

## Éléments d'un régime post-fordiste de la négociation collective en France

Olivier Mériaux

Volume 55, numéro 4, 2000

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051351ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/051351ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Mériaux, O. (2000). Éléments d'un régime post-fordiste de la négociation collective en France. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 55(4), 606–639. <https://doi.org/10.7202/051351ar>

Résumé de l'article

Jusqu'à une période très récente, les réticences des organisations syndicales et patronales françaises envers l'engagement contractuel ainsi que l'emprise des normes étatiques ont considérablement limité la place de la négociation collective dans la régulation des relations du travail. Mais un nouveau régime de la négociation collective est en voie d'émerger : l'autonomisation de l'entreprise comme instance de régulation accompagne et favorise le passage d'une négociation orientée vers la régulation salariale à une négociation de régulation de l'emploi. Celle-ci est porteuse de nouvelles exigences et de nouveaux risques pour l'acteur syndical. Elle appelle sans doute une meilleure prise en compte des dynamiques territoriales dans les institutions de la négociation collective, mais qui pour l'heure bute sur la structuration des acteurs sociaux.

# *Éléments d'un régime post-fordiste de la négociation collective en France*

OLIVIER MÉRIAUX

*Jusqu'à une période très récente, les réticences des organisations syndicales et patronales françaises envers l'engagement contractuel ainsi que l'emprise des normes étatiques ont considérablement limité la place de la négociation collective dans la régulation des relations du travail. Mais un nouveau régime de la négociation collective est en voie d'émerger : l'autonomisation de l'entreprise comme instance de régulation accompagne et favorise le passage d'une négociation orientée vers la régulation salariale à une négociation de régulation de l'emploi. Celle-ci est porteuse de nouvelles exigences et de nouveaux risques pour l'acteur syndical. Elle appelle sans doute une meilleure prise en compte des dynamiques territoriales dans les institutions de la négociation collective, mais qui pour l'heure bute sur la structuration des acteurs sociaux.*

Quiconque tente aujourd'hui de rendre compte de l'état des relations sociales en France, ou au moins de certaines questions en la matière parmi les plus saillantes, est confronté à deux types de risque. D'abord celui de voir son constat rapidement frappé d'obsolescence. Parce qu'elles sont un ensemble de règles et d'institutions socialement construites, les relations professionnelles sont soumises à perpétuelle évolution. Mais comme en témoigne le volume de la chronique sociale depuis le début de l'année 1999, la France semble engagée dans une phase de changement accéléré. Parfois dénoncées comme une nouvelle manifestation d'étatisme, les « lois Aubry » sur les 35 heures ont indéniablement dynamisé la négociation collective sur le temps et l'organisation de travail, en amplifiant le mouvement de décentralisation aux niveaux des entreprises et établissements observé

---

– MÉRIAUX, O., CERAT-FNSP, IEP de Grenoble, Grenoble, France.  
Courriel : olivier.meriaux@iep.upmf-grenoble.fr

depuis le début des années 1980. Cette relance de l'activité conventionnelle par le truchement de l'agenda politique gouvernemental a également ravivé la controverse sur les places respectives de la convention et de la loi dans la production des normes régissant les relations du travail. À l'initiative d'une confédération patronale décidée à faire reculer l'État, les partenaires sociaux ont engagé une vaste « refondation sociale » visant à rénover le cadre institutionnel de la protection sociale et des relations professionnelles. Même si de nombreuses interrogations demeurent quant aux finalités exactes de cette initiative et à son issue, il demeure que dans la période actuelle, toute « photographie » des relations sociales est susceptible de vieillir prématurément.

Le second risque auquel s'expose l'observateur est de prendre la partie pour le tout, en d'autres termes de généraliser à partir de constats limités. Cet écueil est particulièrement présent aujourd'hui, dans la mesure où les évolutions à l'œuvre depuis le début des années 1970 montrent à tout le moins une dispersion et une parcellisation croissantes des systèmes de relations professionnelles au sein d'un même ensemble national. Le rapport salarial fordiste caractéristique des « Trente Glorieuses », combinant une organisation du travail taylorienne et un partage des gains de productivité favorable à la consommation de masse, n'a certes sans doute jamais atteint le degré d'homogénéité que certains de ses « inventeurs » régulationnistes tendent à lui prêter. Il apparaît clairement néanmoins qu'au cours des années quatre-vingt-dix, les codifications et institutions qui encadraient la relation salariale fordiste ont laissé place à une « coexistence de relations salariales diversifiées selon le secteur ou l'histoire propres à chaque firme » (Beffa, Boyer et Touffut 1999 : 1040). Cet éclatement fait qu'il est bien difficile de qualifier précisément le sens des changements en cours.

Les processus innovants observés ici ou là en matière de négociation collective posent ainsi des problèmes considérables quant à leur statut pour l'analyse : sont-ils des phénomènes annonciateurs d'une évolution plus générale, d'une cohérence à venir, ou ne sont-ils que des épiphénomènes isolés illustrant seulement l'hétérogénéité et l'illisibilité croissantes des relations professionnelles ?

Après avoir très brièvement rappelé les éléments fondamentaux du schéma « canonique » de la négociation sociale, telle qu'elle est organisée en France par le droit du travail et pratiquée par les acteurs sociaux, ce sera donc avec une certaine prudence que l'on s'efforcera de présenter trois des aspects majeurs du nouveau régime, ou du modèle à venir de la négociation collective.

Première caractéristique de ce nouveau paradigme : l'émancipation de l'entreprise comme instance de production des normes de l'ordre juridique conventionnel, qui lui-même tend à s'affanchir de l'emprise de la loi. Le

second aspect est sans doute l'élément central, celui qui pourrait conférer une cohérence à l'économie renouvelée de la négociation collective, et celui donc qui mérite le plus d'attention : c'est le passage d'une négociation axée sur la régulation du rapport salarial à une négociation de gestion de la relation d'emploi. Le troisième aspect relève davantage aujourd'hui d'une prospective, mais il constituera peut-être demain le plan d'épreuve du basculement total dans un nouveau régime de la négociation, moins inscrit dans des formes institutionnelles héritées de la civilisation industrielle — la branche, voire même l'entreprise — et davantage configuré en fonction d'unités pertinentes diversifiées (territoire, réseaux d'entreprise), adaptées à la nature actuelle des relations inter-firmes et à la place occupée par les emplois de services dans l'économie contemporaine.

### ***LE SCHÉMA CANONIQUE DE LA NÉGOCIATION SOCIALE « À LA FRANÇAISE »***

Dans une formulation générique, on peut définir la négociation comme « l'activité qui met face à face deux ou plusieurs acteurs qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent (ou trouvent opportun) de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable qui leur permette de créer, maintenir ou développer (ne fût-ce que temporairement) une relation » (Dupont 1990 : 11). La négociation « sociale » (ou « collective » dans le vocabulaire juridique) se distingue par son objet, l'établissement des règles régissant le fond et la forme des relations entre les organisations représentatives des employeurs et les syndicats de salariés (Caire 1987). À suivre les travaux à vocation sociologique produits sur la négociation sociale, si « modèle français » il y a, il ne se distingue pas jusqu'alors par sa très grande vitalité. C'est sans doute pour cette raison que la négociation collective, historiquement concentrée au niveau des branches professionnelles, demeure étroitement intégrée au cadre légal de régulation des relations du travail.

#### ***La négociation sociale, objet sociologique***

Rendant compte de la littérature française consacrée à la négociation sociale, deux universitaires ont pu dresser récemment ce constat paradoxal : on assiste depuis une dizaine d'années à une efflorescence d'études de sciences sociales sur la question, mais leur visibilité d'ensemble demeure très faible, essentiellement parce que ces travaux sont menés de façon dispersée dans différentes disciplines, et n'ont qu'une faible légitimité scientifique dans chacune d'entre-elles (Giraud-Héraud et Thuderoz 2000). De plus, à l'inverse de la situation qui prévaut en Amérique du Nord, où la négociation est une discipline inscrite au programme de nombreuses facultés

de relations industrielles, et où la recherche théorique nourrit l'offre de perfectionnement pratique, le panorama français montre une séparation relativement étanche entre l'univers académique et la littérature à visée opérationnelle.

Faut-il rejoindre nos deux auteurs quand ils expliquent le « silence des universitaires français » par la prégnance des « approches marxistes en sociologie du travail [qui] ont ainsi réduit la négociation à la seule modalité de résolution des conflits » (p. 11) ? L'argument ne rend sans doute pas justice au pluralisme doctrinal des fondateurs de la sociologie du travail française, chez lesquels l'influence du marxisme, certes réelle, n'a jamais éliminé par exemple celle du catholicisme social (cf. Caire 1996). Il faut plus certainement imputer la relative « désertion théorique » des universitaires français à des effets d'enfermement disciplinaire. Or la négociation est un processus éminemment complexe qui s'accommode mal des bornages académiques. Ainsi que le rappelle Laurent Thévenot (1990 : 347), « si l'on prend un peu de recul pour examiner une conceptualisation aussi banale que celle d'une négociation ou d'un marché passé entre des représentants d'intérêts collectifs, on doit admettre qu'elle suppose d'agencer des concepts très hétérogènes issus de disciplines diverses : l'économie (échange, intérêt), la sociologie (action collective), la science politique (mode de représentation des personnes) ».

Peu « outillées » pour décrypter la négociation sociale, les sciences sociales françaises ont également largement épousé les traits d'une société « caractérisée par le refus du face à face, où les grèves ouvrières spontanées font plus sûrement augmenter les salaires que de longues négociations avec les chambres patronales, et où les conventions d'entreprise ont des durées indéterminées, sans pression des signataires pour les renouveler. [...] Comment les chercheurs en sciences sociales auraient-ils pu s'enthousiasmer pour l'étude d'une activité aussi peu légitimée ou pratiquée ? » s'interrogent avec bon sens Annie Giraud-Héraud et Christian Thuderoz (2000 : 14).

### *La négociation, une pratique étrangère à la France ?*

Cette thématique du « pays qui n'aime pas négocier » (Jacquier 2000) a souvent été mise en avant, aussi nous permettra-t-on d'être bref. On soulignera néanmoins le caractère partiel, parfois partial, de ces discours de sens commun qui attribuent unilatéralement le « retard » français en matière de négociation sociale aux orientations idéologiques « d'un mouvement syndical qui sait utiliser les droits, ou plus généralement la légalité, mais qui redoute de se trouver pris au piège de cette légalité ou qui redoute que ces droits ne soient corrélatifs à des obligations » (Lyon-Caen 1984 : 13). Sans contester la pertinence relative du diagnostic au moment où il a été formulé, il est nécessaire de le compléter de deux éléments.

D'une part, ces traits comportementaux ne peuvent être compris correctement sans une mise en perspective historique. Étudiant les termes de la confrontation sociale en France, François Sellier (1984) explique ainsi le peu d'appétence des syndicats pour l'engagement contractuel par les conditions dans lesquelles se construisirent les organisations ouvrières à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Faute de posséder les capacités de mobilisation et les ressources de pouvoir du syndicalisme « de métier » (en particulier le contrôle de la qualification par l'apprentissage), les organisations syndicales ont délaissé la confrontation dans la sphère des relations professionnelles et ont trouvé « des substituts et des moyens de renforcement » (Sellier 1984 : 2) dans le recours à l'arme politique et l'action sur l'État. Acteur structurellement faible des relations professionnelles, *a fortiori* au niveau de l'entreprise, les syndicats ont développé des pratiques de négociation adaptées à cette situation. C'est ainsi qu'il faut comprendre ces tendances à reproduire le fonctionnement des assemblées générales en réunion de négociation, le maximalisme des exigences initiales, l'application la plus rigide du droit ou la nature très conditionnelle des engagements pris. Ainsi que Christian Morel (1981, 1991) l'a analysé, si les attitudes des syndicats relèvent plus souvent de la « négociation-manifestation » qu'elles ne se déploient sur le registre de la « négociation-contrat », c'est avant tout parce que « dans une relation de négociation, lorsque le pouvoir de l'un des deux acteurs est trop bas par rapport à l'autre, l'acteur vulnérable a intérêt à adopter une conception de la négociation mettant en cause les fondements du processus lui-même [...] : la communication et la réciprocité » (Morel 1991 : 9).

Un second facteur doit être pris en compte pour comprendre le rôle historiquement limité de la négociation dans la régulation des relations du travail en France. Les syndicats de salariés portent certes une part de responsabilité, mais une négociation implique deux partenaires, et les réticences à l'engagement contractuel ne sont en réalité pas moins grandes du côté des employeurs. Si le « système non contractuel à la française » perdure dans une grande mesure, malgré les aménagements juridiques favorables au développement de la négociation collective (cf. *infra*), c'est qu'il tire sa cohérence du parallélisme des approches syndicales et patronales : « Du côté syndical, cette conception non contractuelle de la négociation recouvre une réticence à s'engager, à apporter des contreparties importantes, par exemple à s'engager sur la paix sociale pendant la durée d'un accord ; ou à accepter une baisse de salaire en échange d'une réduction du temps de travail. [...] Du côté employeur, il existe une grande symétrie par rapport à cette approche ; on observe ainsi une conception non contractuelle ou peu contractuelle de la négociation : une réticence à s'engager, à apporter des contreparties importantes, par exemple une garantie d'emploi en échange d'une réduction du temps de travail non compensée sur le plan

salarial. Deuxième point caractéristique : une non-mise sur la table de négociation des sujets sensibles, due à la crainte de débattre avec les organisations syndicales avant que les décisions ne soient prises » (Martin 2000 : 210).

À l'inverse de ce qui prévaut dans le camp syndical, ce n'est pas la faiblesse « collective » des employeurs qui est ici en cause, mais bien davantage la conjonction de la longue domination de la culture patrimoniale au sein du patronat français (Ehrmann 1959 ; Weber 1988) et de pratiques du « dialogue » profondément marquées par une conception personnelle du rôle du patron (Bunel et Saglio 1976). Le constat dressé par Jean Bunel et Jean Saglio au milieu des années 1970 a gardé toute sa pertinence aujourd'hui, à l'heure où la principale organisation représentative du patronat réclame que la régulation étatique cède le pas à la négociation collective : « Tout se passe comme si les patrons préféreraient, malgré leurs protestations et leurs indignations, une réglementation étatique contraignante plutôt qu'une coopération entre eux et une négociation avec les syndicats de salariés » (Bunel et Saglio 1977 : 401).

### *La négociation collective, forme juridique*

Sans prétendre faire œuvre de juriste, il faut ici rappeler les principes fondamentaux du droit du travail français en matière de négociation collective, en particulier sous l'angle de ses rapports à la loi et de la localisation des niveaux de production des règles.

#### *Loi et négociation collective*

Sur le premier aspect, le droit français contemporain considère la négociation collective comme un processus contractuel dont l'objet est la définition des règles professionnelles : « les règles professionnelles ici sont une législation secondaire qui prolonge les règles étatiques en les améliorant ou en les complétant » (Morin 2000 : 81). C'est parce que lui seul peut conférer un effet réglementaire au contrat, en étendant son champ d'application à des parties absentes à la négociation, que l'État est en droit de définir les conditions de validité et de signature de l'accord. Dans un système politique républicain, où l'État se porte garant de l'égalité des droits des citoyens, la régulation institutionnelle des relations du travail par la négociation collective ne peut s'opérer que par délégation des pouvoirs publics. Certes, les syndicats de salariés et d'employeurs « diffèrent radicalement de la plupart des autres groupes de pression dans la mesure où ils peuvent, par accord, décider eux-mêmes des règles applicables dans un vaste domaine » (Reynaud 1989 : 117). Mais quelles que soient les préférences des « partenaires sociaux » à légiférer souverainement, l'autonomie

contractuelle ou professionnelle ne peut être que relative. Dans une étude magistrale — visiblement ignorée des « refondateurs sociaux » — la juriste Stamatina Yannakourou souligne que dans l'ordonnement du droit français, « l'autonomie professionnelle existe, mais en tant qu'autonomie tempérée qui trouve son fondement dans la loi » (Yannakourou 1995 : 74). « L'ordre socio-professionnel s'articule sur l'ordre de l'État qui lui est supérieur » (Despax 1971, cité in Yannakourou 1995) par le biais de deux procédures ou techniques essentielles.

En amont de l'élaboration des règles collectives — et donc rarement perçue comme l'élément structurant qu'elle est pourtant — l'attribution de la qualité représentative est un premier moyen d'articulation entre les deux ordres juridiques : « c'est l'attribution par l'État au syndicat d'un titre qui lui accorde effectivement la faculté de mettre en place des normes professionnelles participant à la pyramide des pouvoirs étatiques. Ce titre d'attribution d'un pouvoir réglementaire, sans l'aide duquel il est impossible pour le syndicat d'être admis au sein de l'ordre étatique comme législateur professionnel, est incarné dans le concept de représentativité » (Yannakourou 1995 : 191). Parler d'autonomie contractuelle ou, dans un langage sociologique, de régulation autonome (en l'opposant à la régulation de contrôle que peut faire peser l'État, cf. Reynaud 1979, 1988), c'est donc courir le risque de durcir des oppositions de manière exagérée, tant la représentativité des parties à la négociation trouve son origine dans les investissements de représentation opérés par l'État. Ceci autorise d'ailleurs à penser que le développement éventuel du droit négocié, souhaité par la majorité des partenaires sociaux, traduirait moins « la perte du caractère autoritaire du droit étatique » (Morand 1991 : 211) que la reconduction, sous des formes simplement renouvelées, du rapport vertical entre l'État et les acteurs de la société salariale.

La notion d'ordre public social — « dont la caractéristique essentielle est de compenser la subordination par l'attribution de droits attachés à la seule qualité de salarié » (Supiot 1994 : 137) — constitue le second moyen d'intégration des règles conventionnelles à l'ordre étatique. En définissant le socle des garanties intangibles dont bénéficient les travailleurs salariés, malgré leur position subordonnée vis-à-vis de l'employeur, l'ordre public social rend possible l'autonomie collective, en même temps qu'il en oriente le sens. L'autonomie conventionnelle, qui s'affirme en France à partir de la loi du 11 février 1950 sur la négociation collective (cf. Morin 1998b), ne peut s'exercer que si les conventions collectives contiennent des dispositions plus favorables aux travailleurs que les lois et règlements. Ce « principe de faveur », reconnu comme un principe fondamental du droit du travail par le Conseil constitutionnel, cantonne ainsi la convention collective à une fonction d'amélioration de la loi. On comprend dès lors que le

législateur ne se soit pas soucié du nombre et de la représentativité « réelle » des signataires : un seul syndicat de salariés, représentatif « par affiliation » (c'est-à-dire adhérent à l'une des cinq confédérations bénéficiant de la présomption irrefragable de représentativité) peut conclure une convention collective applicable à l'ensemble des salariés.

### *Une négociation ancrée sur la branche*

La cohérence externe du système français de relations professionnelles découle essentiellement de l'importance du niveau de la branche dans la régulation collective des relations du travail, même si, paradoxalement, les modes de régulation effectifs se caractérisent par leur grande hétérogénéité (Saglio 1991). En France, plus que dans la plupart des pays européens, le champ d'application de la convention collective demeure celui de la branche d'industrie, à un niveau national. Ceci reflète d'une part la constitution historique des acteurs sociaux sur la base de solidarités professionnelles, tant patronales que syndicales, et d'autre part l'influence essentielle de l'État « régulateur de l'économie » sur la structuration des institutions des relations professionnelles.

La branche professionnelle, ainsi que le relève Annette Jobert (2000), est un concept polysémique, qui « ne désigne pas seulement la branche conventionnelle, cadre traditionnel de la négociation des conventions collectives depuis le début du siècle, [mais] également une catégorie administrative, une catégorie statistique » (p. 23). Pour la statistique industrielle, la branche est un poste de nomenclature reposant sur le critère d'homogénéité des activités (Guibert, Laganier et Volle 1971). Mais pour le sociologue des relations professionnelles, la branche est avant tout une institution qui « n'est pas forcément une construction logique [reposant] sur l'agrégation de composantes ayant des caractéristiques et des intérêts communs » (Jobert 2000 : 24).

La constitution des identités professionnelles collectives est en effet « une œuvre contingente, historique et géographique, psychologique et culturelle, n'obéissant à aucun principe de rationalité abstraite et *a priori* » (Bunel 1995 : 52). Si la matière première ou le produit final constituent en général les critères basiques d'agrégation, le découpage des champs conventionnels est aussi largement affaire d'opportunités et de contraintes d'action collective. Employeurs et syndicats de salariés ont perçu dès le début du XX<sup>e</sup> siècle leur intérêt mutuel à s'organiser à l'échelle des professions. Pour les premiers, la profession permet d'une part d'égaliser les conditions de la concurrence, d'autre part de maîtriser les qualifications de la main-d'œuvre et les risques de surenchères inhérents à une négociation décentralisée. Quant aux organisations syndicales, si elles accordent une

priorité aux fédérations d'industries sur les syndicats de métiers, c'est en grande partie pour pouvoir mobiliser sur des revendications statutaires et des référents identitaires largement partagés par les salariés.

Parmi tous les facteurs ayant concouru à la construction des branches conventionnelles, l'intervention de l'État a pesé d'un poids souvent déterminant. Le vote de la première loi sur les conventions collectives intervient en 1919, alors que la politique dirigiste menée pendant la Première guerre mondiale a renforcé la structuration des acteurs économiques de l'industrie lourde. Au sortir de la Seconde guerre mondiale, l'interventionnisme croissant des pouvoirs publics dans la gestion de l'économie va renforcer le tropisme professionnel des relations sociales, en même temps qu'il va en obscurcir les fondements matériels. Basées sur une action sectorielle beaucoup plus que sur des projections territoriales, les politiques économiques poussent d'une part à l'organisation des « professions », reconnues comme interlocuteurs légitimes d'un État qui gouverne en multipliant les compromis catégoriels (Jobert 1988). D'autre part, la politique d'extension de la couverture conventionnelle, conçue comme un ingrédient de la croissance et de la stabilité économiques, s'opère conformément à la représentation planificatrice de l'économie qui prévaut alors. Les branches conventionnelles, comme le soulignent Robert Salais et Michael Storper (1993), ne représentent pas (ou plus) nécessairement un « monde réel de production », agrégation d'entreprises dotée d'une cohérence et d'une identité collective fortes. Le champ d'application des conventions est défini à partir d'une nomenclature des activités établie par les services statistiques de l'État. Ce qui prévaut dans ce mode d'agrégation, pour reprendre Salais et Storper, ce sont « des principes d'action de la planification de l'économie mise en place à partir de 1945. La vision est celle d'une coordination entre un centre [l'État] et des unités élémentaires définies selon l'homogénéité interne de leurs produits ; d'un centre incitant par ses politiques ces unités autonomes à agir dans une direction donnée » (Salais et Storper 1993 : 127).

Tant dans l'articulation entre les niveaux que dans sa topographie, l'architecture des relations professionnelles françaises demeure donc très fortement empreinte de référents étatiques. Les partenaires sociaux arguent fréquemment de cette emprise de l'État pour expliquer la faiblesse de la négociation collective en France. Le problème est que l'analyse socio-historique montre que l'on peut tout aussi bien renverser le schéma de causalité, et imputer la propension interventionniste de l'État à l'incapacité des « partenaires sociaux » (quels que soient leurs motifs) à s'engager dans la voie d'une régulation négociée.

## ***VERS UN NOUVEAU RÉGIME DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE***

La convergence des stratégies syndicales et patronales d'une part, l'influence de l'État d'autre part, ont donné au « système non contractuel » à la française une capacité d'inertie considérable. La période contemporaine semble pourtant voir les forces du mouvement l'emporter sur les forces de conservation. L'autonomisation de l'entreprise comme instance de régulation — avec ce qu'elle comporte comme risques pour l'acteur subordonné de la relation de travail — accompagne et favorise le passage d'une négociation orientée vers la régulation salariale à une négociation de régulation de l'emploi. Celle-ci est porteuse de nouvelles exigences et de nouveaux risques pour l'acteur syndical. Elle appelle sans doute une meilleure prise en compte des dynamiques territoriales dans les institutions de la négociation collective, mais qui pour l'heure bute sur la structuration des partenaires sociaux.

### ***L'émancipation des accords d'entreprise***

Le développement de la négociation d'entreprise a été favorisé par les amendements apportés par le législateur au principe de faveur. La hiérarchie traditionnelle des sources du droit du travail subit un bouleversement majeur en 1982, avec la systématisation, par l'ordonnance du 16 janvier relative à la durée du travail, des accords d'entreprise dérogatoires. Alain Supiot relevait en 1994 que « ce type d'accord ouvre une brèche dans l'ordre public social, puisqu'il postule l'existence en droit du travail de lois supplétives auxquelles il est possible de déroger dans un sens défavorable aux salariés (dérogation *in pejus*) » (Supiot 1994 : 173). On sait que depuis lors, le champ ouvert à ce type de dérogation n'a cessé de s'élargir. Les partenaires sociaux eux-mêmes y ont contribué, en particulier à travers l'accord interprofessionnel d'octobre 1995 sur la politique contractuelle, qui rend la convention de branche supplétive en certaines matières si un accord d'entreprise a été conclu (cf. Morin 1996). La création de « l'ordre public dérogatoire<sup>1</sup> » modifie radicalement la fonction de la négociation. D'outil d'amélioration de la loi, elle devient instrument de changement et d'adaptation décentralisée des règles du travail, spécialement dans l'entreprise.

Avec les pratiques dérogatoires, le contrat collectif peut se substituer à la loi sans être nécessairement plus favorable. Certes, ces accords ne peuvent être contractés que dans des domaines définis par le législateur

---

1. L'expression est de Jean-Emmanuel Ray (1999 : 1020), qui désigne ainsi le régime juridique — légalement consacré par le législateur et la jurisprudence — né de la généralisation d'accords d'entreprise dérogeant au principe de faveur.

(la durée et l'aménagement du temps de travail) et un droit d'opposition est accordé à un syndicat ou à un groupe de syndicats, non signataires d'un accord de ce type. Aux yeux de la plupart des juristes, ces « garde-fous » d'une efficacité toute relative ne doivent pas masquer la portée de la novation : « l'une des évolutions majeures du droit de la négociation collective a été son affranchissement par rapport à l'État et, secondairement, l'affranchissement des niveaux de négociation les uns par rapport aux autres » (Morin 2000 : 81).

Dans ce contexte nouveau, et compte tenu de l'émiettement des syndicats de salariés, le régime juridique de la représentativité syndicale peut produire des effets en contradiction manifeste avec l'objectif de « civilisation » de l'entreprise qui est au principe du droit du travail (Supiot 1994). L'ordre public dérogatoire peut difficilement cohabiter avec un système où règnent pluralisme syndical et présomption de représentativité, où, en d'autres termes, « plusieurs syndicats ont la faculté d'agir seuls pour défendre les intérêts de tous les salariés » (Borenfreund 1988 : 484). De là, d'ailleurs, l'introduction du principe du consentement majoritaire dans la seconde « loi Aubry<sup>2</sup> », principe sans doute amené à s'étendre au-delà du cas précis des accords de réduction du temps de travail.

Un tel déplacement du niveau — et plus encore des termes de la négociation — suscite également de nombreuses interrogations, dans le contexte français de faible densité syndicale, quant à l'inégale répartition des capacités d'action entre employeurs et représentants des salariés. Exprimant le sentiment de la plupart des observateurs des relations sociales, Alain Supiot a bien montré comment l'autonomisation de la régulation d'entreprise à l'égard des normes publiques portait le risque d'un retour à l'autoréglementation patronale : « Cette idée, selon laquelle un consensus dans l'entreprise serait une condition nécessaire et suffisante à l'émancipation juridique de l'entreprise, s'exprime aussi dans le développement des conventions « donnant-donnant ». Version française du « concession bargaining » américain, ces nouveaux types d'accords tendent à affirmer l'autonomie normative de l'entreprise. Et c'est en somme à une systématisation du « donnant-donnant dérogatoire » que tendent les projets d'origine patronale d'institution d'un contrat collectif d'entreprise, visant à rendre supplétives les normes extérieures à l'entreprise, à la seule exception d'un « noyau dur » d'ordre public strict. Mais compte tenu de la faiblesse de l'implantation syndicale dans la plupart des entreprises

---

2. L'article 19-V de la loi du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail conditionne le droit à l'obtention d'allègements de cotisations sociales à la conclusion d'un accord « signé par une ou des organisations syndicales représentatives dans l'entreprise ayant recueilli la majorité des suffrages exprimés lors des dernières élections au comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel ».

françaises, de tels projets s'apparenteraient plutôt, s'ils devaient voir le jour, à l'autoréglementation patronale » (Supiot 1994 : 174–175).

Cette analyse est à nouveau d'actualité aujourd'hui, à l'heure où les partenaires sociaux, à l'instigation du Medef (Mouvement des entreprises de France, ex-Confédération nationale du patronat français), ont engagé une vaste « refondation sociale » où la question des « voies et moyens de la négociation collective » figure en bonne place. La volonté de l'organisation patronale — qui sera sans doute contestée et amendée par les syndicats au fil de la discussion — est clairement affichée. Il s'agit (selon la déclaration du Medef à la réunion paritaire du 14 mars 2000) de « réinventer un système à partir du niveau optimum d'efficacité économique et sociale du dialogue social, c'est-à-dire l'entreprise ». Il faut, en d'autres termes, « renverser la pyramide, en faisant de l'entreprise, voire de l'établissement la base élargie du système, et en redonnant à la loi son rôle de définition des principes ». Si l'on suit l'analyse d'Alain Supiot, l'horizon stratégique du projet d'auto-réglementation de l'entreprise qui structure le discours actuel du Medef est clair : derrière la fiction d'un ordre social autonome et « premier » par rapport à la sphère du politique, substituant ses normes — légitimes par nature — à celles produites par la loi, c'est en réalité dans bien des cas, compte tenu de l'état des forces syndicales dans l'entreprise, le retour au régime de la régulation unilatérale par l'employeur.

Sans que cela ait une quelconque valeur de preuve, les observations que nous avons menées au sein d'entreprises ayant négocié des accords de réduction du temps de travail tendent à confirmer cette tendance, quoique sur des registres plus ou moins « adoucis » (Mériaux et Trompette 1997 ; Mériaux 1999). La faiblesse de la représentativité syndicale, le manque d'expérience des négociateurs syndicaux confrontés à des sujets complexes, l'inertie des salariés et les interrogations de l'encadrement limitent le choix des leviers pour impulser le changement. Ceci peut-il expliquer (et pas seulement justifier, comme tendent à le faire parfois les employeurs) le caractère fortement unilatéral des normes produites par la négociation ? Dans le contexte syndical français, le développement de la négociation collective au niveau de l'entreprise peut-il être autre chose qu'une négociation en trompe l'œil, « qui donne seulement une forme conventionnelle à des règles élaborées unilatéralement par l'employeur » (Supiot 1989 : 197) ? C'est une des questions que soulève l'observation des processus concrets de négociation en entreprise.

### *De la régulation salariale à la régulation de l'emploi*

Longtemps considérée comme un « simple décor » (Thuderoz 1997 : 7) par les travaux français de sociologie du travail, l'entreprise constitue

depuis le milieu des années 1980 un objet d'investigation à part entière. L'analyse sociologique des entreprises découvre ainsi une « entreprise réhabilitée, réinstallée dans sa position d'institution sociale légitime » (Segrestin 1992 : 210). À la fois cause et effet le plus manifeste de ce nouveau statut, l'entreprise a acquis un rôle majeur dans la régulation sociale, dont témoignent les transformations du droit du travail. Confortée par un régime légal bienveillant à l'égard des accords « dérogatoires », la négociation d'entreprise n'a cessé de se développer, en paraissant répondre, mieux que la loi ou la norme professionnelle, aux impératifs d'ajustement des firmes à un environnement concurrentiel plus fluide et incertain. Davantage que la croissance continue du nombre d'accords d'entreprise signés chaque année<sup>3</sup>, c'est l'extension qualitative de la négociation collective décentralisée — de son champ et de son degré de complexité — qui marquerait l'entrée dans un nouveau modèle ou « paradigme » de la négociation collective.

De nombreux auteurs — à l'instar de Danièle Linhart (1991) — ont montré que le compromis social « fordiste » caractéristique des « Trente Glorieuses » reposait sur un schéma de négociation « statutaire », c'est-à-dire axée sur l'arbitrage entre salaire et contribution à la production, l'organisation de celle-ci étant abandonnée par l'acteur syndical aux directions. Outre les salaires, la négociation collective s'attachait essentiellement à construire les garanties sociales des salariés. L'insertion croissante de l'économie française dans les échanges internationaux dans les années 1980 et 1990, et plus encore la constitution de marchés financiers « globalisés » ont fortement déstabilisé ce schéma. Le rapport salarial, qui était au cœur de la croissance dans la période fordiste, subit désormais le primat d'une norme marchande sous contrôle de la finance : « le durcissement de la concurrence entraîne des évolutions contrastées selon les firmes et les secteurs, si bien que le maintien d'un rapport salarial uniforme et extrêmement codifié devient problématique, d'autant plus que ce sont les secteurs les plus syndicalisés qui subissent de plein fouet l'impact de cette recomposition industrielle. La grande variabilité des marchés financiers se répercute sur les décisions d'investissement et de production des firmes. Dans ces conditions, la plupart des arrangements prévus par les conventions collectives et le droit du travail apparaissent comme extrêmement « rigides » lorsqu'on les compare à la rapidité de la formation du prix des actifs. Ce faisant on oublie que le temps de la finance ne pourra jamais induire le temps de la production et du changement technique, dont l'horizon temporel est par nature beaucoup plus long. Enfin, les difficultés de financement

---

3. Selon le bilan annuel de la négociation collective (ministère du Travail), le nombre d'accords d'entreprise est passé de 6 400 en 1987, à 13 300 en 1998 et 31 000 en 1999.

des budgets sociaux mettent au premier plan la question d'une réforme de la couverture sociale » (Boyer 1998 : 30).

Ce basculement de régime économique a des effets directs sur les contenus et les enjeux de la négociation collective. Comme le souligne Guy Groux (1999), dans le régime économique qui s'impose aujourd'hui, la négociation collective s'insère dans des espaces de conflictualité beaucoup plus polymorphes que le face à face « capital/travail » (conflits de pouvoir entre actionnaires et dirigeants, conflits économiques entre commanditaires et fournisseurs, rapports de sous-traitance, etc.). Surtout, elle tend à être davantage orientée vers la régulation de l'emploi que vers la gestion distributive du rapport salarial.

Dans le cas français, l'entrée du thème de l'emploi dans le champ de la négociation collective s'est opérée par le biais de la question de l'aménagement-réduction du temps de travail, à partir de 1993. Certes, de « grands accords » de gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE) avaient, dès la fin des années 1980, mis la question de l'emploi au centre de la négociation. Sous bien des aspects, ces accords étaient précurseurs des évolutions observées aujourd'hui à plus grande échelle. Laurence Merlin (1993) notait ainsi que les accords de GPE, à la différence de la négociation sociale traditionnelle, « visent explicitement et prioritairement à promouvoir les normes qu'ils souhaitent voir se diffuser [...], cherchent à rassembler les parties dans une vision commune et solidaire de leurs intérêts respectifs, [...] traduisent un engagement fort des partenaires sociaux » (p. 37). Mais l'observatrice soulignait également les ambivalences d'un mode de régulation apparemment « conjoint », mais dont l'analyse poussée révélait qu'il donnait aux directions une prépondérance dans la négociation et n'amendait que marginalement leurs choix stratégiques.

Essentiellement confinée à de grandes entreprises industrielles, la dynamique de gestion prévisionnelle négociée de l'emploi tendait à s'épuiser lorsque la question de la réduction du temps de travail est apparue en haut de l'agenda des partenaires sociaux (accord interprofessionnel national du 31 octobre 1995 sur l'emploi) et des pouvoirs publics (loi « de Robien » de juin 1996 et lois « Aubry »). C'est par le biais de l'aménagement-réduction du temps de travail que le champ de la régulation négociée de l'emploi va progressivement s'étendre : alors que moins de 3 % des accords d'entreprise signés en 1990 contiennent une clause relative à l'emploi — c'est-à-dire, selon les critères de codification du ministère du Travail touchant à la gestion des sureffectifs, aux formes de partage du travail, aux modalités de recrutement, à la construction des mobilités ou encore à la gestion prévisionnelle de l'emploi — le thème figure dans près du quart des accords conclus en 1998 (22,9 % selon le bilan annuel de la négociation collective). Avec la vague des « accords Aubry » de 1999, cette proportion

atteint même les deux-tiers (64 % exactement, selon le bilan 1999 de la négociation collective).

Les partenaires sociaux ont ainsi fait de la variable « emploi » — aussi bien son volume que les données de la relation d'emploi — un enjeu majeur des négociations sur le temps de travail, selon des modalités d'ailleurs très variables (Morin, de Terssac et Thoemmes 1998). Cette tendance marquante — qui se repère à travers toute l'Europe (Freyssinet et Seifert 1999) mais plus nettement encore en France — semble aller de pair avec une prise en compte plus franche des questions de performance productive dans le dialogue social. Les études menées sur le sujet montrent que dans la plupart des entreprises ayant négocié la réduction du temps de travail, la physiologie des processus de négociation a été modifiée. Pour tisser de nouveaux compromis entre emploi et compétitivité, pour trouver les voies et moyens d'une flexibilité interne compatible avec les droits et les attentes des salariés, la négociation collective doit embrasser des horizons plus larges que le champ des questions « sociales » auquel elle était le plus souvent confinée en France : formation professionnelle, réorganisation de la production, stratégies d'investissement font l'objet d'une régulation davantage « partagée ».

### *Une régulation conjointe ?*

Les observateurs sont toutefois divisés quant à savoir si cette évolution manifeste réellement l'accès à une régulation conjointe de la relation d'emploi, en rupture avec le clivage institutionnalisé fordiste (à l'employeur les questions de productivité et d'efficience, au salarié et à ses représentants le soin d'obtenir les contreparties salariales).

Pour certains, on assisterait effectivement à une remise en cause de la partition entre l'économique et le social typique de la période antérieure : « ce qui, auparavant, était réputé consubstantiel aux droits de gérance, et maintenu de ce fait dans une certaine confidentialité, semble faire l'objet désormais d'un traitement conjoint » (Thuderoz et Trompette 1999 : 759). Cependant, ce mouvement peine à s'affirmer au grand jour. C'est que le syndicalisme français, malgré de nombreux débats internes et des tentatives partielles n'a jamais pu se déterminer sur l'enjeu gestionnaire. Il est vrai, ainsi que le montre Jean Lojkin (1996) dans un ouvrage au titre explicite (*Le tabou de la gestion*), qu'hormis les expériences locales de « comité de gestion » mises en place par des syndicats CGT dans l'immédiat après-guerre, les organisations de salariés n'ont jamais contesté la plénitude de la responsabilité de l'employeur sur la marche de l'appareil productif. Dans les années 1950 et 1960, la CGT, majoritaire dans les comités d'entreprise et hostile à l'idée de cogestion, s'est accommodée de l'interprétation très restrictive faite par les employeurs des dispositions de

l'ordonnance du 2 février 1945 sur les attributions économiques du comité d'entreprise (Le Crom 1998). Le « nouveau ambigu » (p. 175) des comités d'entreprise à partir du début des années 1970 et la promotion du thème de l'autogestion par la CFDT n'ont pas amené de réelle clarification doctrinale. Gérard Lyon-Caen (1984) relevait à cet égard que l'intérêt des syndicats pour la gestion — du reste inégal — « doit être interprété comme ne comportant aucune prise de responsabilités dans la gestion », or, poursuivait-il, « la voie est étroite entre contre-proposition syndicale et acceptation des responsabilités » (p. 14).

Dans ses aspects normatifs, cette analyse rejoint très largement le diagnostic et la stratégie du « syndicalisme de régulation » (Groux et Mouriaux 1989) qui est celui de la CFDT depuis quelques années. Un autre courant, s'inscrivant davantage dans une lecture marxiste de l'évolution du capitalisme, partage les prémisses de cette analyse mais aboutit à des conclusions assez différentes sur les orientations syndicales. Pour Jean-Marie Pernot (1998), la rupture du compromis fordiste a bien condensé l'activité syndicale d'entreprise sur la question de l'emploi. Mais cette focalisation, essentiellement défensive selon lui, a « laminé l'enjeu du travail comme enjeu de lutte sociale [...], les conditions de travail, le contenu des tâches, la souffrance au travail semblent relever du « supplément d'âme » hors du temps actuel » (p. 394–396). Cela explique en grande partie, selon l'auteur, la désaffection dont sont victimes les grandes confédérations et l'apparition de nouveaux acteurs collectifs (coordinations, syndicats autonomes). Dans le même temps, les avancées sur le terrain gestionnaire ont été limitées. La question de l'organisation du travail « n'a pas véritablement émergé sur le terrain des revendications syndicales ni sur celui de la négociation » notent d'autres observateurs (Linhart, Linhart et Malan 1998). C'est essentiellement du fait de la volonté des employeurs de préserver leurs prérogatives et en partie parce que les syndicats demeurent très divisés sur ce thème : si la CFDT joue la carte de la diminution de la durée du travail, la CGT et surtout FO refusent de se porter sur le terrain de l'employeur et demeurent dans un schéma revendicatif classique, axé sur les contreparties salariales à l'aménagement du temps de travail.

Ces deux lectures s'opposent frontalement lorsqu'elles se font explicitement normatives et s'interrogent sur les risques et opportunités de la rupture du compromis fordiste pour le syndicalisme. Pour le sociologue contempteur d'un syndicalisme qui se borne « à critiquer les choix opérés par des directions jalouses de leurs prérogatives, sans réelle intention performative, oscillant entre le pragmatisme sans principe et le refus par principe », les organisations syndicales doivent résolument avancer dans la voie d'une « culture syndicale de l'efficacité » (Thuderoz 1998), se désaliéner en quelque sorte du compromis fordiste. Cela réclame une plus forte

institutionnalisation du syndicalisme et davantage de capacités d'expertise (en stratégie d'entreprise, en techniques de négociation), mais l'enjeu va bien au-delà puisqu'il s'agit de la capacité du syndicalisme « à rapprocher projets collectifs (celui de l'entreprise comme celui de l'auto-organisation des salariés) et projet personnel de chacun » (Thuderoz 1998). À l'inverse, pour les partisans d'un réinvestissement du travail, l'institutionnalisation des syndicats à travers leur participation à la régulation de l'emploi est un remède pire que le mal, car « la distance s'établit très vite entre militants syndicalistes d'entreprise et salariés. La coupure avec le milieu et avec les adhérents peut être extrêmement rapide, d'autant plus rapide que les syndicats ont secrété une culture d'organisation qui isole rapidement le permanent syndical et le rend étranger à son milieu syndical » (Linhart, Linhart et Malan 1998).

Ces interprétations sont étroitement dépendantes et, à bien des égards, prisonnières de leurs conceptions antagonistes des processus de régulation (cf. Commaille et Jobert 1998). La première adhère à une vision de la régulation empreinte de consensualisme, alors que la seconde reproduit la logique agonistique de la pensée marxiste. Mais il semble surtout que l'une et l'autre pèchent avant tout par un point de vue tronqué sur la particularité nationale du clivage fordiste entre l'économique et le social. On ne peut en effet apprécier la réelle portée des mutations actuelles de la négociation collective sans intégrer dans l'analyse cette autre forme institutionnelle de régulation du rapport capital-travail qu'est le paritarisme (cf. Duclos et Mériaux 1997, 1998). Sans rentrer dans le détail des compromis politiques dont procède ce dispositif d'inclusion des « partenaires sociaux » dans l'action publique, il faut souligner combien le paritarisme a structuré et renforcé la partition entre l'économique et le social dans le champ des relations professionnelles. Le paritarisme est en effet au cœur du compromis fordiste sur la gestion. Peu ou prou réduit, dans une optique redistributive, à la sphère de la reproduction de la force de travail, le paritarisme ne s'est jamais déployé dans l'espace économique de la production, et notamment au sein des entreprises. C'est que ni les syndicats, ni les organisations patronales — auxquels la gestion des systèmes paritaires offre par ailleurs une assise matérielle et institutionnelle sans rapport avec leur représentativité réelle — ne l'ont jamais souhaité.

Par commodité idéologique et refus de lever le « tabou de la gestion », les organisations de salariés ont tacitement consenti à reporter leur influence dans la sphère paritaire. Les employeurs, avant tout soucieux de préserver leurs prérogatives managériales, ont accepté d'être partie prenante de superstructures institutionnelles dont l'impact sur la marche des entreprises est peu tangible, et qui de surcroît permettent de socialiser le coût de la flexibilité externe. C'est par cette transaction implicite que l'on en est arrivé

à la situation que Denis Kessler (1994) avait judicieusement baptisée il y a quelques années de « Yalta social » : l'intégration des syndicats dans le domaine social (la redistribution des richesses) et leur exclusion du domaine économique (la production). Et il faut sans doute se garder de faire une confusion entre les nouvelles orientations de la régulation sociale dans l'entreprise et ce que représenterait un paritarisme dans l'entreprise. En 1956, un observateur visionnaire relevait que dans l'entreprise, « le paritarisme impliquerait partage de l'autorité, il s'appellerait cogestion : c'est-à-dire qu'en descendant de la profession à l'entreprise, il nous ferait passer d'un simple réformisme à une vraie transformation des structures » (Théry 1956).

Si des cercles de plus en plus larges d'entreprises remettent en cause la vieille partition entre l'économique et le social, c'est donc dans les interstices d'une économie politique qui demeure profondément marquée par cette dichotomie. On comprend dès lors combien se départir de l'emprise du modèle institué est une tâche lourde et risquée, en particulier pour l'acteur syndical.

*Les exigences de la négociation de régulation de l'emploi pour l'acteur syndical*

En abordant la régulation de l'emploi par le biais de la réduction du temps de travail, les partenaires sociaux sont confrontés à des phénomènes d'une complexité qui se prête mal à la négociation, en tous cas telle qu'elle se pratiquait jusqu'alors en France. Au risque de désenchanter un peu plus les fidèles du « partage du travail », les experts les plus sérieux soulignent avec force qu'il n'y a aucun lien d'automatisme entre abaissement de la durée du travail et croissance quantitative de l'emploi : « le maintien ou l'amélioration de la performance productive et de la compétitivité implique des transformations complémentaires. Elles concernent la réorganisation de la production avec parfois de nouveaux investissements et un recours accru au travail en équipes, la politique de formation, aussi bien pour les travailleurs en place que pour ceux qui seront embauchés, la politique des salaires, etc. Ceci implique une négociation multidimensionnelle de moyen terme qui définisse les conditions de cohérence entre ces évolutions interdépendantes » (Freyssinet 1998 : 754). Or il faut bien constater, poursuit l'auteur, que ni le cloisonnement juridique des thèmes de négociation, ni les réticences des acteurs sociaux ne favorisent ce type de négociation.

Des observations réalisées au plus près du terrain des négociations, dans le cadre d'études sur l'application des lois de Robien et Aubry (cf. Mériaux et Trompette 1997 ; Mériaux 1999), illustrent très précisément les difficultés rencontrées par les acteurs de l'entreprise, en même temps qu'elles laissent apercevoir leurs capacités d'adaptation et d'apprentissage.

L'approche monographique permet de constater concrètement les déplacements qui s'opèrent dans les pratiques traditionnelles de la négociation. Ceux-ci concernent à la fois la compétence des acteurs par rapport à la *qualification* des objets et des contenus de la négociation, la *représentation des rapports de forces* à partir desquels s'élaborent les processus de confrontation et enfin la construction de la *légitimité* des négociateurs.

*La qualification des enjeux.* La genèse d'un accord sur l'emploi a très souvent à voir avec le développement de la flexibilité du travail, dans des modalités aussi diverses que le sont les formulations locales de nouvelles exigences de performance. À l'initiative des directions, l'ouverture des négociations s'appuie sur un exercice de qualification des enjeux, de construction d'une interprétation commune des contraintes du marché et des modes de réponse appropriés aptes à légitimer le changement de politique d'emploi. Dans ce type de définition du champ de la négociation, l'asymétrie entre les partenaires sociaux est marquée. On évolue en effet plutôt sur le champ de compétence de l'employeur, où la construction de l'argumentation économique et financière tend à s'imposer même si, on le sait, elle emprunte bien d'autres voies que celles de la décision « rationnelle ». Aussi observe-t-on toute une série de négociations où cette qualification des enjeux ou « construction de la réalité » par les directions n'est pas directement mise en question par les syndicats.

Face à l'affichage d'impératifs gestionnaires, la capacité des représentants des salariés à discuter les déterminants de l'emploi dans l'entreprise dépend donc en premier lieu de leurs ressources propres d'expertise et d'information, activées à travers les réseaux syndicaux ou extérieurs qu'ils sont susceptibles de tisser. Ici, la fragilité des délégués issus de formations indépendantes ou sans étiquettes est patente ; mais c'est aussi la capacité des fédérations à renforcer les bases d'un « syndicalisme de propositions industrielles » — dont se revendiquait hier la CFDT (Groux et Mouriaux 1989) — qui est mise en question, alors que les directions demeurent souvent réticentes à partager les informations stratégiques.

*Le rapport de forces.* Certains économistes ont pu montrer combien l'articulation de la régulation des effectifs avec des mesures de flexibilisation du travail — salaire, organisation, temps de travail — ne reposait pas essentiellement sur un calcul mathématique qui construirait l'équivalence entre gains de productivité et nombre d'emplois créés ou sauvés (Beaujolin 1998 ; Mallet 1989). L'analyse des négociations sur l'emploi confirme que cette formule est davantage la matière du jeu d'échange et de concessions réciproques qui accompagne la révision plus ou moins profonde de la relation de travail. De fait, on peut avoir le sentiment que la capacité « d'ingérence » des représentants syndicaux dans la détermination du niveau d'emploi s'exerce plutôt à la marge, tandis que

le champ de la négociation tend à se rabattre sur l'aménagement technique de la flexibilité.

Mais il faut également prendre la juste mesure des effets d'apprentissage à terme qu'induit ce type de négociation, ce que Christian Morel (1991) désignerait comme relevant d'une « négociation-formation ». Même dans les limites énoncées précédemment, la possibilité d'avoir prise sur la négociation et d'élaborer des contre-propositions, sinon de requalifier les enjeux du débat, suppose un développement de l'expertise des délégués syndicaux pour accéder à des domaines qui relèvent traditionnellement de la compétence des directions. Outre les registres proprement techniques, c'est la maîtrise de « l'art de la négociation » qui est engagée, quand la définition des frontières de l'objet — la façon dont les diverses dimensions de l'emploi sont susceptibles d'être liées ou déconnectées — est un enjeu en soi de la négociation. Mais la culture de cette capacité d'expertise est largement dépendante de la façon dont les directions acceptent de partager une certaine matière d'informations stratégiques. Ce partage, qui en général s'effectue sous la pression syndicale, met l'acteur syndical en position de (re)connaître les orientations stratégiques de l'entreprise, et, dans ce cadre, de reformuler les termes du compromis dans un sens plus opératoire, voire même d'adapter les demandes formulées par les salariés quand celles-ci s'en écartent trop manifestement. Il en résulte une sorte « d'habilitation au sommet » à travers la participation qui, si elle contribue à renforcer l'acteur syndical, risque cependant d'autonomiser les partenaires de l'accord et d'accroître la distance des représentants aux mandants.

*La légitimité.* La façon dont les syndicats établissent leur posture dans ce scénario souvent agité de la régulation de l'emploi n'est analysable que dans la relation plus ou moins tendue à la communauté complexe qu'ils sont désignés pour représenter. Et sur ce terrain, il s'agit d'observer que le thème de l'emploi peut déstabiliser les organisations syndicales dans leurs modes traditionnels de représentation et de construction de la légitimité.

Quand il joue sur les principes de citoyenneté — en mettant en avant la contribution de la réduction du temps de travail à la lutte contre le chômage — l'acteur syndical tend à mobiliser une contrainte morale à travers l'invocation d'objectifs de « solidarité » et du « combat » d'intérêt général. Certes, la légitimité civique n'exclut pas totalement les justifications « domestiques », pour reprendre les catégories de Luc Bolstanki et Laurent Thévenot (1991), où cette cause commune sert simultanément l'intérêt de l'entreprise (« moins de chômeurs, c'est aussi plus de consommateurs ») et des salariés (« nos enfants sont concernés »). Mais elle fait néanmoins l'impasse sur « la communauté pertinente » de l'action collective (Segrestin 1980), car la société civique demeure une communauté de référence abstraite et lointaine pour une « communauté d'entreprise », si tant est que le terme soit encore pertinent, toujours plus différenciée et complexe.

À l'inverse, dans le cas d'une situation où la négociation sur les effectifs est adossée à une redéfinition de la relation de travail, le positionnement syndical consistant à discuter, ajuster, réviser mais néanmoins accompagner les réformes relève du « pari de la modernisation ». Il s'agit alors pour l'organisation syndicale de faire admettre de nouveaux compromis bâtis autour d'une flexibilité interne qui a des conséquences directes sur les collectivités concrètes de travail (conditions, organisation et aménagement du temps de travail), souvent de façon inégale d'ailleurs. Ici le discours syndical se rapporte à ce que lui-même considère comme étant les « vrais » intérêts des salariés de l'entreprise, souvent les intérêts à long terme, qui échapperaient au point de vue plus immédiat des salariés. De fait, ce type d'argumentation consacre une certaine distance des représentants vis-à-vis de leurs mandants et porte le soupçon d'une autonomie croissante des négociateurs, toujours susceptible d'être dénoncée par une légitimité concurrente au nom d'une représentation plus juste.

#### *L'action syndicale au risque de l'altruisme*

Pour quelles raisons les organisations syndicales peinent-elles à « intéresser » les salariés aux résultats de cette nouvelle dynamique contractuelle ? Pour l'essentiel parce que les accords de régulation de l'emploi impliquent pour les salariés des sacrifices individuels immédiats et connus — en termes de souplesse horaire, de conditions de travail (et de vie hors-travail), voire de progression de salaire et de carrière (temps partiel) — en contrepartie d'avantages hypothétiques et collectifs. À moins que les individus ne soient directement concernés par une menace sur leur emploi, cette mise à contribution est souvent accueillie avec réticence. Certains salariés manifesteront clairement leur opposition à entrer dans une « logique du sacrifice » aussi contraire aux principes sur lesquels on attend encore que se situe l'acteur syndical : la conquête de biens collectifs facilement individualisables (Hinrichs, Offe et Wiesenthal 1988).

S'associe à cet enjeu du sens de l'action la difficulté fréquente pour les organisations signataires à valoriser une contrepartie emploi qui fait généralement l'objet de controverses au sein même du camp syndical. Car l'emploi n'est pas un bien qui se laisse facilement objectiver et échanger. Quand la contrepartie ne souffre pas d'apparaître trop faible (nombre limité de créations d'emplois), elle demeure trop ambiguë (les emplois créés l'auraient été, avec ou sans accord) et trop incertaine : il y aurait quelques difficultés, nous disent les juristes, à sanctionner un employeur qui ne respecterait pas ses engagements en matière d'embauche ou de maintien de l'emploi à cause d'aléas économiques (Souriac-Rotschild 1997). De surcroît, la régulation négociée de l'emploi, lorsqu'elle englobe — comme c'est fréquemment le cas aujourd'hui dans les accords « Aubry » — la

question de l'emploi précaire, fait ressurgir des conflits d'intérêts au sein même du salariat. Privilégier la souplesse interne par rapport à la flexibilité externe, dans le but d'intégrer les travailleurs précaires (contrats de travail à durée déterminée, intérimaires), fait nécessairement peser de nouvelles contraintes sur les « insiders », en termes d'horaires ou de perte de revenus (quand l'annualisation du temps de travail fait perdre le bénéfice des heures supplémentaires).

Il faut ainsi admettre que l'engagement de l'action collective syndicale sur le thème de l'emploi demeure particulièrement risqué et incertain. Qu'est-ce qui motive alors les organisations syndicales qui acceptent de « jouer le jeu » de la négociation, voire d'assumer le compromis ? Généralement, c'est un ressort civique. Du côté de la CFDT notamment, la défense de l'emploi comme bien commun fait aujourd'hui partie intégrante du mandat de l'organisation. Mais comme l'a relevé Ingo Bode (1997), les orientations civiques se heurtent toujours à un certain utilitarisme de la base. La réussite de l'acteur syndical dans son travail « d'entrepreneur social » s'appuie dès lors sur sa capacité à construire des traductions de l'accord communicables aux collectivités concrètes de travail. Plusieurs voies s'ouvrent ici. Thuderoz et Trompette (1999 : 769) insistent sur la manière dont les syndicats tentent d'inscrire les compromis sur l'emploi dans « un projet de conquête, établi dans la signification traditionnelle de l'action syndicale », tout en s'efforçant de redéfinir l'identité salariale autour de valeurs plus « citoyennes ». Plus fréquemment sans doute, et de manière plus prosaïque, les syndicats vont s'efforcer d'associer, dans les compromis négociés, la production de biens individuels à celle de biens collectifs : comme nous l'avons observé dans le cas de la SAEME (Evian), c'est lorsque les syndicats se sont accordés sur le motif d'une réduction du temps de travail (sans perte de salaire) synonyme de congés supplémentaires qu'ils ont réussi à créer les premiers sursauts de la mobilisation collective (débrayage) au nom de l'emploi. Analysant plus spécifiquement l'action de la CFDT sur la question des emplois précaires, Ingo Bode (1997) a également repéré l'importance de ces stratégies d'association entre solidarité éthique et solidarité économique. Elles seules permettent à un groupe d'intérêt de pouvoir pratiquer une politique altruiste, comme la stratégie de redistribution des contraintes pesant sur les précaires sur l'ensemble des salariés, en dépit de « l'utilitarisme de son principal groupe de référence, à savoir le salarié-type » (p. 294).

Toutes ces observations semblent montrer, en définitive, qu'on ne peut porter un jugement fondé sur les stratégies de négociation des syndicats dans l'entreprise sans prendre en compte l'ampleur des révisions — idéologiques, stratégiques, identitaires — que suppose le passage à un régime de négociation collective post-fordiste. La majorité des syndicats, pour

l'heure, semble davantage avoir conscience de ce qu'ils perdent dans ce basculement que de ce qu'ils pourraient en retirer comme capacité d'influence et légitimité ressourcée. Tentés d'accompagner le mouvement de décentralisation du dialogue social, les syndicats mesurent également les risques pour la cohésion de leur action revendicative et de leurs organisations professionnelles.

### *Le territoire, nouvel horizon de la négociation collective ?*

La notion de territoire est très largement étrangère au système conventionnel issu des lois de 1936 et 1950. La place centrale des conventions collectives de branche dans la construction historique des relations professionnelles a fortement joué en ce sens. C'est par ce biais que le champ professionnel (la branche d'industrie) et le niveau national ont déterminé l'espace pertinent de la négociation collective. Certes, les conventions collectives à champ d'application territorial ont toujours existé, mais sur des objets limités et dans un cadre étroitement défini par des accords nationaux (à l'instar des accords salariaux dans la métallurgie). De ce point de vue, « en France comme ailleurs, le niveau territorial n'a été envisagé que comme un élément ou une variante de la négociation professionnelle » (Morin 1999b : 681).

Le déplacement récent du centre de gravité des relations professionnelles vers l'entreprise n'a pas fondamentalement changé la donne. À la différence du mouvement de décentralisation impulsé à partir du début des années 1980 dans la sphère politique, la décentralisation des relations professionnelles ne s'est pas jusqu'alors accompagnée d'une montée en puissance des dynamiques territoriales de négociation et des logiques de régulation transversales des relations du travail. C'est que, comme nous le rappelle Marie-Laure Morin (1999b : 681), « les relations d'emploi se sont construites depuis le début de ce siècle comme des relations binaires employeurs-salariés. Cette relation a été stabilisée dans un collectif de travail qui est d'abord celui de l'entreprise placée sous une direction commune. Le territoire du travail est d'abord le site de son exécution, c'est-à-dire celui de l'entreprise, ou plutôt de l'établissement, et non pas le territoire géographique de l'implantation de ce dernier ».

### *Territoire et entreprise post-fordiste*

Certains éléments amènent à penser aujourd'hui que le territoire pourrait avoir une place plus importante dans le modèle de la négociation collective à venir, et, sans se substituer aux pôles de régulation existants, remplir des fonctions pour lesquelles la convention collective « classique » est inadaptée.

Les facteurs d'évolution primordiaux se situent sans doute moins aujourd'hui du côté de la sphère politique, avec la décentralisation et la déconcentration de l'État national, que dans les mutations de l'activité économique. Le territoire tend tout d'abord à devenir un espace pertinent de négociation lorsque les firmes, valorisant leur « ancrage territorial » (Zimmerman 1995), engagent des processus d'apprentissages collectifs, voire de coopérations pouvant mener à la constitution de ce que certains économistes ont nommé « systèmes productifs locaux » (Gilly et Pecqueur 1995). Dans ces contextes, l'existence de formes de coordination locales entre acteurs économiques tend à conditionner de plus en plus fortement les performances des entreprises. Rappelant les principaux enseignements de la littérature sur les systèmes sociaux de production, Boyer et Hollingsworth (1997 : 26) soulignent que « là où les systèmes de production flexibles sont les plus développés, les frontières entre les entreprises et leur environnement sont extrêmement floues — à tel point que les entreprises sont très réticentes à se déplacer d'une région à une autre ».

Il faut néanmoins se garder d'idéaliser à la fois l'étendue, l'unicité et les qualités socio-économiques des réseaux d'entreprises territorialisés que la recherche en économie spatiale présente souvent comme la forme canonique du post-fordisme (cf. Benko et Lipietz 1992). L'effacement des frontières « physiques » de l'entreprise correspond aussi à des pratiques managériales moins « vertueuses » que celles décrites par les utopies post-fordistes : au-delà des procédés de sous-traitance classiques, l'externalisation d'un nombre croissant de fonctions traduit une recherche exacerbée de flexibilité, à la fois fonctionnelle et numérique, et un changement dans la représentation de l'entreprise : « c'est la représentation de l'entreprise comme nœud de contrats qui permet aujourd'hui de mieux comprendre les pratiques managériales qui visent à mettre des activités *juste-là dedans* dehors (contracting out). On peut parler d'une véritable école managériale du contrat pour qualifier aujourd'hui les initiatives multiples visant à contractualiser des rapports qui s'inscrivaient hier dans un principe hiérarchique » (Saussois 1997 : 16–17).

Cette transformation de la conception de l'entreprise n'est pas étrangère à la place occupée par les services dans l'économie contemporaine. Le secteur des services contribue aujourd'hui à lui seul à la quasi-totalité de la croissance de l'emploi, mais il est aussi le principal foyer d'apparition de formes particulières d'emploi, dans lesquelles l'unité de temps (un temps homogène et séquentiel), de lieu (l'entreprise) et d'employeur typique du salariat industriel n'est plus respectée (Morin 1998a). La relation de service, davantage encore que l'emploi industriel, est propice aux situations intermédiaires, hybrides entre salariat et activité indépendante (cf. le cas des « merchandiseurs » de la grande distribution analysée dans Morin

1999a). Ces formes d'externalisation accompagnées d'une « triangulation » de la relation contractuelle (dissociation entre le travailleur, l'utilisateur de main-d'œuvre et le responsable de la relation d'emploi) rendent inopérantes les formes de régulation chargées des références classiques de l'ère fordiste : « il s'agit pour les partenaires sociaux de retrouver des liens qui ne se définissent plus systématiquement dans un même lieu mais qui doivent relier des employés appartenant à des entreprises différentes, des spécialisations nouvelles qui se forment au sein de ces interactions » (Jacot et Bailbé 1998 : 155). Faute de modes de régulation adaptés, ce qui peut prévaloir le plus souvent est une concurrence par le bas sur les charges salariales et sociales et un usage immodéré de la flexibilité quantitative par les entreprises (alors que les travaux des gestionnaires mettent pourtant en évidence ses préjudices, en termes de productivité, de qualité du service ou de gestion des compétences, cf. Everaere 1999).

Le problème fondamental est ici le suivant : bien que les deux-tiers des activités économiques et des emplois soient aujourd'hui axés non plus sur la transformation de la matière (agriculture et industrie) mais sur le traitement de l'information et les activités de service, les normes de la civilisation industrielle continuent à dominer et à structurer les formes institutionnelles de régulation de la relation de travail. Le système conventionnel est la survivance d'un monde industriel qui n'est plus le monde contemporain. C'est que ce système repose sur des conceptions de la production économique pour lesquelles les activités de service ne sont pas des activités productives à part entière. Dès lors que le tertiaire est conçu comme un « fourre-tout statistique d'activités au produit mal spécifié, hétérogènes et dont on ne perçoit pas immédiatement les liens avec les autres activités » (Jacot et Bailbé 1998 : 148), le mécanisme de construction des branches conventionnelles décrit précédemment n'est plus opératoire : « on se retrouve ainsi aujourd'hui avec un découpage en branches professionnelles plutôt hétéroclite car représentant mal la réalité du fonctionnement des services en interaction avec les autres secteurs de l'économie » (Jacot et Bailbé 1998 : 148). Corrolaire de cette situation, les organisations de salariés et d'employeurs du tertiaire (privé), plus jeunes et ne pouvant mobiliser sur des ressorts identitaires professionnels forts, ont une faible représentativité et sont marginalisées au sein des confédérations.

Dans le récent rapport collectif qu'il a dirigé pour la Commission européenne, Alain Supiot a remarquablement synthétisé les données du problème : « La branche d'activité constitue toujours le principal cadre d'organisation de la représentation collective. Mais ce cadre se trouve menacé par l'éclatement des instances de la négociation collective que nous avons observé par ailleurs [...] La situation actuelle est en effet celle où, par la sous-traitance ou la filialisation, les entreprises peuvent s'évader du

cadre des branches et diversifier en quelque sorte leurs interlocuteurs et leurs conventions collectives, en privilégiant bien sûr les solutions socialement les moins contraignantes. Tandis qu'à l'inverse les syndicats continuent d'être attachés au cadre des branches et ne peuvent donc épouser les formes nouvelles d'organisation du capital. La branche professionnelle est donc comme une cage de fer où est enfermée la représentation des travailleurs, mais dont la porte est ouverte pour les employeurs » (Supiot 1999 : 188).

*Le « verrou » de l'organisation des intérêts*

Ni l'entreprise, ni la branche ne sont donc plus à la juste mesure des enjeux émergents de la régulation de l'emploi dans les nouvelles organisations productives. Le territoire (interprofessionnel) peut-il dès lors être l'espace d'une négociation collective plus en phase avec les transformations actuelles du travail ? Les ressources juridiques existent, nous rappelle Marie-Laure Morin (1999b : 681) : « le Code du travail qui régit les conditions d'exercice du droit des salariés à la négociation collective (art. L. 131-1 C. du travail) ne détermine pas le choix du niveau de négociation. Ce choix est régi par le principe de la liberté contractuelle qui rend possible la négociation territoriale ». Ainsi, des accords inter-entreprises (ou accords de site), négociés entre des ensembles d'entreprises au plan local, avec un ou plusieurs syndicats représentatifs, peuvent-ils avoir une fonction d'organisation des relations professionnelles au niveau local (modalités de représentation du personnel) ou de réglementation des horaires de travail. La négociation territoriale pourrait également contribuer à réguler la sous-traitance, en tenant compte des fortes interactions économiques et sociales et des besoins de flexibilité des entreprises, mais en préservant les garanties sociales des salariés.

Dans la pratique, si de tels accord restent très rares, ce n'est donc pas par absence de possibilités juridiques mais parce que les modes d'organisation des acteurs dans notre système de relations professionnelles forment un obstacle rédhibitoire. Les « unités émergentes de négociation », comme les nomme Alain Supiot (1999 : 188), « ne pourront se développer sans remise en cause du rôle des fédérations de branche dans l'organisation syndicale ». Il faudrait ajouter que dans la mesure où ce sont les contours des organisations patronales signataires qui définissent le champ d'application des conventions collectives, la clé de la « cage de fer » se trouve bien davantage du côté de la structuration de l'acteur patronal. Et de ce point de vue, on sait bien que la maîtrise de l'appareil interprofessionnel local par les fédérations — généralement celle de la métallurgie (cf. Bunel 1995) — et la constitution des instances dirigeantes du patronat français rendent cette remise en cause très hypothétique. D'ailleurs, le destin

des rares tentatives menées en France, au niveau local, pour faire vivre la négociation interprofessionnelle, laisse peu de doute sur la volonté des fédérations professionnelles de défendre leurs prérogatives conventionnelles. Ainsi, avons-nous étudié le cas d'un accord, signé en décembre 1994 par des unions locales départementales, visant à organiser le recours au travail saisonnier sur le plateau du Vercors (en Isère) par différents secteurs économiques. En 1998, son extension a été refusée par le ministère du Travail, après que les partenaires sociaux (sauf la CFDT), consultés en Commission nationale de la négociation collective, aient donné un avis défavorable. Derrière des motifs juridiques divers, une même crainte : que les unions interprofessionnelles locales se mettent à produire de la norme, portent atteinte à l'édifice conventionnel et peut-être plus encore à l'autorité et au pouvoir des fédérations sur la politique des organisations.

Alors qu'elle pourrait être un instrument utile pour réguler l'emploi dans les nouvelles organisations productives, la négociation collective territoriale ne se développe pas du fait de la faiblesse structurelle des instances interprofessionnelles locales, tant syndicales que patronales. La question qui se pose pour l'avenir est de savoir si la « pression » des mutations économiques va parvenir à soulever le couvercle de l'organisation de la représentation des intérêts, ou si la non-régulation s'imposera. Il est probable que la résistance de l'édifice conventionnel professionnel (et donc national) conduite plutôt à l'extension de formes de dialogue social atypique, de compromis moins formels que la convention collective et de la concertation tripartite entre les partenaires sociaux et les pouvoirs publics locaux. Ceci ne pourra que concourir à renforcer l'hétérogénéité des relations professionnelles.

### CONCLUSION

Acteurs et institutions des relations professionnelles se sont établis pour organiser le rapport salarial sous l'empire de la civilisation industrielle. Or, cet empire décline à mesure que croît une économie basée sur les services et le traitement de l'information, à mesure que les liens de subordination prennent d'autres visages que celui du classique contrat de travail du salarié (Supiot 2000) et que s'hybrident les statuts du salariat et du travail indépendant. L'édifice institutionnel qui organise aujourd'hui la négociation collective en France apparaît ainsi largement inadapté aux formes contemporaines de l'activité économique et à la diversification croissante des modes de mobilisation du travail.

En soi, ce phénomène d'inertie n'est pas étonnant. Ayant précisément pour effet, si ce n'est pour vocation, d'établir un certain degré de régularité et de permanence dans les comportements des acteurs sociaux, toute institution tend à s'adapter avec retard aux évolutions du champ qu'elle

régule. Ce sont davantage les limitations structurelles à la capacité d'innovation des acteurs des relations professionnelles qui posent problème à l'heure actuelle : les contraintes d'action collective propres à chaque partie et les modes d'organisation des champs conventionnels et de la représentation des intérêts conduisent à allonger la transition vers un régime post-fordiste de la négociation collective.

Ce dernier ne pourra véritablement s'instaurer que dans la mesure où il sera producteur de règles légitimes auprès des salariés. Or le droit du travail français ne pose ni exigences de fond claires et solides, ni ne se préoccupe réellement de la qualité des processus de négociation (Triomphe 1998). Les « bonnes pratiques » des entreprises, qui tentent — généralement autour du thème de la réduction du temps de travail — de parvenir à une maîtrise négociée de la relation d'emploi « flexible », démontrent la difficulté et les risques de l'aventure. Il ne fait pas de doute que les acteurs sociaux parviennent ainsi, dans une certaine mesure, à faire l'apprentissage d'une négociation collective axée sur la régulation de l'emploi, avec ce qu'elle suppose comme efforts de recomposition des multiples déterminants de la relation d'emploi. Mais la faiblesse structurelle de l'acteur syndical sur ces nouveaux registres de la négociation fait régner une grande incertitude quant à la solidité de ces nouveaux compromis et des règles qui en sont issues.

## ■ BIBLIOGRAPHIE

- BEAUJOLIN, Rachel. 1998. « Les engrenages de la décision de réduction des effectifs ». *Travail et emploi*, n° 75, 19–32.
- BEFFA, Jean-Louis, Robert BOYER et Jean-Philippe TOUFFUT. 1999. « Le droit du travail face à l'hétérogénéité des relations salariales ». *Droit social*, n° 12, 1039–1051.
- BENKO, Georges et Alain LIPIETZ, dir. 1992. *Les régions qui gagnent*. Paris : PUF.
- BODE, Ingo. 1997. « Le difficile altruisme des groupes d'intérêts, le cas du syndicalisme CFTD et de la mutualité ouvrière ». *Revue française de sociologie*, vol. 38, n° 3, 269–300.
- BOLTANSKI, Luc et Laurent THÉVENOT. 1991. *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.
- BORENFREUND, Georges. 1988. « Propos sur la représentativité syndicale ». *Droit social*, n° 6, 476–488.
- BOYER, Robert. 1986. *La théorie de la régulation : une analyse critique*. Paris : La Découverte.
- BOYER, Robert. 1998. « Le politique à l'ère de la mondialisation et de la finance : le point sur quelques recherches régulationnistes ». Document de recherche CEPREMAP n° 9820. Paris : CEPREMAP.
- BOYER, Robert et J. Rogers HOLLINGSWORTH. 1997. « Coordination of Economic Actors and Social Systems of Production ». *Contemporary Capitalism : The*

- Embeddedness of Institutions*. R. Boyer et J.R. Hollingsworth, dir. Cambridge : Cambridge University Press, 1–48.
- BUNEL, Jean. 1995. « La transformation de la représentation patronale en France ». Rapport de recherche pour le Commissariat général du Plan. Lyon : IETL.
- BUNEL, Jean et Jean SAGLIO. 1976. « La société des patrons ». Rapport de recherche. Lyon : GLYSI.
- BUNEL, Jean et Jean SAGLIO. 1977. « Les faiblesses de la négociation collective et le pouvoir patronal ». *Sociologie du travail*, n° 4, 383–401.
- CAIRE, Guy. 1987. « Une forme de régulation des rapports sociaux : la négociation collective ». *Connexions*, n° 50, 8–23.
- CAIRE, Guy. 1996. « Forces et faiblesses de l'approche française des relations industrielles : mise en perspective historique ». *L'État des relations professionnelles : traditions et perspectives de recherche*. G. Murray, M.-L. Morin et I. Da Costa, dir. Québec : Presses de l'Université Laval et Octares Éditions, 24–63.
- COMMAILLE, Jacques et Bruno JOBERT, dir. 1998. *Les métamorphoses de la régulation politique*. Paris : LGDJ, coll. Droit et Société, vol. 24.
- DESPAX, Michel. 1971. « L'État et la négociation collective en France ». *Annales de l'Institut d'études du travail et de la sécurité sociale*, Université de Lyon 2.
- DUCLOS, Laurent et Olivier MÉRIAUX. 1997. « Pour une économie du paritarisme ». *La revue de l'IREs*, n° 24, 43–60.
- DUCLOS, Laurent et Olivier MÉRIAUX. 1998. « Le paritarisme, un fragment néo-corporatiste ». *L'État à l'épreuve du social*. P. Auvergnon, P. Martin, P. Rozenblatt et M. Tallard, dir. Paris : Éd. Syllepse, 219–229.
- DUPONT, Christophe. 1990. *La négociation : conduite, théorie, application*. Paris : Dalloz.
- EHRMANN, Henry. 1959. *La politique du patronat français*. Paris : Éd. Armand Colin.
- EVERAERE, Christophe. 1999. « Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative ». *Revue française de gestion*, n° 124, 5–21.
- FREYSSINET, Jacques. 1998. « L'évolution du temps de travail : le déplacement des enjeux économiques et sociaux ». *Droit social*, n° 9/10, 752–757.
- FREYSSINET, Jacques et Hartmut SEIFERT. 1999. « Negotiating Employment and Competitiveness ». Rapport intérimaire pour la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, ronéo.
- GILLY, Jean-Pierre et Bernard PECQUEUR. 1995. « Les dimensions locales de la régulation ». *Théorie de la régulation : état des savoirs*. R. Boyer et Y. Saillard, dir. Paris : La Découverte, 304–312.
- GIRAUD-HÉRAUD, Annie et Christian THUDEROZ, dir. 2000. *La négociation sociale*. Paris : Éditions du CNRS.
- GROUX, Guy. 1999. « L'entreprise : conflits et régulation(s) ». *Droit et société*, n° 41, 33–45.
- GROUX, Guy et René MOURIAUX. 1989. *La CFDT*. Paris : Économica.

- GUIBERT, Bernard, Jean LAGANIER et Michel VOLLE. 1971. « Essai sur les nomenclatures industrielles ». *Économie et statistique*, n° 20, 23–36.
- HINRICHS, Karl, Claus OFFE et Helmut WIESENTHAL. 1988. « Time, Money, and Welfare-State Capitalism ». *Civil Society and the State : New European Perspectives*. J. Keane, dir. Londres : Verso, 221–244.
- JACOT, Henri et Bernard BAILBÉ, dir. 1998. *Démystifier le dialogue social*. Paris : Éditions d'Organisation.
- JACQUIER, Jean-Paul. 2000. « Un pays qui n'aime pas négocier ». *La négociation sociale*. A. Giraud-Héraud et C. Thuderoz, dir. Paris : Éditions du CNRS, 199–208.
- JOBERT, Annette. 2000. *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires*. Toulouse : Éditions Octares.
- JOBERT, Bruno. 1988. « La version française du corporatisme : définition et implications pour la modernisation de l'État dans la crise ». *L'État et les corporatismes*. D. Colas, dir. Paris : PUF, 3–18.
- KESSLER, Denis. 1994. « Du syndicalisme de contestation au partage du pouvoir économique ». *Le Banquet*, n° 4.
- LE CROM, Jean-Pierre. 1998. « Une révolution par la loi ? L'ordonnance du 22 février 1945 sur les comités d'entreprise ». *Deux siècles de droit du travail : l'histoire par les lois*. J.-P. Le Crom, dir. Paris : Éditions de l'Atelier, 165–178.
- LINHART, Danièle. 1991. *Le torticolis de l'autruche, l'éternelle modernisation des entreprises françaises*. Paris : Seuil.
- LINHART, Danièle, Robert LINHART et Anna MALAN. 1998. « Syndicats et organisation du travail : un rendez-vous manqué ». *Sociologie et sociétés*, vol. XXX, n° 2.
- LOJKINE, Jean. 1996. *Le tabou de la gestion*. Paris : Éditions de l'Atelier.
- LYON-CAEN, Gérard. 1984. « Droit syndical et mouvement syndical ». *Droit social*, n° 1, 5–14.
- MALLET, Louis. 1989. « La détermination du sureffectif dans l'entreprise : démarche gestionnaire et construction sociale ». *Travail et emploi*, n° 40, 22–32.
- MARTIN, Claude. 2000. « À propos du système non contractuel à la française ». *La négociation sociale*. A. Giraud-Héraud et C. Thuderoz, dir. Paris : Éditions du CNRS, 209–220.
- MÉRIAUX, Olivier. 1999. *Négocier l'emploi et la compétitivité : 4 études de cas*. Études pour le projet « Collective Bargaining on Employment and Competitiveness ». Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 73 p.
- MÉRIAUX, Olivier et Pascale TROMPETTE. 1997. « Les accords d'entreprise sur l'emploi : quels processus d'échange ? ». *La revue de l'IREs*, n° 23, 119–148.
- MERLIN, Laurence. 1993. « Les accords de GPE : une coopération ambivalente ». *Travail et emploi*, n° 57 bis, 33–48.
- MORAND, Charles-Albert. 1991. « La contractualisation corporatiste de la formation et de la mise en œuvre du droit ». *L'État-propulsif*. C.-A. Morand, dir. Paris : Publisud, 181–219.

- MOREL, Christian. 1981. *La grève froide : stratégies syndicales et pouvoir patronal*. Toulouse : Octares (rééd. 1995).
- MOREL, Christian. 1991. « La drôle de négociation ». *Gérer et comprendre*, mars, 4–20.
- MORIN, Marie-Laure. 1996. « L'articulation des niveaux de négociation dans l'accord interprofessionnel sur la politique contractuelle du 31 octobre 1996 ». *Droit social*, n° 1, 11–17.
- MORIN, Marie-Laure. 1998a. « Crise de la société salariale et transformation des relations contractuelles ». Note 274. Toulouse : LIHRE.
- MORIN, Marie-Laure. 1998b. « Démocratie sociale ou démocratie politique ? La loi du 11 février 1950 sur les conventions collectives ». *Deux siècles de droit du travail : l'histoire par les lois*. J.-P. Le Crom, dir. Paris : Éditions de l'Atelier, 179–191.
- MORIN, Marie-Laure, dir. 1999a. *Prestation de travail et activité de service*. Cahier Travail et emploi. Paris : La Documentation française.
- MORIN, Marie-Laure. 1999b. « Espaces et enjeux de la négociation collective territoriale ». *Droit social*, n° 7/8, 681–691.
- MORIN, Marie-Laure. 2000. « Autonomie de négociation et ordre public social ». *La négociation sociale*. A. Giraud-Héraud et C. Thuderoz, dir. Paris : Éditions du CNRS, 79–94.
- MORIN, Marie-Laure, Gilbert DE TERSSAC et Jens THOEMMES. 1998. « La négociation du temps de travail : l'emploi en jeu ». *Sociologie du travail*, vol. 40, n° 2, 191–207.
- PERNOT, Jean-Marie. 1998. « Syndicats, dynamique sociale et changements du travail ». *Le monde du travail*. J. Kergoat, J. Boutet, H. Jacot et D. Linhart, dir. Paris : La Découverte, 391–397.
- RAY, Emmanuel. 1999. « Les grandes manœuvres du droit de la négociation collective ». *Droit social*, n° 12, 1018–1025.
- REYNAUD, Jean-Daniel. 1979. « Conflit et régulation sociale, esquisse d'une théorie de la régulation conjointe ». *Revue française de sociologie*, avril-juin, 367–376.
- REYNAUD, Jean-Daniel. 1988. « Régulation de contrôle et régulation autonome dans les organisations ». *Revue française de sociologie*, janvier-mars, 5–18.
- REYNAUD, Jean-Daniel. 1989. *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.
- SAGLIO, Jean. 1991. « La régulation de branche dans le système français de relations professionnelles ». *Travail et emploi*, n° 47, 26–41.
- SALAIS, Robert et Michael STORPER. 1993. *Les mondes de production, enquête sur l'identité économique de la France*. Paris : Éditions de l'EHESS.
- SAUSSOIS, Jean-Michel. 1997. « L'entreprise à l'épreuve du dehors et du dedans ». *Dedans, dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*. P. Besson, dir. Paris : Vuibert, 3–22.
- SEGRESTIN, Denis. 1980. « Les communautés pertinentes de l'action collective : canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France ». *Revue française de sociologie*, vol. XXI, 171–203.

- SEGRESTIN, Denis. 1992. *Sociologie de l'entreprise*. Paris : Armand Colin.
- SELLIER, François. 1984. *La confrontation sociale en France, 1936–1981*. Paris : PUF.
- SOURIAC-ROTSCHILD, Marie-Armelle. 1997. « Engagements et arrangements sur l'emploi : quelle efficacité juridique ». *Droit social*, n° 12, 1061–1069.
- SUPIOT, Alain. 1989. « Déréglementation des relations de travail et autoréglementation de l'entreprise ». *Droit social*, n° 3, 195–205.
- SUPIOT, Alain. 1994. *Critique du droit du travail*. Paris : PUF.
- SUPIOT, Alain, dir. 1999. *Au delà de l'emploi : transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*. Paris : Flammarion.
- SUPIOT, Alain. 2000. « Les nouveaux visages de la subordination ». *Droit social*, n° 2, 133–145.
- THÉRY, Robert. 1956. « L'idée paritaire dans l'organisation professionnelle de l'industrie textile ». *Droit social*, n° 5, 460–469.
- THÉVENOT, Laurent. 1990. « Les entreprises entre plusieurs formes de coordination ». *Les systèmes de relations professionnelles*. J.-D. Reynaud, F. Eyraud, C. Paradeise et J. Saglio, dir. Paris : Éditions du CNRS, 347–370.
- THUDEROZ, Christian. 1997. *Sociologie des entreprises*. Paris : La Découverte.
- THUDEROZ, Christian. 1998. « L'individu, la forme syndicale et l'entreprise ». *Sociologie et sociétés*, vol. XXX, n° 2.
- THUDEROZ, Christian et Pascale TROMPETTE. 1999. « Régulation sociale et action collective pour l'emploi en France ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 54, n° 4, 748–772.
- TRIOMPHE, Claude. 1998. « Droit du travail : avancées et déchirements ». *Le monde du travail*. J. Kergoat et al., dir. Paris : La Découverte, 352–361.
- WEBER, Henri. 1988. « Cultures patronales et types d'entreprises : esquisse d'une typologie du patronat ». *Sociologie du travail*, n° 4, 545–566.
- YANNAKOUROU, Stamatina. 1995. *L'État, l'autonomie collective et le travailleur, étude comparée du droit italien et du droit français de la représentativité syndicale*. Paris : LGDJ.
- ZIMMERMAN, Jean-Baptiste. 1995. « L'ancrage territorial des activités industrielles et technologiques : une approche méthodologique ». Rapport de recherche. Paris : Commissariat général du Plan.

---

## SUMMARY

### Elements of a Post-Fordist System of Collective Bargaining in France

This paper examines the recent changes in collective bargaining in France and the characteristics and conditions of the emergence of a post-Fordist bargaining system.

For the last two years, the system of collective bargaining in France has been through an accelerated phase of change. The "Aubry laws" on 35 hours have revitalized the collective bargaining on working time and work organization by expanding the decentralization movement observed since the early 1980s: the number of enterprise agreements increased from 6,400 in 1987 to 13,300 in 1998 and 31,000 in 1999.

The revival of collective bargaining through the government's political agenda has also rekindled the controversy over the respective roles of the agreement and the law in the production of standards governing labour relations. Due to the social partners' reticence about contractual commitment as well as the state's influence, industry-wide collective bargaining has for a long time been confined to a secondary role in relation to the legal provisions on which it could only improve or complement.

From the early 1980s onwards, this hierarchy of standards based on the principle of favour was gradually weakened as enterprise agreements that allowed for working time beyond statutory standards were legalized. This radically changed the function of bargaining. As a law-improvement tool, it became an instrument of change and decentralized adaptation to work rules, especially in the firm. Since less than 10 per cent of French employees were unionized, this change gave rise to numerous questions about the unequal distribution of capacities of action between employers and employees' representatives. The greater autonomy of enterprise regulation vis-à-vis the legal standards and industry-wide agreements carries the risk of a return to employer self-regulation.

This risk is all the greater as collective bargaining has become more complex and tends to be more oriented towards job regulation than distributive management of the capital-labour relationship. The "Fordist" social compromise of the "Golden Age" was based on a scheme of "statutory" bargaining that entailed a trade-off between wages and contribution to production, the organization of which was left to management by the union actor. With a focus on a compromise between employment and competitiveness — through reduction of working time in the case of France — post-Fordist collective bargaining deals simultaneously with all the parameters of the employment relation: working time, qualifications, quantitative job evolution, reorganization of production, wage policy, and investment strategies.

Such an extension of the field of bargaining inevitably leads to a rethinking of the actors' doctrines and strategies, inasmuch as they had strongly incorporated the division between economic and social matters inherent in the Fordist compromise. For employers, this implies sharing, if not only a part of their managerial power, then at least information on the firm's economic strategies. For trade unions, these new contractual

dynamics imply greater expertise and a renewal of modes of legitimation, which were previously based mainly on conventional wage demands.

The new paradigm of collective bargaining, which is more autonomous, more complex and more demanding for industrial relations actors, undoubtedly calls for a greater consideration of local or regional dynamics. Previously, the decentralization of industrial relations was not accompanied by a regional framework sensitive to the negotiated regulation of labour relations. Yet, the growing importance of local forms of coordination in the performance of social systems of production, as well as in managerial practices, tends to erase the firm's "physical" borders. The forms of outsourcing of activities that often come with a "triangulation" of labour relations (dissociation between the worker, the user of the workforce and the person responsible for the employment relationship) make the regulation typical of the Fordist era quite ineffectual.

Neither the firm nor the industry is up to the emerging challenges of employment regulation in these new production organizations. Although the legal resources necessary for regionalizing collective bargaining do exist, the hegemony of industry federations and the structural weakness of local inter-industry authorities, both workers' and employers', still constitute a formidable obstacle.