

COLLECTION "LU POUR VOUS"

n°51 - novembre 2025

Conflits et résistances au travail

Synthèse du livre
de Ivan Sainsaulieu

leDoTank

en partenariat avec



Synthèse rédigée par **Corentin SANTILLI**,

ENS Paris-Saclay, à partir de :



Ivan Sainsaulieu – *Conflits et résistances au travail* – Presses de Sciences Po – Collection Contester – 2017

Professeur des universités, Ivan Sainsaulieu enseigne la sociologie à l'Université de Lille. Ses travaux portent notamment sur les relations de travail (en particulier à l'hôpital), le changement social et les mobilisations collectives.

La collection "Lu pour vous"

La collection "Lu pour vous" propose des synthèses de travaux académiques qui font référence sur des questions liées à la Responsabilité Sociale, Sociétale et environnementale des Entreprises (RSE).

Chaque thématique a vocation à être abordée par des auteurs ayant des opinions contrastées.

Ces notes de synthèse ne présentent pas un avis du DoTank et n'engagent pas sa responsabilité quant aux points de vue exprimés : elles n'ont d'autre ambition que de mettre à la disposition du lecteur des ressources pour sa réflexion et de lui donner envie d'aller plus loin dans la découverte des ouvrages et de leurs auteurs.

Conflits et résistances au travail

Avant-propos

La notion de responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE) conduit à envisager la question de l'adhésion des salariés à l'organisation de l'entreprise et du travail. Si cette adhésion doit idéalement être maximisée pour assurer le meilleur fonctionnement économique possible de l'entreprise, elle n'est, en pratique, pas toujours assurée.

Ainsi, dans *Conflits et résistances au travail*, Ivan Sainsaulieu montre que le monde du travail, bien qu'il ait profondément changé sous l'effet de l'effritement du syndicalisme et de la baisse du recours à la grève, reste marqué par le conflit au travail. Ce dernier ne se résume pas, de loin, à la grève, mais peut revêtir la forme plus souple de « résistances » (sans affrontement direct ou remise en cause de l'institution que sont l'entreprise ou le patronat). Le conflit au travail peut, de plus, être aussi bien vertical (tourné contre la direction de l'entreprise) qu'horizontal (entre collègues).

Introduction

Évolutions récentes et enjeux actuels

Les années 1980, 1990 et 2000 auraient été marquées, pense-t-on faussement, par une nette diminution de la conflictualité au travail, et par extension par une baisse de la conflictualité au sein de la société. À l'échelle de l'entreprise, l'individu en serait venu à primer sur le collectif de travail. Ce dernier aurait mécaniquement perdu de son influence sur l'organisation du travail, et par prolongement sur les conflits au sein de l'entreprise.

Cette vision de la conflictualité au travail et de la pacification sociale apparaît cependant erronée, en témoigne la prégnance croissante de la question de la rupture du lien social. Cette rupture obéit à de multiples facteurs : augmentation continue des inégalités ; réduction de la classe moyenne ; difficultés rencontrées par les étudiants sur le marché de l'emploi, y compris les plus qualifiés ; *etc.*

Face aux difficultés qui persistent dans le monde du travail « post-industriel » actuel, les modes de contestation sont nombreux et pas uniquement l'apanage des ouvriers, classiquement associés à la grève. Bien que cette dernière conserve une actualité certaine, il convient de ne pas négliger les multiples résistances qui traversent le monde du travail, y compris au-delà de la classe ouvrière : par exemple chez les cadres insatisfaits de leurs perspectives de carrière ou encore chez les femmes de ménage contestant leurs conditions de travail précaires.

1.

Grèves et action syndicale

Le conflit social a été historiquement associé à la grève. Si la mesure de la conflictualité ne fait pas consensus, il apparaît tout de même que le recours à la grève a baissé, et ce partout, en Europe comme aux États-Unis, depuis au moins quarante ans.

En France *a minima*, deux types de causes peuvent expliquer cette diminution. D'une part doivent être envisagés des facteurs objectifs, à l'instar du chômage de masse qui peut faire passer au second plan – dans l'ordre des priorités personnelles – l'exercice du droit de grève, ou encore de la polarisation du marché du travail qui prive les travailleurs les plus fragiles des ressources nécessaires à une mobilisation de long terme. D'autre part, des facteurs subjectifs entrent en ligne de compte, avec la fragilisation tendancielle des utopies sociales ou encore l'éloignement – par les partis politiques de gauche – de leur rhétorique militante.

Ainsi, la grève est devenue plus rare, au profit d'autres formes de conflits ou de résistances. La classe ouvrière s'est trouvée ce faisant affaiblie. L'historien britannique Edward P. Thompson voit en effet une corrélation forte entre recours au conflit social et existence d'une classe ouvrière, cette dernière n'étant pas tant un concept en soi que le fruit d'une relation agonistique entre travailleurs et dirigeants.

Malgré tout, la grève ne s'est pas muée en un outil banal. Symboliquement mais aussi pratiquement, parce qu'elle s'avère parfois éruptive, elle continue à se singulariser.

Dès lors que le phénomène de grève est étudié, il convient de considérer le rôle du syndicalisme. Ce dernier est généralement pensé comme indissociable de la grève : la force du syndicalisme annoncerait le succès des grèves, et son affaiblissement leur perte de vitesse. En réalité, il convient de bien distinguer les notions, quand bien même elles tendraient à fusionner : les intérêts des salariés grévistes et de leurs représentants

peuvent, parfois, être désalignés, en témoignent par exemple Mai 68 ou encore la dissociation des intérêts au sein de la classe ouvrière. Edward P. Thompson rappelle ainsi que, dans le mouvement chartiste¹, coexistaient des « artisans socialistes » et des « travailleurs non qualifiés », les seconds sans chefs de file ni organisations canalisant leurs énergies.

1. Né au Royaume-Uni dans le deuxième quart du XIX^e siècle, le mouvement chartiste consiste en un mouvement réformiste et protestataire. Il vise l'émancipation des ouvriers, soumis à une oligarchie jugée oppressante.

2.

Du conflit post-industriel et tertiaire

Ivan Sainsaulieu choisit, comme première manifestation d'un registre de contestation qui ne corresponde pas à la grève, les résistances qui prennent place dans une économie post-industrielle et de plus en plus tertiaisée. L'économie post-industrielle va en effet de pair avec la fermeture d'usines, l'augmentation des licenciements et, par conséquent, du chômage. La tertiarisation de l'économie, elle, s'accompagne d'une dualisation croissante du marché du travail, les emplois intermédiaires pouvant être assumés par les machines, et donc d'une précarité plus forte. Face à la hausse du chômage et de la précarité, conjuguée au lien de subordination à un client ou à un usager qu'implique le secteur des services, des résistances se font sentir.

Ces résistances ne sont pas évidentes, dans la mesure où la précarité n'est pas un facteur favorable à la mobilisation sociale. Elles mettent néanmoins en lumière le fait que même les groupes les plus défavorisés disposent de ressources quand il s'agit de défendre leurs intérêts.

Tel est le cas, par exemple, des femmes de ménage, qui ont pu se mobiliser contre les systèmes de pointage téléphonique, ou encore des intermittents, qui ont su retourner le stigmate de la précarité en revendiquant l'indemnisation chômage comme une preuve de leur liberté et comme une opportunité de poursuivre leurs activités professionnelles (par exemple les répétitions au théâtre).

3.

Professionnels et cadres en résistance

Il n'est pas plus évident d'imaginer une résistance naître parmi les cadres, quand on tend soit à associer la mobilisation au travail à celle de la classe ouvrière, soit à considérer que les catégories les moins favorisées sont plus promptes à se coaliser.

En réalité, les facteurs d'insatisfaction au travail sont nombreux chez les cadres, cette insatisfaction étant le motif principal de leurs résistances. Tout d'abord, l'inflation du nombre d'emplois qualifiés s'est accompagnée d'un renforcement des attentes à l'égard du travail, qui serait censé, au premier chef, mieux récompenser les efforts engagés pour obtenir un poste d'encadrant. Or, le décalage entre les efforts consentis et la position occupée dans l'échelle sociale ne laisse pas indifférent les cadres. Ces derniers sont également sensibles à la problématique des conditions de travail et de la flexibilité des horaires, qui n'est elle-même pas étrangère à la diffusion du *new public management* au sein des organisations.

Pour autant, quand les conditions de travail sont envisagées comme une cause possible de mobilisation sociale, il importe de noter que les problèmes de santé causés par le travail, en eux-mêmes, ne cristallisent pas autour d'eux les mécontentements. Chez les cadres, en effet, le sentiment que les maux découlent d'un surinvestissement au travail, au lieu d'une mauvaise organisation du travail, reste fort, d'où une tendance à la culpabilisation. Ils sont, de plus, réfractaires à l'idée de se plaindre, par peur de trahir la confiance placée en eux par leur hiérarchie.

Les résistances observées *in fine* parmi les cadres sont plus organisées que chez les autres salariés, mais sont, dans le même temps, moins manifestes et plus rares. En effet, la position médiane des cadres, entre dirigeants et exécutants, réduit leur marge d'action. Moins idéologiques dans leurs critiques, les cadres ciblent davantage les problèmes de gestion RH ou de conduite des affaires de l'entreprise : il en va ainsi, par exemple, des directeurs des ressources humaines qui seraient réticents

à l'idée de licencier d'autres cadres ou bien des salariés ayant les mêmes origines sociales qu'eux (Surdez *et al.*, 2013). Les résistances des cadres, enfin, présentent comme caractéristique de survenir à un moment précis de la carrière : juste après une phase de socialisation au travail (qui correspond à la trentaine) et avant une période d'adaptation ou de résignation aux conditions de travail (après la quarantaine).

4.

La discorde au travail

Si les conflits au travail sont envisagés traditionnellement comme « verticaux », à savoir entre les salariés et la direction, les conflits « horizontaux », c'est-à-dire entre collègues et sans acrimonie particulière vis-à-vis de l'autorité supérieure, ne doivent pas être négligés. Ils doivent d'autant moins l'être que ces tensions horizontales peuvent induire de graves conséquences, comme l'a illustré le crash de la navette Columbia en février 2003, fruit, certes, de réductions budgétaires, mais aussi de la dévalorisation du groupe et de la culture des ingénieurs par leurs autres collègues. Cette marginalisation a conduit les ingénieurs à cesser de prendre la parole dans les espaces, formels ou informels, où ils auraient pu le faire, empêchant ainsi d'anticiper les vices de conception.

L'épisode du crash de la navette Columbia permet de dégager l'une des deux causes principales des conflits internes : les modalités d'organisation du travail, et, singulièrement, la qualité de l'ambiance au travail.

Une autre cause doit être mise en évidence : les inégalités et les discriminations, que celles-ci soient fondées sur le genre, l'orientation sexuelle, l'origine sociale ou encore l'ethnie. Chamberland et Lebreton (2008) ont, sur cette base, mis en lumière une discrimination au bureau au détriment des hommes homosexuels. Jounin (2008) a pour sa part souligné les tensions sur les chantiers, au détriment des immigrés non européens en particulier.

En plus de leur caractère moralement insoutenable, il convient de rappeler le coût économique significatif des discriminations. Du fait entre autres des conflits qu'elles peuvent générer, elles représentent une perte allant jusqu'à 7% du PIB. Par conséquent, ces discriminations justifient pleinement les politiques publiques mises en œuvre pour les contrer.

Conclusion

Dynamique du conflit au travail

Le conflit au travail doit être doublement contextualisé, pour parvenir à en saisir les ressorts : il faut à la fois l'inscrire dans un cadre global et dans un cadre local.

D'un point de vue global, il est clair que le conflit au travail n'échappe pas aux transformations qui affectent la société, en particulier le salariat et, par extension, la conscience de classe. Sous l'effet d'une concurrence accrue sur le marché, d'une flexibilité croissante des horaires, de la tertiarisation de l'économie ou encore de l'affaiblissement des syndicats, les salariés ne s'engagent plus de la même manière dans le conflit. Au sein de l'entreprise, ils peuvent être amenés à opter pour des résistances plus subtiles que le conflit ouvert.

D'un point de vue local, il ne fait pas de doutes que le passage au conflit ou à une forme de résistance obéit à une certaine subjectivité : le ressenti des salariés n'est pas le même face à une même situation et est fonction de la socialisation reçue ou encore de la trajectoire professionnelle suivie.

À propos

LeDoTank

LeDoTank est une association dont la vocation est de chercher à combler le déficit de connaissance et de compréhension de ce que sont les entreprises moyennes ; déficit qui touche tous les champs : gouvernance, RSE, financement, performance sociale, etc.

LeDoTank s'inscrit dans l'écosystème des entreprises moyennes en initiant des projets qui associent entrepreneurs, experts et chercheurs pour mieux identifier leurs enjeux propres et chercher à mettre en avant leur singularité afin de proposer des solutions adaptées. Il s'agit de contribuer au renouvellement de leurs pratiques et d'informer les décideurs des règles du jeu sur les spécificités de ces entreprises.

Pour progresser dans ces différentes voies, leDoTank peut compter sur ses partenaires : ce sont des entreprises ou des organisations consacrant des ressources – financières et/ou humaines – à la recherche de réponses concrètes aux enjeux sociétaux qui touchent leurs marchés ou leur environnement direct, mais aussi plus largement, l'intérêt commun.

Contact leDoTank

Lorraine HARRIS
Déléguée Générale
Lorraine@ledotank.com

Nexia S&A

Nexia S&A est un groupe de 500 professionnels, dont 48 associés, spécialisé en audit, expertise comptable et conseil de la direction financière.

Le groupe et ses équipes apportent à leurs clients, PME, ETI et grands groupes, des solutions créatrices de valeurs dans les domaines comptables, financiers et ESG et les accompagnent pour les mettre en œuvre.

Nexia S&A cultive ses valeurs d'esprit d'équipe, confiance et compétence, et fonde son indépendance sur une totale maîtrise de son capital par ses associés et salariés.

Le groupe poursuit une stratégie de croissance maîtrisée fondée sur la présence de ses associés et managers sur le terrain, une offre de services évolutive, la généralisation du digital, une dimension internationale et le développement de la RSE tant en interne qu'au service de ses clients.

Nexia S&A exprime sa responsabilité sociétale dans sa gouvernance et ses pratiques managériales, et est très heureux d'accompagner leDoTank dans sa mission.

Contact Nexia S&A

Olivier JURAMIE
Associé – Directeur Général
o.juramie@nexia-sa.fr

La collection "Lu pour vous"

- | | |
|---|--|
| n°1 : Les marchés à l'épreuve de la morale | n°25 : La 6 ^e extinction : Comment l'Homme détruit la vie |
| n°2 : La nouvelle question laïque. Choisir la République | n°26 : Le principe de solidarité |
| n°3 : Les relations marchandes face au don | n°27 : Le mythe du déficit. Vers une économie du peuple |
| n°4 : Économie utile pour des temps difficiles | n°28 : La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales |
| n°5 : Peut-on penser une liberté sans abondance ? | n°29 : Représenter et gouverner. Une histoire de l'élection |
| n°6 : La loi de 1905 n'aura pas lieu. Histoire politique des séparations des Églises et de l'État (1902-1908) | n°30 : Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole |
| n°7 : La gouvernance par les nombres | n°31 : Les désordres du travail. Enquêtes sur le nouveau productivisme |
| n°8 : Le capital au XXI ^e siècle | n°32 : Une histoire des règles en Occident |
| n°9 : Refonder l'entreprise | n°33 : La fabrique du consommateur. Une histoire de la société marchande |
| n°10 : Les Marchands et le Temple | n°34 : La naissance du principe de précaution. Responsabilité de l'avenir et avenir de la responsabilité |
| n°11 : La société selon Friedrich Hayek | n°35 : Le travail pressé. Pour une écologie des temps du travail |
| n°12 : Humanité. Une histoire optimiste | n°36 : Penser les risques du progrès. Sociétés du risque et modernité réflexive |
| n°13 : Effondrement. Comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie | n°37 : Le nouvel esprit du capitalisme |
| n°14 : Printemps silencieux | n°38 : Les besoins artificiels. Comment sortir du consumérisme |
| n°15 : La crise de l'État-providence | n°39 : De l'inégalité parmi les sociétés. Essai sur l'homme et l'environnement dans l'histoire |
| n°16 : Enrichissement | n°40 : Peut-on faire de la nature un sujet de droit ? |
| n°17 : Terre-Patrie | |
| n°18 : Temps, économie et modernité | |
| n°19 : Les révoltes du ciel | |
| n°20 : La Voie pour l'avenir de l'humanité | |
| n°21 : L'État ou la violence maîtrisée | |
| n°22 : Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail | |
| n°23 : L'impossible automation | |
| n°24 : L'État consacré par le risque | |

- n°41 : La mort des sorcières et la mort
de la nature
- n°42 : Le maniement des hommes.
Essai sur la rationalité managériale
- n°43 : Contre-atlas de l'intelligence
artificielle
- n°44 : Le travail. Une valeur en voie
de disparition ?
- n°45 : Les femmes ont toujours travaillé.
Une histoire du travail des femmes
aux XIX^e et XX^e siècles
- n°46 : Les métamorphoses du
paternalisme. Histoire, dynamiques
et actualité
- n°47 : L'État ou la lisibilité du monde
- n°48 : Rompre le silence du monde.
Pour une écologie des sens
et des relations
- n°49 : L'Âge du capitalisme de
surveillance Les données, or noir
du XXI^e siècle
- n°50 : Ni dieu ni IA. Une philosophie
sceptique de l'intelligence
artificielle
- n°51 : Conflits et résistances au travail