La banalité du conflit au travail

Hadrien Clouet

▶ **To cite this version:**

Hadrien Clouet. La banalité du conflit au travail. Colloque international du Taur : conflits dans la fabrique du film, Feb 2022, Toulouse, France. hal-03593240

HAL Id: hal-03593240
https://hal.science/hal-03593240

Submitted on 1 Mar 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La banalité du conflit au travail

Hadrien Clouet, chercheur postdoctorant à l'IDHES, Université Paris-Nanterre

Colloque international du Taur : conflits dans la fabrique du film

ENSAV Toulouse

17 février 2022

L'histoire de la sociologie comme discipline et comme activité consiste à s'arracher à trois représentations politiques et morales. Premièrement, le conflit serait un rapport pathologique alimenté par des individus immoraux, qui dévie de l'état de nature. Deuxièmement, la concentration de ces individus pathologiques sous la forme d'une masse, d'une foule ou d'un rassemblement collectif serait intrinsèquement dangereuse (Borch, 2012), ce qui parcourt la littérature de Gustave Le Bon à Gabriel Tarde en passant par Hippolyte Taine. Troisièmement, l'établissement de travail serait une forme organique ou biologique dans laquelle les différents acteurs sont complémentaires. La littérature sociologique permet de contester fermement les trois points : le conflit est naturel, l'expression collective n'est pas naturellement violente et l'entreprise est un espace d'inégalités hiérarchisées. Pour cela, nous disposons d'une notion unique applicable aux trois problématique ; le « conflit du travail », défini par Maxime Quijoux comme un ensemble de « protestations qui s'expriment dans l'activité professionnelle ou l'emploi ou en rapport avec ceux-ci » (2014, 9).

Dès ses premières études sur la division sociale du travail, Émile Durkheim (2013) souligne que les individus n'entrent pas en conflit par choix délibéré et calcul rationnel. La

majorité préfère exercer paisiblement son activité. Ce n'est que lorsque les rapports sociaux dégénèrent (donc indépendamment de leurs actions individuelles) qu'ils passent à l'acte. Certes, Durkheim s'appuie de manière un peu périlleuse sur Darwin pour expliquer que le conflit naît de la proximité biologique, par analogie aux insectes dont les besoins sont si proches qu'ils ne peuvent cohabiter sur un même arbre ou un même gazon – mais il développe un argumentaire fondamental : le conflit est la rançon des inégalités modernes et ne saurait être calmé que par la division du travail. Ce cadre théorique rencontrera la contestation virulente de Pierre Naville et Georges Friedmann, lesquels étudieront empiriquement les processus de production pour montrer que la division sociale du travail alimente elle-même la rancœur (Lallement, 2018). Quoiqu'il en soit, le coup de force intellectuel durkheimien déconnecte le conflit des préférences individuelles. Un même individu sera apaisé ou révolté en fonction de l'organisation de son poste de travail.

Si le conflit n'est pas un enjeu de moralité privée, c'est toutefois aussi qu'il dépend de la trajectoire biographique et des convictions initiales des personnes. Max Weber le souligne dans ses travaux sur l'industrie textile rhénane (1988). La disponibilité quotidienne, les consommations alimentaires et alcooliques, la situation familiale et le « style de vie » configurent des rapports différents au travail. Les ouvrières piétistes ou les ouvriers sociaux-démocrates redoublent d'ardeur dans la tâche, mais seuls les seconds s'engagent dans une contestation collective du pouvoir patronal, tandis que les premières brisent les grèves.

Ainsi, loin de relever du sabotage, les conflits du travail peuvent se doubler d'un engagement intensif. C'est pourquoi Georg Simmel (1992) propose même de redéfinir le conflit comme une relation sociale constructive. Pour s'affronter, il faut que des individus se reconnaissent une certaine légitimité et partagent une problématique. Bien sûr, les uns veulent monter les salaires et les autres les baisser ; mais du moins sont-ils regroupés autour d'un même enjeu salarial qui fonde l'interaction sociale. Une société sans conflit n'est pas un

univers de paix et de concorde, mais un univers d'indifférence à autrui ou d'élimination sans discussion. Le conflit crée le commun, la placidité éloigne les individus.

Et ce d'autant plus, comme le démontrera ultérieurement Jean-Daniel Reynaud (1979), que les conflits du travail ne concernent pas seulement la mise au travail ou les conditions de l'emploi. Une grève, un débrayage ou une détérioration vont bien au-delà du salaire ou du contrat : ils contestent les règles du jeu elles-mêmes. Tout conflit du travail est potentiellement une prise de parole, de la part d'acteurs qui veulent discuter les procédures de l'entreprise. Ainsi, nombre de luttes concernent le déroulé des réunions collectives, la part accordée aux représentants du personnel, les règles d'avancement, le descriptif des fiches de poste… Bref, les processus de prise de décision. Quelque part, une entreprise sans conflit du travail est une entreprise dont les règles de fonctionnement indiffèrent tout le monde – et dont on imagine mal qu'elle suscite le moindre attachement ou investissement. C'est la volonté de prendre des décisions, donc de s'investir, qui justifie nombre de conflits du travail, dirigés contre l'organisation assimilée à un obstacle laborieux. Le conflit est une recherche d'ordre social, tandis que l'absence de conflit signifie le chacun pour soi.

La pensée de Karl Marx associe même les conflits du travail à une dynamique historique fondamentale (1993 ; *et al.*, 2014). C'est dans l'affrontement autour des fruits du travail (la survaleur, différentiel entre la rémunération versée aux salariés et le produit de leur travail encaissé par les propriétaires) que s'opèrent les grandes bifurcations sociales, car tout système de production est contradictoire et génère son propre dépassement. La lutte entre esclaves et propriétaires, de Spartacus à la guerre de Sécession, a mis fin au mode de production servile. Plus globalement, les luttes entre salariés et employeurs ont modelé nos conditions de vie – par exemple l'apparition d'un temps libéré (Dumazedier, 1988) ne découle pas d'évolutions technologiques mais bien de contestations salariales (Basso, 2003) pour récupérer une partie des gains de productivité. Ainsi, chez Karl Marx, le conflit du travail est

un vecteur de changement social au profit du plus grand nombre. On trouve de nombreuses confirmations dans les études empiriques sur les causalités entre grèves ou syndicalisme, d'une part, et salaires ou inégalités, d'autre part (Card *et al.*, 2020 ; Fichtenbaum, 2011). Ceci étant, ce constat conduit aussi certains néomarxistes comme Nicos Poulantzas (1974) à retourner le sens des conflits. Au lieu de menacer le capitalisme, ceux-ci en aménageraient les aspects les plus insupportables et contrarieraient la marchandisation au sens de Karl Polanyi (1983). Le conflit du travail sauverait le capitalisme des capitalistes.

Finalement, la question la plus brûlante est sans doute l'inverse de notre point de départ. Plutôt que d'interroger le motif qu'ont les employés de contester leur condition ou de réclamer du pouvoir, on peut suivre Michael Burawoy, curieux de comprendre pourquoi les employés sont si conciliants, et résolu à explorer la question via une immersion ethnographique en usine automobile (1979). C'est bien le caractère quotidiennement pacifique du monde du travail qui étonne. En effet, une partie conséquente des travailleuses et travailleurs adhère à la production de façon proactive, en inventant un sens à l'activité laborieuse. En l'occurrence, il montre l'irruption d'un véritable jeu avec les objectifs de production : les salariés s'efforcent de les dépasser de 25%, pas plus, le plus précis remportant la partie. Ainsi, lorsqu'une ligne de production tourne sans conflit, c'est que le personnel invente une motivation ludique, à la grande satisfaction des agents de direction.

Ainsi, si le conflit est banal, ses expressions évoluent. Un certain temps, la thèse d'une pacification des relations de travail a rencontré de l'écho dans le monde universitaire français. Mais elle demeure une hypothèse provincialisée et eurocentrée, impensable à l'échelle mondiale, comme le rappelle la plus grande grève de l'histoire humaine en Inde le 26 novembre 2020 ou la poudrière sociale que représente le socialisme d'État chinois (Quijoux, 2014). En réalité, les modes de contestation sont toujours aussi intenses mais évoluent. La grève recule au profit du débrayage, des manifestations et des pétitions ; le taux de

syndicalisation baisse, au profit de mouvements non-affiliés soutenus a posteriori par les centrales ; le nombre de négociations s'accroît mais leur perception par les directions d'un côté et les représentants du personnel de l'autre ne cesse de s'éloigner (Blavier et Pélisse, 2019) ; jamais autant d'individus n'ont exercé un emploi en France, mais le service public d'emploi constitue une institution centrale du marché qui accueille près d'un quart des actifs et pèse sur leurs trajectoires (Clouet, 2022) ; la numérisation des communications interpersonnelles tue certains mouvements sociaux dans l'œuf, tandis que d'autres parviennent à l'exploiter pour mobiliser physiquement(Blanc, 2021).

La thèse d'un recul des conflits du travail implique néanmoins souvent une séparation nette d'avec les conflits *au* travail. Elle applique ce faisant les grilles subjectives du syndicalisme des Trente Glorieuses sur les conflits contemporains pour en déduire, sans grande surprise, qu'ils n'y correspondent plus. Mais si l'on entre dans les conflictualités ordinaires, on se rend compte de leur rôle majeur, au prix d'une reconfiguration. Effectivement, la montée des activités tertiaires place désormais de nombreux salariés au contact de clients ou d'usagers plutôt qu'en relation exclusive avec leurs patrons. Le rapport de travail est donc triangulaire et plus bilatéral. En ce sens, il est plus compliqué de protester pour un salarié d'Ehpad chargé de toiletter une personne que pour une peintre en automobile, qui abandonne le véhicule pendant plusieurs jours si nécessaire. On paie d'ailleurs, scientifiquement, la concentration sur la classe ouvrière blanche, qui a sans doute permis un discours irénique dans les années 1990 sur la pacification du travail. Longtemps, les conflits jugés peu probables ont été négligés (Collovald et Mathieu, 2009), mais ont rattrapé les cadres théoriques, comme la victoire des femmes de chambres des hôtels Ibis au printemps 2021 ou la transformation d'un fast-food en restaurant solidaire à Marseille durant l'hiver 2020.

L'approche verticale, d'affrontement entre salariés et employeurs, n'épuise pas les situations effectives de conflit. La sociologie des organisations a apporté des éléments

décisifs, qui révèlent la déconnexion potentielle entre les hiérarchies formelles, sur le papier des organigrammes, ne correspondent pas forcément aux rapports de force effectivement vécus. Dans certains cas, les opérateurs les moins qualifiés contrôlent leurs collègues, voire leur hiérarchie, lorsqu'ils sont indispensables et irremplaçables pour certaines activités. Dans la Manufacture des tabacs étudiée par Michel Crozier, les ouvriers d'entretien des machines dominent totalement les ouvrières de production ou les chefs d'atelier, car ils sont en position de bloquer leur travail, sans que l'inverse ne soit vrai (1963).

Les conflits au travail ne se restreignent néanmoins pas juste aux salariés et aux patrons. Pour les indépendants, l'accès au crédit, à la réputation et à la clientèle implique des interactions, parfois conflictuelles, avec les organismes de crédit, les réseaux de valuation et le grand public, qu'il s'agisse de musiciens de jazz ou de bûcherons (Becker, 1963 ; Gros, 2017). En outre, certaines perspectives contemporaines intègrent même le consommateur ou l'usager comme partenaire de travail, à l'instar des analyses de Guillaume Tiffon (2013) consacrées à la délégation, dans les établissements capitalistes de restauration rapide ou de santé, d'une partie croissante des tâches aux clients. S'ils pianotent sur des bornes pour constituer eux-mêmes leur menu, les clients n'y gagnent rien, pas plus que les salariés : la minute de commande économisée n'est pas répercutée sur le prix de la formule, sur la durée hebdomadaire d'emploi des salariés ou sur leur rémunération, mais intégralement accaparée en profits. Il s'agit d'un travail gratuit.

Si la gratuité du travail constitue un des ressorts essentiels de tout mode de production (Simonet, 2018), elle n'est pas pour autant toujours dicible, car elle demeure tributaire des frontières du travail. On peut l'illustrer avec les analyses féministes, qui soulignent la relation ambigüe entre les femmes et l'accumulation du capital. Un courant marxiste voit dans le travail gratuit des femmes une extension de l'exploitation salariale, c'est-à-dire qu'elles élèvent gratuitement de futurs prolétaires et nourrissent et chérissent les actuels (Federici,

2017 ; Gimenez, 2019). Les approches matérialistes assimilent plutôt les femmes et les hommes à deux classes sociales, les premières étant exploitées par les seconds en-dehors de l'entreprise (Delphy, 1998 ; Juteau, 2016). Mais cette exploitation ayant pour enjeu le travail gratuit, notamment à caractère domestique, on pourrait y voir une continuité des conflits du travail, qui jouent au sein même de l'institution familiale et traversent les rapports d'intimité. Si des jeux de production et de distribution à somme nulle sont identifiables hors du monde de l'entreprise, leur qualification fait débat, dès lors que l'amour est l'enjeu de la répartition, plutôt que l'argent.

D'où la prégnance de conflits autour des représentations et des identités, pour fixer qui est légitime à prendre la parole au nom d'un collectif. Le moment de la délégation est un moment de fétichisme politique, pour reprendre le terme de Pierre Bourdieu (1984a), où une poignée d'individus prétend en représenter une totalité, ce qui ne va jamais sans décalages, glissements ou frictions. Que l'on pense aux syndicats ouvriers très masculins qui sacrifient l'emploi féminin (Maruani et Chantal, 1989), à W.E.B. Dubois encourageant les ouvriers noirs à briser les grèves de salariés blancs (Melcher, 2020), force est de constater que le moment de la mobilisation est un moment lui-même conflictuel entre travailleurs. Un établissement articule des rapports sociaux de classe, de sexe et de race, qui jouent parfois un rôle majeur dans le déclenchement de conflits. Les conditions d'emploi constituent une double peine pour les femmes et les populations issues de l'immigration, mais le déclencheur des conflits au travail peut bien être l'injure raciste ou les violences sexuelles, y compris venant de leurs propres collègues. Le conflit du travail n'est donc rarement que cela, ou plutôt, le travail n'est jamais désincarné et désencastré d'autres rapports sociaux.

À ce titre, toute la sociologie dispositionnelle du travail s'efforce de montrer comment les apprentissages hors du travail y sont importés, et à l'inverse, comment les apprentissages dans le travail sont exportés dans d'autres scènes de vie. Les agents administratifs aident leurs

proches à remplir des formulaires pour Pôle emploi et remplissent des lettres de contestation, les infirmiers s'occupent des soins de leurs parents et contrarient les diagnostics des médecins, les agentes immobilières envoient plus facilement leurs enfants faire des études éloignées et dénoncent les marchands de sommeil… Les conflits du travail saisissent tout l'ordre social.

Mais ils sont aussi saisis par lui, comme le prouve la dynamique historique de politisation de conflits du travail depuis deux siècles (Tilly, 1986). Elles ne dépassent guère le périmètre de l'atelier, voire de la commune durant le XIXe siècle. L'adversaire a un visage connu et l'on peut toquer à sa porte. Mais l'étatisation de la vie politique (suffrage masculin puis universel, développement syndical organisé par branche nationale, adoption d'une législation centralisée…) et l'éloignement entre classes sociales (distance de l'habitat, méconnaissance personnelle du patron, parfois même jamais croisé par les ouvriers et employés) changent la donne. Pour obtenir satisfaction dans sa lutte, il importe d'en passer par d'autres arènes. Celles-ci peuvent être parlementaires (les élus ouvriers et employés du PCF à la Libération ou les petits commerçants poujadistes en 1956 portent chacun des revendications pour le monde du travail), juridiques (la contre-réforme de l'assurance-chômage en 2021 a été stoppée par le Conseil d'État avant de reprendre son cours) ou marchandes (les mobilisations de consommateurs vis-à-vis de groupes économiques et financiers, à l'image d'Amazon, ou les demandes de boycott au public, à l'image de la mobilisation des scénaristes étasuniens en 2007-2008). Bref, en France, certain des plus grands conflits du travail se sont réglés à Matignon en 1936 ou à Grenelle en 1968, plutôt que dans les usines, ateliers ou bureaux concernés. Cette politisation nationale soulève d'ailleurs des enjeux redoutables pour les entrées en conflit. Un public de salariés précaires comme les Gilets jaunes a ainsi dirigé ses revendications, qualifiées en termes de « pouvoir d'achat »,

vers l'État censé bloquer les prix ou verser des primes, plutôt que d'adresser des exigences salariales au patronat (Collectif d'enquête sur les Gilets jaunes *et al.*, 2019).

Finalement, n'oublions pas que les conflits du travail font vivre. Des sociologues, bien sûr, mais aussi toute une galaxie de professionnels du conflit du travail : experts auprès des CSE, avocats spécialisés, permanents syndicaux, conseillers en dialogue social, élus locaux… Le conflit distribue des ressources hors de l'entreprise. La sociologie n'est pas en-dehors de tout cela, et on peut imaginer que l'attention portée aux conflits du travail répercute aussi une frustration relative, pour parler avec Bourdieu (Bourdieu, 1984b), des conditions d'emploi du milieu. Les sociologues sont pris dans des conflits du travail au même titre que tous les salariés, ce qui implique systématiquement une réflexivité avant d'étudier les conflits des autres et risquer d'y projeter nos propres espoirs ou amertumes.

Bibliographie

Basso, Pietro (2003), *Modern Times, Ancient Hours: Working Lives in the Twenty-First Century*, London, Verso Books.

Becker, Howard (1963), *The Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*, Free Press.

Blanc, Eric (2021), « How Digitized Strategy Impacts Movement Outcomes: Social Media, Mobilizing, and Organizing in the 2018 Teachers' Strikes », *Politics & Society*.

Blavier, Pierre ; Pélisse, Jérôme (2019), « Voir toujours midi à sa porte ? Divergences et désaccords entre acteurs des relations professionnelles en entreprises pendant les années 2000 », *Sociologie*, vol. 10, n° 2, p. 113‑129.

Borch, Christian (2012), *The Politics of Crowds: An Alternative History of Sociology*, Cambridge, Cambridge University Press.

Bourdieu, Pierre (1984a), « La délégation et le fétichisme politique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 52, n° 1, p. 49‑55.

Bourdieu, Pierre (1984b), *Homo Academicus*, Paris, Éditions de Minuit.

Burawoy, Michael (1979), *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*, Chicago, University of Chicago Press.

Card, David ; Lemieux, Thomas ; Riddell, Craig (2020), « Unions and Wage Inequality: The Roles of Gender, Skill and Public Sector Employment », *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économique*, vol. 53, n° 1, p. 140‑173.

Clouet, Hadrien (2022), *Rationner l'emploi. La promotion du temps partiel par les services publics d'emploi allemand et français*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme.

Collectif d'enquête sur les Gilets jaunes (2019), « Enquêter in situ par questionnaire sur une mobilisation. Une étude sur les gilets jaunes », *Revue française de science politique*, vol. 69, n° 5‑6, p. 869‑892.

Collovald, Annie ; Mathieu, Lilian (2009), « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », *Politix*, vol. 86, p. 119‑143.

Crozier, Michel (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Editions du Seuil.

Delphy, Christine (1998), *L'ennemi principal 1. Économie politique du patriarcat*, Paris, Syllepse.

Dumazedier, Joffre (1988), « La révolution culturelle du temps libre. 1968-1988 », Paris, Méridiens-Klincksieck.

Durkheim, Émile (2013), *De la division du travail social*, PUF (Quadrige).

Federici, Silvia (2017), *Caliban et la Sorcière. Femmes, corps et accumulation primitive*, Entremonde.

Fichtenbaum, Rudy (2011), « Do Unions Affect Labor's Share of Income: Evidence Using Panel Data », *The American Journal of Economics and Sociology*, vol. 70, n° 3, p. 784‑810.

Gimenez, Martha (2019), « Capitalist Social Reproduction. The Contradiction between Production and Social Reproduction under Capitalism », in *The Oxford Handbook of Karl Marx*, New York et Londres, Oxford University Press, p. 321‑340.

Gros, Julien (2017), « Travailleurs indépendants mais subalternes. Les rapports à l'indépendance des bûcherons non salarié », *Sociologie du travail*, vol. 59, n° 4, p. [en ligne].

Juteau, Danielle (2016), « Un paradigme féministe matérialiste de l'intersectionnalité », *Cahiers du genre*, vol. 3, n° 4, p. 129‑149.

Lallement, Michel (2018), « De Durkheim à la sociologie du travail : distances et héritages », in *Durkheim aujourd'hui*, Presses Universitaires de France, p. 67‑84.

Maruani, Margaret ; Chantal, Nicole (1989), *Au labeur des dames: métiers masculins, emplois féminins*, Paris, Syros.

Marx, Karl (1993), *Le Capital. Livre premier*, PUF (Quadrige).

Marx, Karl ; Engels, Friedrich ; Weydemeyer, Joseph (2014), *L'idéologie allemande*, Geme, Sociales/La Dispute.

Melcher, Cody (2020), « First as Tragedy, Then as Farce: WEB Du Bois, Left-Wing Radicalism, and the Problem of Interracial Labor Unionism », *Critical Sociology*, vol. 46, n° 7‑ 8, p. 1041‑ 1055.

Polanyi, Karl (1983), *La grande transformation*, Gallimard.

Poulantzas, Nicos (1974), *Les classes sociales dans le capitalisme aujourd'hui*, Paris, Seuil.

Quijoux, Maxime (2014), « Les conflits du travail : enjeux scientifiques d'un phénomène global », *Critique internationale*, vol. 64, n° 3, p. 9‑ 16.

Reynaud, Jean-Daniel (1979), « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, vol. 20, n° 2, p. 367‑ 376.

Simmel, Georg (1992), « Der Streit », in *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, Frankfurt a. M., Suhrkamp, p. 284‑ 382.

Simonet, Maud (2018), *Travail gratuit : la nouvelle exploitation ?*, Éditions Textuel.

Tiffon, Guillaume (2013), *La mise au travail des clients*, Paris, Economica.

Tilly, Charles (1986), *La France conteste de 1600 à nos jours*, Paris, Fayard.

Weber, Max (1988), « Zur Psychophysik der industriellen Arbeit », in *Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitk*, Mohr, p. 61‑ 255.