

# 6<sup>e</sup> JOURNÉE DES SCIENCES SOCIALES

FONDATION POUR LES SCIENCES SOCIALES  
sous l'égide de la Fondation de France



## LES MUTATIONS DU TRAVAIL

VENDREDI 23 NOVEMBRE 2018 de 9h00 à 17h30

Sciences Po  
Salle Goguel  
27 rue Saint Guillaume  
75007 Paris

# LES MUTATIONS DU TRAVAIL

---

## INTRODUCTION par François Dubet

*Sociologue, Professeur émérite à l'Université de Bordeaux, Directeur scientifique de la Fondation pour les Sciences Sociales*

---

### Sessions animées par :

- |       |  |               |
|-------|--|---------------|
| 1     | <p><b>NOUVEAUX MÉTIERS</b><br/> <b>Michel Lallement</b><br/> <i>Sociologue, Professeur au Conservatoire national des arts et métiers</i></p>   | PAGES 4 À 6   |
| <hr/> |  |               |
| 2     | <p><b>ORGANISATION DU TRAVAIL</b><br/> <b>Marie-Ange Moreau</b><br/> <i>Juriste, Professeur émérite, Université Lyon 2</i></p>   | PAGES 7 À 9   |
| <hr/> |  |               |
| 3     | <p><b>LES NÉO-MANAGEMENTS</b><br/> <b>Agnès Touraine</b><br/> <i>Présidente de l'Institut français des administrateurs, ancienne Présidente du conseil de surveillance de SAIP (holding de Libération)</i></p> | PAGES 10 À 12 |
| <hr/> |  |               |
| 4     | <p><b>RELATIONS ET CONFLIT DU TRAVAIL</b><br/> <b>Catherine Pinchaut</b><br/> <i>Secrétaire fédérale FCE CFDT</i></p>  | PAGES 13 À 14 |
| <hr/> |  |               |

**D**igitalisation, robotique, travail en réseau, industrialisation des services, ubérisation, gestion par les instruments, néo-management... Ces notions et beaucoup d'autres évoquent les multiples visages des mutations du travail. Tout se passe comme si le travail encadré par les métiers et les qualifications, par une organisation du travail stable, par un contrat salarial solide et par un système de relations professionnelles établi, était en train de disparaître au profit de nouvelles formes de travail et d'emploi, comme si les figures centrales de la grande industrie et de l'organisation bureaucratique étaient désormais en voie de disparition. Bien souvent, cette mutation est associée à une dégradation des conditions de travail dénoncées par des mobilisations et de très nombreuses enquêtes mettant en lumière le stress et la souffrance au travail, la fin des communautés de travail, la précarisation généralisée, l'éclatement des univers professionnels et les clivages du marché du travail entre ceux qui ont une place dans ce nouveau monde et ceux qui n'en trouvent pas, entre ceux dont le travail s'enrichit et ceux dont le travail se dégrade.

Cette inquiétude se comprend d'autant mieux que les mutations du travail affectent tous les domaines d'activité sans que ces changements apparaissent comme des choix positifs, des progrès visant à améliorer les conditions de travail ; le plus souvent, ils semblent être subis et se présentent comme des réponses aux contraintes imposées par le capitalisme financier et par la mondialisation. Ces nouvelles formes d'activité et de management, ces contrats plus précaires, s'inscrivent aussi dans une situation de chômage endémique qui en accentue les dimensions angoissantes pour de nombreux salariés.

Pourtant, si le pessimisme peut être compris, il n'est certainement pas la meilleure manière d'analyser la révolution dans laquelle nous sommes engagés. Derrière les désordres et les frustrations, de nouveaux métiers et d'autres manières de travailler se constituent et nous devons essayer de les décrire et de les expliquer afin de savoir dans quels mondes du travail nous entrons et, peut être, pour mieux les maîtriser.

## LA FABRIQUE DE L'ILLUSION ; L'EXTENSION DU DOMAINE DE LA POST-PRODUCTION DANS LA FABRICATION DES DÉCORS DE FILM

### Gwenaële Rot

*Professeur de sociologie à l'Institut d'Études Politiques de Paris,  
Centre de Sociologie des Organisations (CNRS)*

Le traitement numérique des images redéfinit le travail des décorateurs de cinéma ; il est possible de retoucher les images et de produire des décors numériques. Comment ces technologies transforment-elles le travail, conduisent-elles à redéfinir les métiers et leurs frontières ?

Traditionnellement, le travail des chefs décorateurs se situe en amont de la réalisation d'un film. Le décorateur choisit les décors naturels et les aménage en fonction des caméras et des lumières, de l'ambiance du film. Il construit des décors et des volumes, fabrique des couleurs qui ne seront exactement les mêmes sur le plateau et sur la pellicule. Il décide des meubles et des accessoires, il masque les éléments indésirables. Le décorateur est, à la fois, un artisan, un technicien du cinéma et un artiste intervenant avant et pendant le tournage du film.

Avec le développement des techniques numériques, toute une partie du travail de décoration est réalisée après le tournage puisque qu'il devient possible d'élargir le décor, de créer de nouveaux objets, de changer les couleurs. Non seulement le métier traditionnel de décorateur se rétrécit, mais il se déplace dans la chaîne de

production en mobilisant des professionnels qui travaillent avec des ordinateurs, alors que la priorité était donnée aux peintres, aux menuisiers, aux artistes. Le tournage n'est plus la phase définitive de la fabrication du film qui peut désormais être repris et corrigé en post-production.

Deux positions professionnelles peuvent être distinguées. Certains chefs décorateurs ont acquis une maîtrise technique et une réputation suffisantes pour superviser la totalité du processus. Pour eux, le métier traditionnel s'est élargi à de nouvelles compétences. Mais dans la majorité des cas, les chefs décorateurs n'interviennent pas dans la post production en raison des compétences techniques exigées, des coûts et de leurs engagements sur plusieurs projets. Pour eux, le métier s'est plutôt rétréci et dévalorisé dans la mesure où les techniques numériques peuvent « corriger » leur travail : changer une couleur, une ambiance, une perspective.

En définitive, même si le chef décorateur signe ses décors dans le générique, l'extension du travail vers la post-production élargit le collectif de travail et pourrait dissoudre l'apport de chaque métier à l'œuvre d'art.

## LA RHÉTORIQUE D'UN TRAVAIL COLLÉGIAL DANS LES MAISONS DE SANTÉ PLURI-PROFESSIONNELLES

### Nadège Vezinat

*Sociologue, Maître de conférences à l'Université de Reims Champagne-Ardenne*

Entre la faible attractivité de la médecine générale, la désertification médicale de certains territoires et le recours croissant aux urgences et à l'hospitalisation, les maisons de santé pluridisciplinaires peuvent apparaître comme une recombinaison de l'exercice médical. Elles consistent à coordonner de manière égalitaire l'activité de plusieurs médecins avec d'autres professionnels de santé. Les patients y sont pris en charge par une équipe afin d'assurer un offre de soin plus continue et plus cohérente, afin d'être compatibles avec les vies familiales et les contraintes des professionnels. Ce travail collectif reste cependant un exercice libéral de la médecine et c'est là toute son originalité : les médecins n'ont pas à choisir entre la solitude du cabinet privé et le travail à l'hôpital.

Passant de 235 en 2010 à 1 000 aujourd'hui, les maisons de santé, ne sont pas seulement un mode d'organisation du travail, elles se présentent comme un mouvement articulant un modèle libéral et un modèle social, une collaboration non hiérarchique des métiers de santé et une prise en charge plus globale et plus sociale des patients. Elles conviennent mieux aussi aux professionnels de santé qui souhaitent partager certains frais comme les secrétariats, avoir plus de temps pour leur vie personnelle et familiale, tout en refu-

sant les contraintes bureaucratiques de l'hôpital.

Cette « troisième voie » entre un exercice public et un exercice strictement individuel libéral de la médecine repose sur un idéal égalitaire et collégial. Toutes les décisions sont prises collectivement et les infirmières et les kinésithérapeutes y ont le même poids que les médecins. Cependant, ce mode de gestion n'est pas sans poser les problèmes de toute collégialité : lourdeur des prises de décisions, risques des *free riders*, domination des médecins sur les autres professionnels, puisque ce sont les médecins qui constituent les clientèles et prescrivent le recours aux autres professionnels.

Il reste que les maisons de santé pluri-professionnelles ne sont pas seulement une association de professions libérales. Elles augurent d'un nouveau mode de prise en charge des patients et peuvent répondre à des difficultés majeures du système de santé et aux aspirations des jeunes médecins et professionnels qui refusent, à la fois, l'exercice libéral traditionnel et les contraintes hospitalières.

## QUE FAIT L'ARRIVÉE DES BIG DATA AU TRAVAIL POLITIQUE ? STRATÉGIES DE LÉGITIMATION ET DE PROFESSIONALISATION DES PRESTATAIRES FRANÇAIS EN BIG DATA ÉLECTORAL

**Anais Théviot**

*Politiste, Université Catholique de l'Ouest de Nantes, laboratoire ARENES*

Depuis la première campagne de Barak Obama, les big data et les algorithmes font partie de l'arsenal politique à côté des sondages d'opinion, de la communication, des meetings et des affiches. Les techniques de marketing visant à cibler les consommateurs sont transférées dans le champ politique. Afin de savoir quels sont les électeurs susceptibles d'être touchés par les équipes militantes : à qui envoyer des mails ou distribuer des lettres, que dire à ceux qui sont susceptibles d'être convaincus ? Au fil des campagnes les spécialistes des big data se sont imposés comme des professionnels indispensables dans la mesure où ils prétendent apporter 1 ou 2 points de plus à leur candidat, ce qui suffit à perdre ou à gagner une élection.

A mi-chemin entre le militantisme et les stratégies commerciales, des agences spécialisées dans le traitement politique s'imposent désormais dans le travail politique. Elles doivent convaincre de l'utilité de leurs techniques et se démarquer des autres professionnels, comme ceux des sondages et des agences de communication, afin d'imposer la croyance dans une méthode qui serait scientifique et permettrait de répondre aux attentes latentes

des électeurs. Construire une profession consiste d'abord à se démarquer des autres professions et à installer l'idée de sa nécessité. Dans un univers aussi flottant que celui des campagnes politiques, la croyance dans l'efficacité est essentielle. Les agences doivent aussi conquérir des marchés et se démarquer de leurs concurrents qui se placent sur le même créneau.

Il reste à s'interroger sur les dimensions éthiques de l'accès aux big data et du transfert des stratégies commerciales vers la politique. Doit-on tout savoir des électeurs ? Plus encore, le développement de ces techniques visant à cibler des électeurs de plus en plus précis ne risque-t-il pas changer la politique elle-même, l'offre politique générale se fractionnant en une multitude d'offres singulières et peut être contradictoires entre elles.

## LES STATISTIQUES DE L'EMPLOI FACE AUX MUTATIONS DU TRAVAIL INDÉPENDANT

**Julien Gros**

*Sociologue, Chargé de recherche au CNRS (LEST)*

Alors que le travail indépendant a décliné jusqu'au début des années 1980, il ne cesse de se développer depuis. Cependant, la nature de ces emplois pose un problème aux statisticiens car ils ne correspondent guère aux anciennes formes d'activité indépendantes, celles des petits commerçants, des artisans ou des paysans.

Non seulement ces emplois sont extrêmement divers, mais ils sont aussi paradoxaux car ils empruntent, à la fois, à l'indépendance et au salariat : ce sont des indépendants économiquement dépendants. La situation des indépendants se déploie entre deux grands pôles. Les uns sont indépendants, mais n'ont seul client dont ils dépendent totalement. C'est le cas des salariés devenus indépendants mais dont l'ancien patron est le seul client. Ils ont certains des inconvénients du salariat, sans ses protections. Le second pôle est celui des indépendants dont les clients lui sont fournis par une plateforme : dès lors ces indépendants dépendent moins de leurs multiples clients que de la plateforme qui les leur attribue.

La saisie statistique de cette zone grise de l'emploi est d'autant plus incertaine que les auto-entrepreneurs composent un mode social extrêmement divers en termes de qualifications professionnelles

et scolaire, d'origines sociales, de temps consacré au travail. Certains pensent que cette situation les prépare à un emploi stable, d'autres essaient d'échapper au chômage, certains ont un temps partiel. Le travail indépendant n'est pas le même en haut et en bas de l'échelle sociale et les travailleurs indépendants peuvent donc être distingués en fonction d'une multitude de critères : emploi de salariés, activité principale ou complémentaire, place du travail intérimaire...

Comment construire des catégories statistiques fiables rendant compte de la diversité et des paradoxes de ces activités que l'on ne peut plus tenir pour résiduelles ? Comment mettre dans la même catégorie des petits patrons, parfois très qualifiés, et des auto-entrepreneurs échangeant le chômage contre un statut précaire. Comment construire des catégories compatibles entre les divers pays ? Il faut donc enquêter sur les enquêtes statistiques dont les catégories devraient donner une représentation raisonnée de la structure sociale.

## QUAND L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE SE MET AU TRAVAIL : CINQ HISTOIRES D'HOMMES

**Yann Ferguson**

*Sociologue, Enseignant-chercheur à l'Icam de Toulouse*

Comme toute nouvelle technologie, le déploiement de l'intelligence artificielle dans le monde du travail entraîne deux réactions contrastées : une frayeur craignant la destruction et la déshumanisation des emplois, ou bien la création d'un monde meilleur ouvrant des capacités inédites. L'examen attentif de la littérature et des enquêtes relatives aux effets de l'intelligence artificielle sur le travail conduit cependant à des jugements plus nuancés.

Le premier scénario, le plus inquiétant, est celui de l'homme remplacé. Certains experts estiment que 42% des emplois pourraient être remplacés, mais l'affaire est loin d'être tranchée car de nouveaux emplois peuvent apparaître sans être contraints par la coprésence physique des travailleurs. Un autre scénario est celui de l'homme dominé par l'intelligence artificielle. Dans ce cas, comme pour l'arrivée des machines dans l'industrie au 19<sup>ème</sup> siècle, le travailleur perdrait son métier et son expertise et serait assujéti à des techniques. C'est le complexe de Frankenstein : l'homme est dominé par sa créature et perd son humanité. Toujours parmi les avènements sombres, beaucoup anticipent l'apparition d'une humanité divisée entre ceux qui maîtriseront l'intelligence artificielle et ceux qui la subiront, entre les hauts salaires et le revenu de base.

Cependant le pire n'est pas toujours nécessaire et l'intelligence artificielle peut engendrer un homme augmenté, un travailleur gardant la maîtrise mais développant ses capacités et sa créativité grâce à la puissance de l'outil. Enfin, comme l'intelligence artificielle ne peut pas tout faire, elle réhumaniserait l'homme au travail en le libérant des tâches les plus routinières et les plus épuisantes, elle renforcerait ainsi le travail proprement humain.

Il va de soi que tous ces scénarios se conjuguent et sont possibles. Hier comme aujourd'hui, la technologie ne détermine pas tout, elle dépend de ce que nous en faisons, des choix politiques, éducatifs, sociaux et éthiques. Sur un plan anthropologique, l'intelligence humaine étant la seule capable d'inventer, d'entrer dans des relations humaines, d'éprouver des émotions, d'établir la confiance et la sociabilité, l'intelligence artificielle pourrait redéfinir la singularité de l'humanité et du travail proprement humain. Ces questions se posent déjà dans le monde du travail.

## LES MUTATIONS DU TRAVAIL DE SOIN DANS LES CLINIQUES

**Nicolas Belorgey**

*Sociologue, Chercheur au CNRS, Institut de Recherche Interdisciplinaire en Sciences Sociales (IRISSO)*

Quels sont les effets de la financiarisation de la santé, de l'achat des cliniques ou des maisons de retraite par de grands groupes financiers ? Cette question a été peu étudiée en termes de travail, des effets de la financiarisation sur le travail de soin lui-même ?

Cette communication s'appuie sur une enquête conduite dans deux cliniques achetées par des grands groupes financiers. De leur point de vue, leur investissement invite à réduire l'incertitude, c'est-à-dire à limiter les hospitalisations longues dont la rentabilité financière est faible car, plus le séjour s'allonge, plus il est coûteux, alors que la rémunération touchée pour la pathologie est fixe. Les soins les plus rémunérateurs sont ceux réalisés sur la journée, c'est-à-dire en ambulatoire, voire les séances ponctuelles correctement rémunérées comme les dialyses. La financiarisation conduit donc à privilégier les patients jeunes et les séjours brefs. L'étude de deux cliniques récemment achetées par des groupes financiers montre cependant des évolutions contrastées.

La première clinique a vu le nombre de patients bondir dans l'année suivant son rachat et l'âge moyen des patients

diminuer de 50 à 42 ans. Le nombre de séjours simple a eu tendance à augmenter, la durée des séjours a diminué alors qu'ils sont restés stables dans la zone de recrutement de la clinique. Dans ce cas, la financiarisation a spécialisé la clinique sur un segment plus rentable du marché. Il revient alors à l'hôpital public de prendre en charge les cas plus lourds plus longs et plus incertains. La seconde clinique connaît une évolution plus modérée et se démarque beaucoup moins de la zone de recrutement. Les effets de la financiarisation ne sont donc pas automatiques.

Il restera à savoir en quoi la financiarisation affecte le travail de soin lui-même, le temps consacré aux malades, la présence du personnel, la qualité de l'accueil et du suivi médical. Il est possible d'imaginer que la qualité du travail diminue sous la contrainte de rentabilité. Mais l'hypothèse inverse est tout aussi vraisemblable, les cas les plus lourds et les plus longs étant transférés vers un secteur public dont les ressources ne suivent pas, la privatisation en tirerait un avantage qualitatif.

## UN MANAGEMENT QUI LIBÈRE LES SALARIÉS ? ENQUÊTE SUR L'ENTREPRISE LIBÉRÉE ET SES « DOUBLES »

**David Mélo**

*Sociologue, Maître de conférences à l'Université de Savoier-Mont Blanc*

Dans « l'entreprise libérée », le management vise à réduire les lignes hiérarchiques, à rendre les équipes et les individus plus autonomes, à réduire les fonctions support et à créer une ambiance détendue et démocratique. S'agit-il d'une image, d'un leurre, d'un « rideau de fumée » ou d'une véritable politique ? Pour le savoir, deux enquêtes ont été conduites ; l'une dans une entreprise d'informatique employant surtout des ingénieurs et des cadres, l'autre auprès des magasiniers des entrepôts d'une grande enseigne.

Première observation : les deux entreprises jouent le jeu. Les salariés se voient offertes plusieurs missions et plusieurs activités au-delà de leur fonction principale. Ils gèrent eux-mêmes les planning, et certains remplissent certaines fonctions support comme les payes et les recrutements. Ils deviennent polyvalents et ont le sentiment d'être mieux entendus dans une entreprise où l'accès à la hiérarchie est plus facile et plus familier. Le devoir de bonne humeur facilite la vie et les relations. Il promeut l'esprit de responsabilité. L'entreprise libérée atténue donc les défauts attribués au taylorisme et aux systèmes bureaucratiques.

Du point de vue de l'entreprise, les bénéfices de ce mode de management ne sont pas moindres. Non seulement l'image de l'entreprise est meilleure quand elle est défendue par les salariés, mais ceux-ci se sentent responsables et « raisonnent comme des managers ». Ils comprennent les contraintes, innovent parfois, intériorisent les objectifs de l'entreprise.

Les salariés adressent une double critique à l'entreprise libérée. La première rappelle que, derrière l'autonomie et la responsabilité, les hiérarchies subsistent et que la décision ne tranche pas toujours en faveur des attentes des salariés. Dans ce cas, l'entreprise libérée ne serait qu'une ruse de la domination conférant une fausse autonomie aux salariés. Mais la seconde critique montre que ce n'est pas totalement le cas. En effet, les salariés dénoncent le poids de la liberté, de l'individualisation et de la responsabilité. Ils dénoncent le poids de l'autonomie responsable et regrettent parfois de ne pas être rassurés par des règles plus strictes et des hiérarchies plus fortes. Au fond, s'ils aiment leur autonomie et la diversité de leurs tâches, ils regrettent parfois que cette liberté leur pèse et les contraigne.

## LE LEAN MANAGEMENT ET LA RATIONNALISATION DU TRAVAIL DES INGÉNIEURS

**Sébastien Petit**

*Sociologue, Chercheur post doctoral au Centre d'Études de l'Emploi et du Travail, membre du Centre Pierre Naville, Université d'Evry*

Par les dispositifs de gestion et de mesure qu'il développe, le *lean management* concourt à la rationalisation du travail en bureau d'études. Conformément aux principes du *lean management*, il s'agit bien davantage de construire un suivi des flux (d'information, de données...), d'objectiver le travail de chacun dans l'équipe, de lisser la charge de travail dans un contexte de sous-effectifs, de généraliser les méthodes d'analyse causale des problèmes, de favoriser le suivi comptable des équipes par le chef de service, d'autonomiser et individualiser le travail de management, de fluidifier le processus de remontée et de transmission d'information.

Parce que la managérialisation de leur travail les incite à utiliser de façon systématique des dispositifs de gestion, les cadres et les ingénieurs sont tout désignés, comme agents d'expansion de la pratique gestionnaire promue par le *lean management*. La gestion de projet est particulièrement mise en avant car elle donne sans doute le meilleur aperçu du travail de gestion intégré dans le cœur de l'activité des ingénieurs et des concepteurs des bureaux d'études. Le travail de conception prend forme à travers des projets qui convoquent des équipes de travail transversales, projets séquencés en phases à l'issue desquelles des jalons

sanctionnent l'avancée et l'évaluation du travail réalisé, projets accompagnés d'un certain nombre d'outils et d'indicateurs de gestion censés relater la performance productive, économique et organisationnelle des équipes de conception.

Dans un cadre de travail marqué par l'instabilité des ressources et des collectifs de travail, par la fréquence des injonctions contradictoires ou encore par la récurrence des menaces concurrentielles et actionnariales sur l'activité et sur l'emploi, le *lean management*, tend à rendre l'activité gestionnaire et managériale indissociable du travail des concepteurs industriels. Avec le *lean management*, c'est le management lui-même qui entre dans le travail.

## LE LEAN MANAGEMENT PEUT-IL PRÉSERVER LA SANTÉ AU TRAVAIL ?

**Arnaud Stimec**

*Chercheur en théorie des organisations,  
Professeur à l'Institut d'Études politiques de Rennes*

Grâce à des contrôles, des standards et une mobilisation des travailleurs, le *lean management* cherche à élaguer tout ce qui ne contribue pas à la production de la valeur : les stocks, les temps morts, les gaspillages, les pannes... Dans un contexte de compétition accrue, il prolonge le long mouvement de rationalisation du travail et les recherches ont mis en évidence ses effets négatifs sur la santé, sur le stress et les troubles musculaires.

Il convient cependant de distinguer deux types de mise en œuvre de ce modèle de management. Sur un pôle, le *lean management* se présente comme un outil, une optimisation technocratique centrée sur le rôle des experts, le poids des normes et la performance individualisée. Sur un autre pôle le *lean management* est une philosophie de la participation mobilisant des acteurs collectifs et leur réflexivité, une politique centrée sur leur adhésion leur performance collective.

Conduite pendant 10 ans auprès de centaines de salariés sur 28 collectifs de travail dans 11 sites, la recherche dirigée par Arnaud Stimec essaie de mesurer les effets de ces différentes versions du *lean management* sur la performance et l'efficacité du travail, mais aussi sur la santé

des salariés à partir d'indicateurs multiples comme l'absentéisme et les accidents du travail. La version participative du *lean management* accroît le niveau de performance du travail et elle a des effets positifs sur la santé des salariés. À l'autre extrémité, utilisé comme un outil, le *lean management* dégrade la santé des travailleurs sans accroître sensiblement la performance collective. Entre ces deux extrêmes, les situations et les effets de ce type de management sont plus incertains en termes de santé et d'efficacité.

Le *lean management* a donc des effets contrastés en fonction des modes de gouvernance choisis par les managers, mais aussi des configurations plus ou moins favorables et des cultures professionnelles. Se pose aussi la question des temps durant lequel une politique participative est soutenue par les dirigeants. De la même manière qu'il n'y a pas de strict déterminisme technologique, peut-être n'y a-t-il pas de déterminisme du management.

## LES SYNDICATS FACE AUX MUTATIONS DU TRAVAIL

**Laurianne Enjolras**

*Juriste, Maître de conférences en droit privé, Université de Montpellier*

La fragmentation des collectifs de travail par la multiplication des statuts, le déclin des vocations syndicales et la volonté du législateur de déplacer la négociation vers des accords d'entreprise, transforment profondément la mission de représentation et la mission de négociation des syndicats.

Les attributions du comité social et économique élargissent la représentation aux salariés extérieurs au noyau dur de l'entreprise. Cette instance unique concentre la représentation en confiant aux mêmes représentants, syndiqués ou non, le soin de favoriser une « cogestion à la française ». Aujourd'hui, patronats et syndicats résistent à cette évolution pour des raisons opposées : obligation de négocier pour les premiers, perte du contrôle syndical pour les seconds. Pour ce qui est de la négociation collective, le déplacement de la norme légale vers l'accord d'entreprise affaiblit potentiellement les syndicats. Non seulement, les négociateurs doivent de professionnaliser, mais à terme l'accord d'entreprise l'emporte sur l'accord légal au profit du comité social d'entreprise. La forme ultime de mise à l'écart des syndicats réside dans la possibilité d'un référendum sans intervention syndicale dans les

petites entreprises nombreuses et très faiblement syndiquées.

Les organisations syndicales risquent de subir une concurrence réelle par de nouveaux acteurs légitimés par le législateur, singulièrement dans les petites entreprises. Un risque non négligeable d'évincement des syndicats du processus de négociation existe dans ces entreprises. Dans les plus grandes entreprises, l'enjeu d'une renaissance des vocations syndicales repose sur la professionnalisation des négociateurs et la réussite d'une véritable conciliation entre leur parcours syndical et leur carrière professionnelle. Si les syndicats souhaitent relever le défi de négocier sur la portée des mutations du travail en entreprise, ils doivent s'adapter à l'évolution de la nature de la négociation en rupture avec la tradition française de négociation collective. Sans cette mutation, la distance entre le rôle national des syndicats et leur place dans les entreprises risque de se creuser plus encore, de même que l'écart entre les grandes entreprises et le secteur public encore fortement syndiqués, et les entreprises petites et moyennes où les syndicats sont faibles ou absents.

## GRÈVE FROIDE ET DRÔLE DE NÉGOCIATION. LES MUTATIONS DES RELATIONS PROFESSIONNELLES EN FRANCE

**Jérôme Pelisse**

*Professeur de sociologie à l'Institut d'Études Politiques de Paris, Centre de Sociologie des Organisations (CSO)*

Autour de 1968, et au-delà des nombreuses grèves chaudes, se met en place une « drôle de négociation » fondée sur l'insubordination ouvrière visant à arracher des compromis concernant les pauses, le temps de travail, les absences, les primes... Dans un rapport de force favorable aux salariés, des règles tacites construisent des « systèmes indulgents » dans lesquels les règles formelles s'éloignent des règles implicites et réelles. Plutôt que de se lancer dans des grèves, il suffit d'organiser le « tintouin » et les résistances ouvrières.

Cinquante ans après, les grèves chaudes ont fortement décliné. Cependant, au niveau des entreprises, la conflictualité se maintient avec les débrayages de quelques heures, les pétitions, le refus des heures supplémentaires. Ces micro-conflits se sont même étendus chez les cadres et dans les services. Durant les trois décennies passées, les réformes du code du travail ont aussi favorisé les accords d'entreprise qui restent cependant peu nombreux, de l'ordre de 40 000, soit environ 15% des entreprises.

En cinquante ans, le mode de relations professionnelles associant le conflit à la négociation s'est maintenu tout en se renversant au profit du patronat. Ce ren-

versement tient au chômage de masse, à l'éclatement du salariat, au déclin du militantisme, à l'accentuation des tensions entre les syndicats et aux nouveaux modes de management. Dès lors, la formation d'un système indulgent est dans les mains du patronat. Dominées par l'agenda des directions, les relations professionnelles locales sont marquées par le pouvoir patronal, une maîtrise des règles par le management et un enrôlement des salariés qui doivent coopérer et partager les intérêts de l'entreprise. En se multipliant, les règles restent pour autant au centre du jeu social qui se noue autour du travail. Car loin de s'appliquer mécaniquement, elles nécessitent toujours accommodements, arrangements et négociations, ne serait-ce que pour que le travail se fasse. On tient là, peut-être, le substrat de nouveaux enjeux qui partent du travail réel, des conflits et débats qu'ils engendrent, pour analyser les mutations récentes du travail et du sens que les acteurs cherchent à lui donner.

Chaque année depuis 2012, la Fondation pour les Sciences Sociales met en place douze bourses d'appui à la rédaction d'un article inédit dans un domaine de recherche commun. Toutes les sciences sociales sont concernées : économie, droit, sociologie, histoire, géographie, études urbaines, science politique, anthropologie.

Les bourses s'adressent aux chercheurs en début ou milieu de carrière. Sont éligibles les personnes de toute nationalité et tout statut, rattachées à des universités ou des organismes français (même si elles exercent à l'étranger), ayant moins de 50 ans et titulaires d'une thèse.

Les contributions doivent être nourries de données et publiables dans des revues scientifiques. Rédigée avec l'appui éditorial de la Fondation, une version plus accessible est présentée à la Journée des sciences sociales. Au préalable, plusieurs réunions avec la direction scientifique offrent aux lauréats l'occasion unique de discuter entre eux de leurs projets et de se former à la prise de parole.



## FONDATION POUR LES SCIENCES SOCIALES

Créée en 2011 sous l'égide de la Fondation de France, la Fondation pour les Sciences Sociales (FSS) entend soutenir le développement de la recherche et du débat en sciences sociales.

Son directeur scientifique est **François Dubet**

*Sociologue, Professeur émérite à l'Université de Bordeaux  
et Directeur d'études à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris*

Son secrétaire général est **José Manuel Coelho**

*Juriste, Directeur de la Recherche à l'Université Paris 8 Vincennes - Saint-Denis*

Le comité scientifique comprend :

**Hippolyte d'Albis**

*Directeur de recherche au CNRS et professeur à l'École d'économie de Paris*

**Françoise Benhamou**

*Professeur d'économie à l'Université Paris 13, membre du collège de l'ARCEP*

**François Héran**

*Professeur au Collège de France*

**Monika Queisser**

*Directrice de la division Politiques sociales de l'OCDE*

**Hélène Ruiz Fabri**

*Directrice de l'Institut Max Planck Luxembourg  
pour le droit procédural international, européen et réglementaire*

**René Sève**

*Président de l'Association française de philosophie du droit*

**Florence Weber**

*Professeure à l'École normale supérieure*

Financée sur fonds privés, la FSS est administrée par un comité exécutif. Ses orientations de recherche relèvent uniquement de la direction scientifique et du comité scientifique.

.....  
**CONTACT** [contact@fondation-sciences-sociales.org](mailto:contact@fondation-sciences-sociales.org)

**SITE** <http://fondation-sciences-sociales.org>

EN PARTENARIAT AVEC **Le Monde**