs de la conflictualité ? Quelles seront les conséquences de la crise actuelle sur ceux-ci ?
- Les acteurs syndicaux, salariés ou patronaux, ont-ils pris la mesure du changement ?
- Quelles réponses pertinentes les entreprises peuvent-elles fournir à ces nouveaux phénomènes ?

▀ **JEAN-MICHEL DENIS,**
maître de conférences en sociologie
à l'université de Marne la Vallée

Jean-Michel Denis désire montrer que la baisse de la conflictualité depuis les années 1980 n'est due qu'à une erreur de perspective statistique. Le regain du nombre de conflits est passé inaperçu du fait que ne sont pas pris en compte les conflits autres que la grève.

Il convient donc de commencer par une question simple : le nombre de conflits est-il vraiment en baisse ?

Les JINT ne sont pas un outil pertinent

Pour compter les jours de grève selon la définition du Code du Travail (« arrêt collectif du travail mené par les salariés dans le but de défendre des revendications professionnelles »), le ministère du Travail utilise le volume annuel de JINT. Le nombre de JINT est bien en net déclin depuis la fin des années 1970 : alors qu'il connaît des pics de quatre millions en 1976, il descend sous le million à partir de 1985. Depuis 2000, il ne dépasse pas les 300 000.

Mais les JINT ne constituent pas un outil pertinent. Tout d'abord, cet outil statistique s'applique à un champ restreint : sont exclues la fonction publique et les entreprises nationalisées (La Poste, RATP...), qui ont leurs propres outils de mesure. Il en est de même pour les transports et l'agriculture, qui sont comptabilisées grâce à un système développé par leur ministère de tutelle.

Ensuite, leur fiabilité est incertaine, puisque le signalement des conflits par les inspecteurs du travail ne s'accompagne d'aucune obligation admi-

nistrative. De plus, les grèves dans les PME ne sont pas toutes comptées, de même que les mouvements de courte durée (grèves de moins d'une heure, débrayages...). Ce manque d'exhaustivité entraîne une très forte sous-évaluation du nombre de conflits, et Alexandre Carlier, de la DARES, peut ainsi déclarer : « Dans le ressort de l'inspection de droit commun, trois quarts des JINT ne sont pas recensés en 2004 contre la moitié en 1992 »¹.

Les apports de l'enquête REPONSE

Conscient de ces imperfections, le ministère du Travail utilise un nouvel outil statistique, aux conclusions bien différentes de celles des JINT. L'enquête REPONSE – Relations Professionnelles et Négociations d'Entreprises – a pour objectif de comprendre la dynamique des relations professionnelles au sein des établissements, entre les directions, les institutions représentatives du personnel et les salariés. Elle porte sur la présence et la nature des instances de représentation du personnel, la tenue de négociations et la conclusion d'un accord collectif, l'existence de conflits et la perception du climat social. L'enquête croise les points de vue des directions, des représentants du personnel et des salariés eux-mêmes.

Les résultats de la campagne de 2004-2005 ont été comparés à ceux de ses éditions précédentes, qui ont été réalisées en 1992-1993 et en 1998-1999. On observe alors que 30 % des directions d'établissements ont déclaré avoir connu au moins un conflit collectif entre 2002 et 2004 contre 21 % entre 1996 et 1998.

¹. *Mesurer les grèves dans les entreprises*, DARES, août 2008 (http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/DE139_mesurer_les_greves_vf_280808.pdf)

Les nouvelles formes de conflits

Les formes de conflits les plus répandues sont les pétitions, manifestations, refus d'heures supplémentaires ou débrayages. Les grèves perlées ou les grèves du zèle restent plus rares, de même que les grèves de plus de deux jours. Les formes actuelles de conflits ne s'accompagnent pas forcément d'arrêts de travail, ce qui explique leur sous-évaluation par la méthode des JINT : la proportion d'établissements aux conflits sans arrêt de travail augmente de 6,9 points, contre 2,4 pour celle avec des établissements ayant connu des conflits avec arrêts de travail.

On assiste à une déstabilisation des cadres traditionnels de l'action collective en lien avec la fragilisation de la condition salariale, mais elle ne se traduit pas par une éradication de la conflictualité au travail. Au contraire, de nouvelles voies de protestation ont été élaborées, plus en accord avec le nouveau contexte socio-économique (flexibilité, production à flux tendus, importance des services). Jean-Michel Denis évoque donc « un redéploiement sous contrainte des pratiques conflictuelles ».

Cette nouvelle conflictualité n'est pas sans ambivalences. Elle adopte des modes d'action moins contraignants à mettre en œuvre et sans doute mieux adaptés pour réunir un ensemble élargi de salariés (hausse des débrayages dans les organisations à flux tendus). Mais elle peine beaucoup plus à mobiliser longtemps, et à prolonger les mouvements sur une durée supérieure à deux jours.

L'industrie davantage touchée

L'industrie reste le secteur le plus concerné, et c'est aussi elle qui connaît les plus fortes hausses : selon les directions des entreprises interrogées,

50,1 % des salariés étaient concernés par un conflit entre 1996 et 1998 contre 63,6 % entre 2002 et 2004. Les services viennent en deuxième position, et loin derrière eux, la construction et le commerce. Ces deux derniers secteurs sont moins touchés : le commerce comme la construction comprennent peu de structures employant plus de 500 personnes, or les conflits sont plus nombreux dans les grands établissements (74,9 % dans les établissements de plus de 500 salariés, contre 23,2 % dans ceux de 20 à 49 salariés). Le taux de syndicalisation y est aussi plus faible, or il est directement corrélé à la conflictualité : les mouvements sociaux s'étendent à plus de 68 % des entreprises dans lesquelles le taux de syndicalisation dépasse 11 %, contre 19 % de celles comptant moins de 5 % de syndiqués.

Les thèmes de conflits restent les mêmes qu'en 1992-1994 : salaires et temps de travail en tête ; mais la préoccupation quant à l'emploi a reculé de la troisième à la quatrième place, devancée par le climat des relations de travail et talonnée par le souci de meilleures conditions de travail. Le durcissement est donc patent.

Une individualisation croissante des actions

Cette transformation de l'action collective s'accompagne d'une individualisation croissante des rapports sociaux.

Les sources de conflits elles-mêmes s'individualisent, comme le montre l'augmentation du nombre de sanctions individuelles. Ainsi 72 % des DRH ou des directeurs interrogés en 2004 déclarent que des salariés de leur établissement ont été sanctionnés alors qu'ils n'étaient que 66 % en 1998. Les modes de résolution évoluent également dans ce sens, puisque la quantité de recours prud'homaux

est elle aussi en hausse : 42 % des entreprises étaient concernées en 2002-2004 contre 36 % en 1996-1998. L'absentéisme ou le refus d'exécuter des heures supplémentaires, qui concernent surtout les ouvriers et les employés, représentent une action plus efficace dans un système de production à flux tendus ou dans une activité de service.

On peut voir dans ces nouvelles formes de protestation des compléments à l'ancienne conflictualité. Plus souple, plus adaptée à des entreprises qui produisent en flux tendus, l'action individuelle ne doit pas être vue comme une crise de la conflictualité mais comme son adaptation à un contexte socio-économique flexible.

On oppose souvent culture de négociation et conflictualité. Or ce sont les entreprises qui font le plus d'efforts pour instaurer cette culture de négociation qui connaissent le plus grand nombre de conflits. Plus il existe de dispositifs anti-grève, et plus les grèves seront nombreuses ! Le conflit est une donnée incontournable qu'il ne faudrait pas diaboliser mais qu'il conviendrait de mieux prendre en compte.

▲ **PHILIPPE MONCOURRIER,**
responsable de l'Observatoire social de la RATP

Philippe Moncourrier souhaite apporter le point de vue d'un praticien dont le quotidien souligne bien l'importance d'indicateurs plus fins et d'une compréhension des rapports sociaux qui ne se limitent pas à des séries d'indicateurs statistiques. Ainsi, dans les transports, les JINT ne permettent d'approcher la réalité que très partiellement : par exemple, en ne faisant grève que quelques heures par jour, certaines catégories peuvent paralyser l'activité de leur entreprise et provoquer des tensions considérables.

Il tient aussi à souligner l'importance de l'organisation du dialogue social, qui peut réduire drastiquement la fréquence des conflits dans une entreprise. Il cite à cette occasion les travaux de Thomas Philippon, qui compare la situation de plusieurs pays montrant en cela l'efficacité de la concertation. Philippe Moncourrier s'appuie également sur l'exemple de la RATP qui est passée de la culture d'opposition à celle du dialogue. L'entreprise, qui à la fin des années quatre-vingt se caractérisait par une moyenne de 1 000 préavis de grève et de 5 à 7 accords collectifs par an, a conclu 59 accords collectifs (dont 90 % sont majoritaires) en 2008 et obtient régulièrement le taux de conflictualité le plus bas de la profession depuis le début des années 2000.

Individuation des comportements et affaiblissement des syndicats

Comme Jean-Michel Denis, Philippe Moncourrier estime lui aussi que l'on assiste à l'émergence de nouvelles formes de conflictualité, plus indirectes et plus individuelles.

Il faut se référer au concept d'individuation pour mieux comprendre les nouveaux conflits en entreprise. L'individuation définit une élaboration progressive mais continue des parcours individuels. C'est une forme d'adaptation des acteurs, s'émancipant des grandes structures et s'éloignant des lignes hiérarchiques les plus visibles. La concentration de prise de journées de congé, l'absentéisme, les « faux » arrêts maladie... sont alors des reflets d'une contestation individuelle voire personnelle et surtout rarement concertée.

C'est dans ce contexte que la place des syndicats tend à se réduire. Les salariés ne se sentent plus en phase avec des organisations qui leur paraissent trop bureaucratiques, ce qui génère des contacts plus rares avec les délégués syndicaux. Ils recourent à des réponses plus individuelles et plus ponctuelles : on recense une hausse des procédures prud'homales, ainsi que des recours aux autorités administratives comme la HALDE. De la même manière, il faut interpréter la recrudescence des mouvements de protestations virtuels (forums, groupes sociaux, chaînes SMS...) comme des tentatives de créer des mouvements plus flexibles, voire éphémères, parfois par défiance envers des syndicats jugés obsolètes.

L'intégration à un syndicat est longue et exige souvent un investissement que les salariés ne sont plus prêts à donner. C'est un engagement total, de conviction, que l'on demande à des individus de plus en plus « zappeurs ». Ceux-ci veulent rester libres à long terme, ce qui explique le succès des coordinations, mouvements qui ne durent que la durée d'un conflit. Il faut aussi noter la lourdeur de l'organisation des syndicats eux-mêmes : la base s'y est généralement très éloignée de son sommet, les réunions de travail sont peu souples, la progres-

sion interne lente. Mais le problème semble plus profond : en effet, comment expliquer que Solidaires, organisation « jeune », décentralisée et horizontale, connaisse une progression si lente ? C'est qu'en réalité les syndicats sont les victimes de tendances sociologiques profondes : individuation, mais aussi nouvelles conditions de travail... Les nouveaux modes d'accès à l'information (NTIC) permettent un meilleur partage de celle-ci, voire un éclatement plutôt défavorable aux grandes organisations hiérarchisées. Il ne faut pourtant pas surestimer l'influence des nouvelles technologies sur la conflictualité, et certaines données restent déterminantes.

Un impact des NITC à relativiser

C'est ce que soulignent des exemples de conflits récents, où malgré son importance, la révolution du virtuel a montré ses limites.

Début 2008, la direction de la RATP a ouvert une négociation visant à fondre en un groupe unique et multifonction trois entités spécialisées dans une même activité mais gérées différemment dans les secteurs Bus, Métro et RER. Malgré un travail très proche, les trois entités avaient développé au fil du temps chacune une culture particulière et des implantations syndicales différentes. Une part des 1 200 salariés concernés s'est positionnée contre le changement proposé. Un blog a été créé, et a vite connu une très forte fréquentation : plus de 400 connexions par jour, dont presque la moitié (entre 130 et 200) étaient actives (dépôt de réactions écrites). Mais ce ne sont finalement que... 14 personnes qui sont venues manifester lors de la première séance de négociation et ce malgré un appel à la mobilisation « massive » ! Le fossé entre intérêt virtuel et engagement réel est donc resté béant. Philippe Moncourrier souligne par

ailleurs en creux l'importance (et la permanence) d'une organisation réelle ; l'étude réalisée en temps réel a également montré que le blog n'avait rien d'un projet spontané : c'était la création (le « faux nez ») d'un syndicat, qui se chargeait de l'animer en demandant à ses membres d'y réagir sous plusieurs pseudonymes différents...

À l'inverse, la crise intervenue chez IBM Italie en septembre 2007 souligne l'impact d'une mobilisation virtuelle devenue médiatique. Par mesure d'économies, la direction décide le gel des salaires et la suppression de toutes les primes. Les salariés décident de protester sur Second Life (site web recréant une vie virtuelle pour ses membres) : en quelques jours, 1 850 « avatars » (personnages virtuels) sont créés. L'affaire s'ébruite dans la presse et à la télévision. Deux mois après, le projet de restructuration est abandonné, la direction mutée.

La révolution de l'information est donc à prendre avec discernement. Elle demande une plus grande capacité d'analyse de la part des DRH, afin de savoir si l'on a affaire à un mouvement virtuel, parfois monté de toutes pièces par un groupe minoritaire, ou à une tendance profonde, spontanée ou organisée et susceptible d'avoir des conséquences réelles. Enfin, le volet prévention n'est pas à négliger. Plutôt que de participer aux échanges virtuels, ce qui requiert un déploiement d'énergie et de temps considérable, Philippe Moncourrier recommande de générer des actions pour intéresser les publics les plus jeunes et mieux s'adresser aux salariés.

▲ **GÉRARD TAPONAT,**
directeur des affaires sociales
de Manpower France

Gérard Taponat souhaite apporter comme une synthèse à cette réunion. La vitesse du monde actuel est un défi en soi, et les bilans que l'on tire maintenant seront vite dépassés ; aussi incombe-t-il aux décideurs d'agir rapidement et le plus souvent par anticipation lorsqu'il s'agit du social. Les managers doivent se rappeler la prudence grecque, qui est la vertu de réflexion dans l'action concrète, ici et maintenant. Plus que les données générales, il faut surtout identifier les besoins de dialogue et d'action sociale pour chaque entreprise donnée. La donnée temporelle reste essentielle : si le temps économique va à une vitesse de 1 ; le temps social avance sur un rythme de 2,5... Les données de la formation fondamentale et du développement humain avancent au rythme... de l'homme ! Quand on parle de la conflictualité, il faut considérer qu'elle a changé de contexte : les groupes ont une stratégie mondiale et globale, éloignée parfois des situations locales ou nationales. Ce n'est plus le cadre national qui est d'emblée la référence pour les relations sociales, mais la singularité de chaque entreprise.

Pour affronter le défi de la transformation des rapports sociaux en entreprise, Gérard Taponat distingue cinq questions qui sont autant de pistes.

1. Toutes les entreprises sont-elles capables de prendre en compte les évolutions sociologiques ? Nous vivons en effet une révolution sociologique et politique, un changement profond des rapports sociaux, qui voit l'émergence de nouveaux thèmes :

- une transformation des rapports hiérarchiques, avec la fin des organisations trop verticales ;
- une nouvelle vision du travail : si, selon les sondages, le salaire reste la première préoccupation des salariés, la reconnaissance arrive en deuxième et tend à occuper un terrain croissant. Gagner sa vie, certes, mais aussi être reconnu, aimé et développé : telle est la nouvelle revendication (cf. rapport du GPEC) ;
- source de ce besoin de reconnaissance qui s'exprime dans le travail, l'individualisme. L'entreprise doit d'abord considérer des *personnes*, et savoir les mobiliser dans un projet de co-développement ;
- le problème des valeurs est alors central. Avec quelle éthique veut-on manager ? Comment mobiliser des personnes ? On le voit, si les syndicats n'ont pas su relever ces défis, on peut en dire tout autant du patronat. Autrement dit, l'obsolescence menace les deux côtés de la relation sociale et paritaire...

2. La période de crise actuelle n'est-elle pas propice à l'instauration d'un nouveau protocole relationnel ?

- Il ne s'agit plus de partager les fruits d'une croissance qui n'existe plus, dans une logique productiviste de la négociation qui n'a plus cours, car « les arbres ne montent pas jusqu'au ciel »... Ce qui sera partagé dans l'avenir relèvera plus du *qualitatif* que du *quantitatif*, la lutte des *classes* cédera la place à la lutte des *places*.
- Le schéma historique binaire patrons/salariés est à remplacer par un « Tiers objectif », c'est-à-dire la recherche d'un intérêt commun qui permette de regarder ensemble. Il ne s'agira pas de gagner l'un sur l'autre mais ensemble, de découvrir et d'ouvrir de nouveaux rapports entre l'économique et le social.

3. Vers quels nouveaux thèmes de négociation se tourner ?

- Les directives européennes les plus récentes en matière de droit du travail concernent la santé et la qualité du travail. Il faut donc commencer dès maintenant à investir ces thèmes, les anticiper pour ne pas buter sur des situations de blocage.
- Il s'agit de refonder le droit du travail en renouant avec l'esprit de 1945, esprit de réforme qui avait su mélanger souci d'efficacité économique et préoccupations sociales.

4. Comment réinvestir les relations sociales ?

- Les lois actuelles ne favorisent pas, dans un premier temps, le rassemblement syndical, et celui-ci ne se produira pas grâce aux nouvelles technologies, comme l'a montré Philippe Moncourrier.
- Pour rassembler, il faudra donc produire du sens, en associant projets sociaux et vision économique. Une génération de DRH a su montrer l'exemple dès les années 1970-1980, en osant parfois l'impertinence, mais en sachant rester ambitieuse.

5. Écrire en temps de paix les repères sociaux pour les crises à venir

- C'est maintenant que les crises futures se préparent, et c'est donc maintenant qu'elles peuvent se résoudre dans l'apprentissage des protocoles relationnels.
- Il s'agit aussi de revenir à l'essentiel en rendant à l'entreprise sa fonction essentielle : produire, vendre, se développer.

Les nouvelles formes de conflits sociaux ne sont donc pas une fatalité, et peuvent être prévenues à condition de ne pas recourir qu'à des expédients. Surtout, il faut rappeler que dans le dialogue social, c'est autant pour le management des entreprises que pour les syndicats qu'il convient d'innover.

▲ ÉCHANGES AVEC LA SALLE

Grève collective et comptabilisation individuelle

Pierre Deschamps, de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, formule une remarque sur l'outil statistique employé par l'administration : pourquoi parler de « journées *individuelles* non travaillées », alors que la grève est un exercice collectif ?

Jean-Michel Denis lui répond que le droit français a ceci de particulier qu'il considère le droit de grève comme un droit individuel qui ne peut s'exercer que collectivement. Faire grève part d'une démarche individuelle, mais on ne peut pas faire grève tout seul... Cette définition n'a en effet rien de très évident, et elle n'a par exemple pas cours dans le reste de l'Union européenne. C'est elle qui inspire en tout cas le décompte en JINT, lui aussi assez alambiqué...

L'impact des types d'organisation

Martine de la Coudre, directrice de Clés RH, demande s'il existe des liens entre le type de management d'une entreprise et la conflictualité qui s'y développe, et si des études précises ont été consacrées à ce sujet.

Selon **Jean-Michel Denis**, les enquêtes de terrain permettent de faire un lien entre le style d'organisation et les conflits possibles ou réels. Mais à sa connaissance, aucune ne pose le problème de manière explicite. C'est donc au lecteur de faire la corrélation, mais la diversité des situations rend difficile toute généralisation : bien souvent, d'autres paramètres, comme l'histoire de l'entreprise ou le contexte économique, entrent en compte de ma-

nière plus déterminante. Ainsi, le conflit n'est pas apprécié de la même manière dans un hôpital du Nord ou du Sud de la France : dans le deuxième, le directeur ne parlera de conflit qu'en cas d'acte de vandalisme... alors que le seuil de perception du premier sera sans doute plus bas, et toute protestation organisée y sera vue comme un mouvement social...

On ne peut pas non plus systématiser l'action syndicale : si CGT et SUD semblent plus virulents que la CFDT ou FO, l'attitude varie selon que le mouvement social concerne une entreprise, un secteur ou soit interprofessionnel. La CGT préconise la grève nationale pour les revendications interprofessionnelles, alors que Solidaires est davantage favorable au principe de la grève reconductible...

Une participante demande comment il est possible de connaître les motifs des sanctions individuelles, et s'il existe un lien entre conflictualité et type d'activité.

Jean-Michel Denis remarque que les secteurs les plus concernés par la conflictualité sont ceux où les conditions de travail sont difficiles (bâtiment, industrie lourde) ainsi que le commerce et la construction : les grèves y sont plus courtes et plus dures et les médiations moins aisées du fait de la moindre représentation syndicale.

Pour la première partie de la question, on peut regarder les motifs et exposés des décisions prises par les juridictions prud'homales, mais cela exige un temps important et empêche tout dénombrement statistique. Les chercheurs s'appuient donc sur des sondages.

Lien entre syndicalisation et conflictualité

Une participante demande à Jean-Michel Denis si la diminution actuelle du taux de syndicalisation pourrait entraîner une baisse de conflictualité.

Pour **Jean-Michel Denis**, on assiste au contraire à un regain d'influence des syndicats en entreprise, qui n'est pas affecté par une diminution de leurs effectifs ! Mais le lien entre les salariés et leurs représentants est paradoxal : les premiers estiment que les syndicats sont leurs meilleurs défenseurs, mais ne font souvent appel à eux qu'en dernier ressort...

L'héritage de la lutte des classes

Jean-Gilles Sintès, conseiller du président du Groupe Viel, formule trois questions : en Europe, y a-t-il une exception française pour la gestion des rapports sociaux ? Peut-on vraiment dire que le patronat envisage encore ceux-ci de manière dépassée ? Pourrait-on avoir des précisions sur ce que Gérard Taponat appelle un passage vers des revendications plus qualitatives ?

Gérard Taponat essaie de fournir une réponse globale. Si les relations sociales restent si particulières en France, c'est parce que le patronat comme les syndicats ont toujours le schéma hérité de la lutte des classes en tête, mais qui représente également une marque d'obsolescence partagée... Le sujet du sens est complémentaire : formuler un dialogue social sur des bases qualitatives revient à s'intéresser au développement personnel des salariés. De manière concrète, et paradoxalement, celui-ci n'est pour l'instant envisagé de manière légale qu'à l'occasion d'un... plan social ! Il est tout de même curieux que l'on ne s'intéresse aux

projets individuels des salariés qu'au moment de leur départ forcé !

L'intérim : un cas particulier ?

Un participant fait appel à l'expérience personnelle de Gérard Taponat en lui demandant les particularités de la conflictualité dans une entreprise d'intérim.

Selon **Gérard Taponat**, les sociétés d'intérim se retrouvent face à une tâche difficile dans cette période de crise. Si le système français est extrêmement protecteur pour les « insiders » en CDD, il ne prévoit rien pour le travailleur intérimaire, qui reste très vulnérable en jouant le rôle de variable d'ajustement lorsque la conjoncture est déprimée. Actuellement, 40 % des intérimaires employés par Manpower se retrouvent sans mission... C'est à l'entreprise de veiller à ce que les salariés les plus délaissés ne se retournent contre elles, puis contre la société entière, en recherchant les conditions sociales autour de l'emploi.

Projet social vs projet économique

Pierre Deschamps, de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, se demande si la logique actuelle ne rend pas impossible la mission des DRH. Juridiquement, une entreprise est une société de capitaux, et non de personnes, et le profit passe logiquement avant le projet social...

Pour **Gérard Taponat**, il n'y a pas d'incompatibilité : la ressource humaine est une richesse, qu'il s'agit de gérer au mieux ; et fonder un projet commun fait partie de cet impératif de bonne gestion. Le DRH élabore une partie de la stratégie de l'entreprise,

puisqu'il doit gérer le paramètre humain de la production, qui est sans doute le plus important. Pour reprendre une comparaison, la différence entre un désert et un jardin, ce n'est pas l'eau mais c'est le jardinier, jardinier auquel peut se comparer le DRH.

En guise de conclusion, **Jean-Michel Denis** souhaite apporter une nuance sur le thème du sens. Est-il vraiment à trouver ? La conflictualité vit sur le temps long, et se nourrit de permanences. Le sens est parfois connu de tous, et s'élabore au fur et à mesure de luttes. Il faut aussi noter le décalage temporel entre la durée vécue par les organisations (entreprises ou syndicats) et celles qu'éprouvent les générations de salariés. Cette différence de vécu est parfois à l'origine de conflits.

Philippe Moncourrier remarque lui aussi que la question du sens est récurrente. Il ne faudrait pas commettre l'erreur d'un « don du sens ». L'entreprise risque de tomber dans des incohérences, telle que d'essayer de donner un « sens » à une vague de licenciements. Au contraire, le sens est une affaire personnelle, que chacun construit individuellement, et que l'entreprise doit manipuler avec prudence.

Jean-Damien Pô tire un enseignement essentiel de ces différentes interventions : l'obsolescence menace tout autant le patronat que les syndicats. Il est vital de repenser les rapports sociaux pour mieux répondre aux conflits sociaux de l'avenir, et l'Institut de l'entreprise a pour ambition d'être en pointe dans cette perspective.

Les nouvelles formes de conflictualité dans l'entreprise

Le nombre de journées de grèves dans le secteur privé a fortement reculé en France depuis les années 1970. Recul des organisations syndicales, bouleversement de l'organisation productive, individualisation des rapports sociaux sont les principaux facteurs qui expliquent des grèves moins fréquentes, mais aussi moins durables, au sein des entreprises.

Pour autant, les conflits du travail n'ont pas disparu. Moins médiatisés, et échappant souvent aux instruments de mesure traditionnelle, ceux-ci prennent désormais de nouvelles formes, qui ne sont pas toujours réductibles à des arrêts de travail : débrayages de moins d'une journée, grèves du zèle ou grèves perlées, manifestations, pétitions ou refus d'effectuer des heures supplémentaires...

Le compte rendu de cette réunion a été réalisé par
Auxence Denis.



29, rue de Lisbonne
75008 Paris
Tél. : 33 (0) 1 53 23 87 28
Fax : 33 (0) 1 47 23 79 01
www.institut-entreprise.fr