Accords d'entreprise sur l'emploi : quels processus d'échange ?

Olivier MÉRIAUX [1], **Pascale TROMPETTE** [2]

Compromis *n. Sorte d'ajustement d'intérêts divergents qui consiste à donner à chaque adversaire la satisfaction de penser qu'il a eu ce qu'il ne devait pas obtenir, et qu'il n'est privé de rien, sinon de ce qui lui était véritablement dû (Ambrose Bierce,* Dictionnaire du diable*).*

Les accords d'entreprise portant sur l'emploi regroupent des textes dont la simple lecture fait apparaître une certaine analogie des contenus [3]. Si la gestion négociée des sureffectifs (en particulier par le biais de dispositifs de cessation anticipée d'activité, des mises à temps partiel, etc.) domine le champ de la négociation sur l'emploi depuis le début des années 1990, elle tend aujourd'hui à être combinée à des aménagements de la relation de travail et des conditions d'emploi qui traduisent, de la part des directions, la recherche d'une plus grande flexibilité du travail (cf. encadré 1).

En négociant de nouvelles règles, bien souvent en dehors des sentiers battus de la loi ou de la convention de branche, ces entreprises seraient à la recherche d'arrangements institutionnels capables de supporter des stratégies de marché orientées vers la qualité ou la flexibilité, susceptibles en tout cas de préserver leur compétitivité en matière de prix ou de produits. Pour les acteurs de l'entreprise, cette activité contractuelle semble signifier que seules des solutions agréées par tous, si ce n'est élaborées conjointement, permettront de préserver la compétitivité sans rejeter le coût de cet ajustement sur la collectivité. Ces dispositions négociées s'inscrivent dans le ca-

1. Chercheur au CERAT (Grenoble).
2. Chargée de recherche au CRISTO (Grenoble).
3. En nous appuyant sur les critères de codification de la Direction des Relations du Travail, nous incluons dans cette catégorie *« tout accord comprenant une disposition relative à l'emploi, c'est-à-dire relative 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 »* (Quintero, 1996).

dre de l'émergence d'une politique contractuelle sur l'emploi plus offensive — associée au maintien voire à la création d'emplois ou à un effort d'insertion professionnelle — qui traduit *« la prise en compte, par les partenaires sociaux, des difficultés économiques qui traversent la société globale »* (Quintero, 1996, p. 275). Avantage pour la société, car l'entreprise n'externalise plus la totalité des coûts de sa gestion sur l'Etat ou les systèmes de protection sociale. Avantage pour le salarié, qui même s'il sacrifie une partie de son « confort » et de ses modes habituels de travail, réduit ses chances de se retrouver au chômage. Avantage pour l'entreprise enfin, qui peut jouer sur le long-terme pour améliorer ses ressources humaines.

Encadré 1

Tendances récentes de la négociation d'entreprise sur l'emploi *

L'emploi est un thème qui se développe depuis le début des années 1990 au sein de la négociation collective d'entreprise. Thème de négociation encore marginal jusqu'en 1990 (2,6 % des accords signés), il devient en 1995, après les salaires et l'aménagement du temps de travail, un des principaux enjeux de la négociation collective (8,5 % des accords).

L'évolution de la négociation d'entreprise sur l'emploi depuis le début des années 1990 est marquée par une transformation de la nature et des principaux objets de négociation. Dès 1992, on assiste à un déploiement de la négociation sur l'emploi, qui vise principalement une gestion des sureffectifs (35 à 48 % des accords sur l'emploi en 1992, 71,5 % en 1994, 74,2 % en 1995). Cette tendance se traduit par un recours privilégié aux dispositifs de sortie anticipée de l'activité ou de sortie définitive (PRP et AS.FNE) mis en place par les pouvoirs publics. Les politiques de gestion des sureffectifs que l'on peut qualifier, jusqu'en 1994, de « politiques défensives », s'inscrivent cependant à partir de 1995 dans une orientation plus offensive. Au cours de cette période, les accords comportant des dispositions relatives à l'accompagnement des plans sociaux diminuent considérablement (18,1 %), au bénéfice d'un recours aux pratiques de partage du travail (salaire et A.T.T.), de partage de l'emploi (sortie d'activité anticipée et compensation en terme de recrutement) et de mesures de réduction négociée du temps de travail (42 % au total). Cette évolution s'appuie sur l'apparition de nouveaux types d'accords sur l'emploi, dans lesquels on relève la combinaison de dispositions en matière d'effectifs (embauches), d'organisation du travail et d'aménagement du temps de travail (annualisation du temps de travail, travail à temps partiel), de salaire ou encore d'autres orientations comme la prise en compte de l'environnement de l'entreprise (le problème du chômage dans le bassin d'emploi, l'insertion des jeunes de l'agglomération, etc.).

Les entreprises qui négocient sur le thème de l'emploi sont de grandes entreprises, situées au sein de grands pôles industriels (Ile de France - 25 % des accords sur l'emploi en 1994 -, Rhône-Alpes - 27 % des accords sur l'emploi en 1995), appartenant à des secteurs industriels structurés (métallurgie, chimie-pharmacie, agro-alimentaire). Les pratiques syndicales de participation aux rencontres paritaires et la propension à signer des textes restent intenses, confirmant l'engagement important des différentes organisations syndicales dans l'élaboration de nouvelles règles de gestion de la relation de travail (déroulement de carrière, politique de formation continue, gestion de l'emploi). La CFDT reste le syndicat le plus enclin à signer des accords sur l'emploi (taux de signature de 92,1 % en 1995), la CGT présentant une propension à signer très en retrait des autres centrales syndicales (68,1 %), bien que sa participation aux négociations soit importante.

** Nous reprenons ici l'essentiel des conclusions développées par N. Quintero (CEREQ) à partir de l'analyse statistique d'accords d'entreprise sur l'emploi depuis 1990 (Quintero, 1996).*

L'alternative de la flexibilité interne — par rapport à des formules de gestion à court terme engendrant précarisation de la relation d'emploi et segmentation du marché du travail — est aujourd'hui soutenue par le discours politique : face à la « fracture sociale », l'entreprise est commise à redessiner un nouveau compromis entre les intérêts de tous. Certaines entreprises vont plus loin, étendant le raisonnement au-delà des « chômeurs potentiels » que sont leurs salariés. En s'engageant contractuellement sur leur contribution à l'insertion des demandeurs d'emploi, syndicats et direction marquent ainsi parfois leur volonté de « réparer les dégâts » de la flexibilité externe. La thématique de « l'entreprise-citoyenne » pose la responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis de son environnement, qui est aussi son marché.

Le développement quantitatif de ces accords, l'intérêt qu'ils suscitent comme remède éventuel contre le chômage sont attestés par la curiosité du monde politique à leur égard et la médiatisation dont ils font l'objet. Directement inspirées d'expérimentations locales, diverses mesures législatives (incitation à la réduction du temps de travail, convention d'aide au passage à temps partiel) sont sensées aider les entreprises à suivre l'exemple de celles qui *« tentent de concevoir un nouveau contrat social »* (titre du *Monde*, 29 février 1995) [4].

Du côté des sciences sociales, l'analyse des arrangements locaux sur l'emploi a permis de dégager des typologies généralement ordonnées autour du caractère « offensif » ou « défensif » des accords (Cette, Taddéï, 1994). Ces travaux restent très prudents, à juste titre, quant au sens à donner à ces réalisations concrètes. Pour la majorité des observateurs toutefois, ce qui se joue là est la définition de nouvelles normes d'emploi, à travers la modification conjointe de la situation de travail et des coordonnées de la relation d'emploi. Ainsi l'étude réalisée en 1993 pour la DARES dans neuf entreprises avançait l'hypothèse selon laquelle *« on assisterait à l'émergence de nouvelles formes de comportement des acteurs sociaux, d'une nouvelle convention plus cohérente avec les innovations organisationnelles visant à sti-*

4. Avec des résultats très mitigés pour l'incitation à la réduction du temps de travail proposée par l'article 39 de la loi quinquennale de décembre 1993. Le dispositif a été revu par la loi dite « Robien » du 11 juin 1996, « tendant à favoriser l'emploi par l'aménagement et la réduction conventionnels du temps de travail ». La souplesse des formules offertes (les abattements de charges patronales s'appliquant aux entreprises qui embauchent comme à celles qui limitent les suppressions d'emplois), l'importance et la durée de l'allégement des cotisations (40 ou 50 % la première année, 30 ou 40 % les six années suivantes) ne sont pas étrangères au succès rencontré par le dispositif : quarante accords de juin à octobre 1996, plus d'une centaine en cours d'élaboration (cf. F. Lemaître, « La loi Robien, une révolution », *Le Monde* , 29 octobre 1996). On notera au passage l'opposition résolue d'une partie des employeurs, en particulier de l'UIMM, à une loi qui selon cette dernière, risque de retarder les « adaptations nécessaires » et de mettre en danger le redressement des comptes publics (cf. *UIMM Actualités*, n° 150, juin 1996, p. 37).

muler l'implication des salariés au service des objectifs de qualité des produits » (Bloch-London et ali., 1994, p. 14).

Soucieux de compléter ces travaux, nous nous sommes efforcés — au sein d'une équipe de recherche interdisciplinaire (cf. encadré 2) — de définir un cadre d'analyse transversal, basé sur une observation rapprochée de la manière dont les divers acteurs se saisissent de la question de l'emploi. A partir de quelques cas significatifs de négociations d'entreprise sur l'emploi (cf. tableau 1), nous proposons de décliner dans les pages qui suivent une analyse des différents pôles relationnels au sein desquels est problématisée et constituée comme objet de régulation la question de l'emploi : pouvoirs publics et entreprise (1), directions entre elles (2), dirigeants et syndicats au niveau de l'entreprise (3), représentants syndicaux et salariés-mandants (4). A chacun de ces niveaux, nous analyserons les mécanismes d'échange qui participent à la construction de nouvelles règles. En cela, nous restons fidèles à une conception de la régulation pour laquelle les règles sont *« le fruit d'une négociation à travers laquelle sont échangés les comportements dont les uns et les autres ont besoin pour poursuivre ou réaliser leurs entreprises (...). Pour les parties prenantes, elles correspondent à un compromis qui met en forme une obligation réciproque. Qu'il soit implicite ou explicite, ce compromis est un échange entre des intérêts, une capacité d'anticipation et une obligation mutuelle contractée »* (Friedberg, 1993, p. 171).

Encadré 2

L'enquête

Cet article s'appuie sur une étude comparative franco-québécoise réalisée pour le Commissariat Général du Plan * par une équipe de recherche interdisciplinaire **. Ne sont ici utilisées que les données concernant les négociations menées dans les six grandes entreprises françaises de notre échantillon : EDF-GDF, Evian, Hewlett-Packard, Jean-Lefèbvre, Salomon, Thomson Tubes Electroniques. En ce qui concerne les enquêtes menées dans dix établissements d'EDF-GDF, elles s'inscrivaient dans une évaluation réalisée en partenariat avec le GIP Mutations Industrielles pour le compte des signataires de l'accord social du 19 novembre 1993.

Les observations de terrain se sont déroulées de mars 1995 à juillet 1996. Dans chaque cas, de douze à quinze entretiens ont été réalisés, avec les responsables des directions générales, des directions des ressources humaines, des organisations syndicales, ainsi, quand cela fut possible, qu'avec des salariés et des agents d'encadrement. Ce matériau a été complété par l'analyse de divers documents relatifs aux processus de négociation (tracts syndicaux, presse locale, communication d'entreprise, documents de travail des négociateurs, projets d'accord, etc.).

** L'emploi et sa négociation dans l'entreprise, rapport de recherche pour le Commissariat Général du Plan, CRISTO, Grenoble, novembre 1996, 479 p.*

*** L'équipe était composée de Christian Thuderoz (coordinateur scientifique, CRISTO, Grenoble 2), Jacques Bélanger (Université Laval, Québec), Bruno Lamotte (IREPD, Grenoble 2), Olivier Mériaux (CERAT, Grenoble 2), Nathalie Quintero (Cereq), Marie-Armelle Souriac (IRERP, Paris 10) et Pascale Trompette (CRISTO, Grenoble 2).*

Tableau 1

Entreprises	Principales dipositions des accords	Signataires
EDF-GDF Accord pour le développement de l'emploi et une nouvelle dynamique sociale novembre 1993	- Aide au développement local et à la lutte contre l'exclusion. - Développement du temps partiel. - Gestion de l'emploi et des compétences.	CFDT, CFTC, CFE-CGC, CGT-FO (4 syndicats sur 5) Avenants locaux signés dans 145 des 200 unités d'EDF-GDF
Evian Accord pour l'insertion et le développement de l'emploi dans l'environnement mai 1994 Protocole d'accord préretraite progressive juin 1996	- Réaffectations d'une fraction de l'intéressement à des actions internes d'amélioration des dispositifs fins de carrière, et à des actions externes d'aide à la réinsertion, à l'emploi et à la formation des jeunes dans le bassin d'emploi. - PRP, engagement à négocier une réduction du temps de travail.	CFDT, CFE-CGC, CGT,CGT-FO (4 syndicats sur 4)
Hewlett-Packard France Accord 3 T mai 1995	- Réaménagement des horaires. - Développement du temps partiel et du temps partiel annualisé. - Epargne-Congés.	CFTC, CFE-CGC (2 syndicats sur 4)
Jean-Lefèbvre Accords d'aménagement du temps de travail janvier 1994, janvier 1995	- Réduction-réaménagement des horaires. - Engagement sur le maintien de l'emploi et les embauches de jeunes.	CFDT, CFE-CGC, CGT,CGT-FO (4 syndicats sur 4)
Salomon Accord sur l'emploi, l'organisation du travail, la flexibilité dans les ateliers de fabrication septembre 1994	- Modulation annuelle de la durée du travail, mobilité inter-sites. - Contreparties en termes de réduction du temps de travail et d'embauches (175 personnes environ).	CFDT, CFE-CGC, CGT (3 syndicats sur 3)
Thomson Tubes Electroniques Accord-cadre sur l'emploi mars 1993	- Réduction du temps de travail, engagement à la modération salariale. - Engagement sur la réduction du nombre d'emplois supprimés.	CFDT, CFE-CGC, CGT,CGT-FO (4 syndicats sur 4)

Tout autant que des résultats, nous proposons donc ici une grille d'analyse qui n'a cependant pas prétention à être exhaustive. Ainsi, dans la mesure où sur cet enjeu de l'emploi, il ne reflète pas la même densité de négociation et d'innovation sociale, le niveau de la branche ne sera pas traité en tant que tel, mais davantage aperçu en contrepoint des négociations d'entreprise. Il ne fait pas de doute pourtant que la branche introduit un degré de complexité supplémentaire dans l'analyse, en offrant aux acteurs de l'entreprise de nouvelles ressources — et de nouvelles contraintes.

Une fois situées les limites, nous pouvons cependant insister sur les qualités heuristiques de cette grille d'analyse comme mise en perspective d'un système d'échange multipolaire autour de l'emploi. Elle nous semble en effet particulièrement opératoire pour saisir la problématique complexe de la régulation sociale comme synthèse dynamique des niveaux de négociation, pour repérer notamment l'action créatrice des acteurs locaux au niveau de l'entreprise. Cette synthèse s'appréhende comme le produit d'un procès historique d'interactions stratégiques entre les différents acteurs du système de relations industrielles, employeurs, employés et Etat. Dans une telle perspective, les stratégies des acteurs seront analysées comme différents modes d'engagement dans l'action, mais aussi comme des argumentations et des modes de « construction de la réalité », des *« tactiques d'argumentation et d'enrôlement par le biais de la qualification des problèmes »* (Saglio, in Reynaud *et ali.*, 1990, p. 271). Enfin, ce schéma d'analyse permet de rendre compte d'une réalité trop souvent ignorée, à savoir que les lieux de débats sont tout aussi importants entre les différents acteurs du système qu'au sein même de chaque « camp », là où se joue l'affichage de l'identité collective de l'acteur. Comme le suggérait John Dunlop, *« la négociation collective est en quelque sorte le point de rencontre de trois négociations : à l'intérieur du syndicat et à l'intérieur de la direction où on doit opérer les choix entre différentes réclamations, et enfin autour de la table de négociation »* (Dunlop, cité par Flanders, 1968, p. 33).

Les compromis autour des normes de l'action publique

Les politiques de l'emploi ont une incidence directe sur la négociation de l'emploi dans l'entreprise. Ainsi, près de 40 % des accords sur l'emploi signés en 1995 mettent en œuvre des conventions Etat/entreprise de préretraite progressive (Quintero, 1996). Et l'immense majorité des accords, quelle que soit leur finalité principale — gestion des sureffectifs, aménagement de l'organisation du travail, gestion de la pyramide des âges — active des dispositifs relevant de la politique publique de l'emploi : abattement de charges (temps partiel, annualisé ou non), contrats d'insertion, aides du FNE, etc. Sauf exception (refus de recourir à des aides publiques), les négociations entre directions et représentants des salariés se déroulent donc dans le cadre plus large d'un contrat entre les pouvoirs publics et l'entreprise.

Les normes de l'action publique pour l'emploi

De nature incitative, les dispositions législatives mobilisables dans les négociations sur l'emploi ont parmi leurs objectifs - mais ce n'est qu'un objectif parmi d'autres - de modifier le comportement des entreprises, de manière à rapprocher, si ce n'est à faire coïncider, l'optimum économique et l'optimum social. On se situe bien là dans le cadre de politiques de régulation, politiques qui visent à corriger les imperfections du marché et à en réduire les « externalités négatives ». Dans ce cas de figure, qui s'oppose aux politiques de redistribution, le rôle de la persuasion, du débat, de l'apprentissage à travers l'échange mutuel, est central [5]. C'est à travers de tels mécanismes, présents dans tout processus de négociation, que vont s'établir les critères permettant aux acteurs de sélectionner les situations redevables d'une action correctrice et de déterminer les principes de justice de cette action (Majone, 1989, 1993). D'où l'importance que l'on accordera dans l'analyse aux manières dont ces règles de droit sont engagées dans des usages performatifs par les acteurs de l'entreprise, c'est-à-dire mobilisées comme des outils pour une action dont le sens ne peut pas être pleinement déterminé a-priori.

Les caractéristiques des outils de la politique de l'emploi invitent donc à complexifier quelque peu la conception « descendante » de l'articulation entre norme légale et norme conventionnelle. Certes, l'autonomie relative de la négociation collective est un facteur permettant de décliner au plus près du terrain les prescriptions portées par la loi, en fonction des situations propres à chaque entreprise. Mais si l'on renverse la perspective, en se plaçant cette fois aux côtés des partenaires sociaux de l'entreprise, les normes émises par le législateur apparaissent non plus seulement comme des prescriptions, mais comme un ensemble de ressources distribuant les potentialités d'action et les compétences entre les acteurs parties prenantes à l'interaction. L'intervention de l'Etat dans le domaine de l'emploi, la valeur normative de la règle de droit en la matière nous semblent ainsi pouvoir être raisonnées dans les termes de l'élaboration de « modèles pour l'action » (Jeammaud, 1990) ou de « cadres d'une situation d'action » (Lascoumes, 1990).

---

5. « *Policy ideas and deliberation matter most when public choice is about issues of efficiency - how to increase agregate welfare - rather than about the redistribution of resources from one group of society to another. Ideas are powerless if politics is a zero sum game; when one group's gains are another group's losses only power and interests matter.* » (Majone 1993, p. 1).

Ces « modèles pour l'action » sont toutefois loin d'être uniformes. Les politiques de l'emploi sont en effet formées d'un composé de normes hétérogènes. Bien que cela ne soit pas ici notre préoccupation principale, on notera que cette pluralité dans les solutions offertes n'est pas seulement, comme voudrait l'accréditer le discours de l'action publique, l'incarnation d'une volonté de répondre à la variété des besoins de l'économie. Elle reflète l'inévitable incohérence de l'action étatique, confrontée à des exigences contradictoires, et la concurrence dans le champ politico-administratif de différentes modélisations de la réalité sociale (Jobert, 1992) [6]. Pour les entreprises, cette hybridation des logiques d'action ouvre le champ des alternatives. Elle pose autant de contraintes qu'elle offre d'opportunités d'ajustement par le marché externe. Si les entreprises françaises gardent d'ailleurs une préférence marquée pour des formules d'ajustement (CDD, intérim, etc.) limitant leurs engagements à terme (Boisard, 1994), la souplesse de la législation et le développement pas toujours maîtrisé des formules d'insertion n'y sont pas étrangères (Gautié, 1993).

Arrangements locaux et diffusion de l'innovation

Quelle que soit l'origine de ces contradictions, l'important reste que les entreprises ont la possibilité de choisir - dans certaines limites - le type de transaction qu'elles vont engager avec les pouvoirs publics. Nous l'avons suggéré initialement, ces dispositifs contractuels ou incitatifs renvoient à des usages performatifs. La relation d'échange qu'ils instrumentalisent reste ouverte à toutes sortes d'aléas, notamment parce que la mise en œuvre de ces politiques est largement ouverte aux arrangements locaux entre partenaires sociaux, fonctionnaires et élus [7].

Ainsi avons nous observé plusieurs situations dans lesquelles la capacité des acteurs de terrain à combiner règles de droit — étatiques ou conventionnelles — et règles ou ressources locales (mobilisation d'associations, d'administrations, d'élus, etc.) débouchait sur des dispositifs se différenciant fortement de la norme. C'est par exemple le cas lorsque les accords spécifient des publics prioritaires, des moyens de sélection des « entrants » ou des modalités d'accueil dans l'entreprise (tutorat) dans le cadre des PRP. Le degré d'innovation de l'accord n'est d'ailleurs pas toujours une condition nécessaire pour que le texte acquiert une portée singulière dans l'environnement local. Parfois, la seule qualité des négociateurs (chef d'entreprise et responsable consulaire, syndicaliste et élu local) suffit à déterminer des « compromis exemplaires ».

La production de ces solutions organisationnelles locales, dans les interstices de la loi ou par le jeu des règles secondaires d'application [8], implique des décideurs administratifs, en l'espèce les fonctionnaires des directions départementales du travail et de l'emploi. Le degré d'engagement de ceux-ci reste très inégal (de la simple information a posteriori à la consultation sur les projets d'accord) car il est moins fonction de directives hiérarchiques que de la représentation que chacun d'entre-eux se fait de sa mission et de son rôle. Le pragmatisme extrêmement variable des agents de l'administration du travail face à des accords très proches dans leur contenu (Jean Lefebvre Centre Pays-de-Loire et Jean Lefebvre Sud-Est) manifeste bien la tension, au sein d'un même corps d'agents de l'Etat, entre différentes cultures professionnelles [9]. Cet élément introduit un degré de contingence supplémentaire dans le contenu des « contrats » établis entre l'entreprise et les pouvoirs publics.

La norme étatique qui définit le cadre de l'échange autorise donc, dans une certaine mesure, les acteurs de terrain à en définir le contenu. La norme légale se nourrit ainsi des innovations que le jeu autour de la norme antérieure ou son inadaptation avaient permis. La « remontée » des innovations vers le niveau central et leur inscription sur l'agenda des entrepreneurs politiques restent cependant des processus extrêmement opaques. Au moins peut-on relever, à partir d'observations fragmentaires, le rôle des canaux médiatiques et des réseaux de sociabilité : filières politiques, organisations syndicales de salariés et d'employeurs, mais aussi clubs de responsables ressources humaines et associations diverses créatrices de « communautés civiques » (Putnam, 1993). La réalité des cheminements est sans doute d'ailleurs moins importante, pour l'action, que les rumeurs qu'ils inspirent. Ainsi a-t-on noté que des dirigeants d'une entreprise française ayant très tôt expérimenté le compte-épargne-temps se flattaient d'avoir inspiré sur ce point la loi quinquennale de décembre 1993 : la présence du directeur géné-

6. Ainsi la même loi peut-elle à la fois inciter les partenaires sociaux à négocier dans l'entreprise la modulation annuelle de la durée du travail (article 37 de la loi quinquennale sur l'emploi de décembre 1993) et réduire les moyens nécessaires à l'exercice de la représentation des salariés dans les entreprises de moins de cinquante salariés (article 24-II). Et ce, alors même que toutes les observations de terrain convergent pour souligner que ce type de négociation requiert un intense travail de préparation et de solides capacités d'expertise. Ce genre de mesure, qui obéit sans doute à une autre logique d'échange entre pouvoir politique et groupes d'intérêt, entrave nécessairement l'élaboration des solutions négociées innovantes que le politique semble pourtant appeler de ses vœux.

7. La sociologie des organisations (Grémion, 1976 ; Padioleau, 1982) a beaucoup insisté sur ces arrangements locaux, fruits d'une négociation autour du sens et de la pertinence de la règle au regard des situations concrètes : *« La " bonne ou mauvaise volonté " dans la recherche de réponse pragmatique par les fonctionnaires et élus locaux est considérée comme le facteur essentiel de réussite ou d'échec des politiques publiques »* (Lascoumes, 1990, p. 58).

8. Ces règles secondaires d'application se définissent comme *« les principes pratiques développés par les agents publics pour assurer la mobilisation et l'adaptation des règles étatiques aux faits sociaux qu'il leur appartient de gérer »* (Lascoumes, 1990, p. 62).

9. Bruno Lacroix et Vincent Merle (1988) ont souligné la distance séparant l'idéal-type de l'inspecteur du travail « ancienne manière » — qui fonde son activité sur un positionnement éthique, faire valoir les droits des salariés face à l'usage privé de la force de travail — du « technicien de l'emploi », qui s'efforce d'améliorer la gestion de la main-d'œuvre, composante essentielle de la combinaison productive.

ral au sein de la commission sociale du CNPF accréditera cette hypothèse, au moins auprès de responsables syndicaux dès lors conscients de l'importance de leur travail de négociation.

La négociation comme explicitation des termes de l'échange

La délégation de la mise en œuvre de l'action publique aux acteurs « privés » du système de relations professionnelles conduit nécessairement à modifier les intentions que le législateur peut mettre dans les dispositifs de la politique de l'emploi. Ainsi, on serait tenté de penser que les entreprises faisant usage des pré-retraites progressives restent fréquemment dans la seule logique de gestion des départs anticipés, en délaissant tout investissement du volet « organisation du travail » [10]. La dénaturation des termes originels de l'échange apparaît ainsi comme le principal risque inhérent à des politiques incitatives et dont la mise en œuvre est contractualisée : *« Pour qu'un dispositif PRP ne soit pas seulement une contribution de la collectivité aux charges de restructuration des entreprises, il apparaît nécessaire que les termes de l'échange soient clairement explicités »* (Burdillat, Charpentier, 1995, p. 45).

Cette contrainte d'explicitation du jeu de l'échange peut être, dans une mesure relative (compte-tenu de ce que nous avons relevé quant aux attitudes disparates des agents publics) assumée par les responsables administratifs. Nous avons ainsi pu observer, dans un cas limite d'usage du dispositif PRP, l'administration manifester clairement ses exigences quant aux efforts à faire par l'entreprise en faveur de l'emploi pour espérer voir renouvelée la convention établie. Mais dans le cadre de l'application de ces dispositifs, les pouvoirs publics auraient plutôt tendance à déléguer aux acteurs sociaux la partie la plus délicate de la mise en œuvre. Laissant les partenaires sociaux responsables de l'opportunité de l'utilisation de la norme, l'administration se cantonne à en contrôler la conformité.

Introduire un troisième acteur dans la relation bilatérale pouvoirs publics/entreprise peut alors être le moyen de contrecarrer les comportements opportunistes des directions. Le cas le plus fréquent, en matière de PRP, voit les organisations syndicales faire pression pour augmenter le nombre d'embauches compensatrices et en spécifier l'affectation. Dans de nombreuses entreprises, comme à EDF-GDF, représentants des salariés et directions s'accordent pour consacrer les exonérations de charges à des créations de postes ou à des actions d'insertion. Mais encore faut-il que le pouvoir d'influence

10. « *Implicitement, le raisonnement sous-jacent à la gestion du dispositif est fondé sur une logique de départ anticipé (...). Dès lors, il paraît logique que les sites aient, avant tout, recherché des objectifs immédiats (en l'occurrence la gestion des sureffectifs) et se soient repliés sur une gestion locale d'ajustements à court terme et de mise à l'écart anticipée des salariés âgés.* » (Burdillat, Charpentier, 1995, p. 44).

syndical s'exerce de manière effective. Or si c'est bien le cas dans la majorité des entreprises que nous avons observées, il faut garder à l'esprit le caractère non-représentatif (mais simplement significatif) de l'échantillon sur lequel porte cette étude. Compte-tenu de la faiblesse de la syndicalisation dans le secteur privé, en particulier dans les PME, et de la montée en puissance des syndicats autonomes, on peut s'interroger sur les limites de la stratégie consistant pour l'Etat à déléguer l'opérationnalisation de l'action publique à un système de relations professionnelles désarticulé et déséquilibré [11]. La mise en pratique de ces préceptes de bon « gouvernement » se heurte nécessairement à l'inégale densité des acteurs sociaux. Plus grave sans doute, nous verrons dans la dernière partie de ce texte qu'elle affecte gravement les ressorts de l'action collective et l'identité des acteurs parties prenantes.

Une négociation discrète : la négociation intra-organisationnelle

L'analyse sociologique des processus de négociation a souvent tendance à doter l'acteur patronal d'une rationalité monolithique dans un jeu complexe essentiellement animé par le pluralisme syndical. Pourtant, l'observation du jeu des interactions locales participant à la construction même du cadre de la négociation témoigne de l'importance des compromis internes aux directions d'entreprises. Une négociation discrète, le plus souvent implicite, mais tout aussi rude, qui engage la définition même de l'emploi dans l'entreprise.

Structure opérationnelle et gestion de l'emploi : une dissociation croissante

Quels sont les lieux et les formes de cette négociation intra-organisationnelle ? D'une part, la négociation d'entreprise est d'autant plus dense que s'accroît la complexité des structures de pouvoir interne où les sources décisionnelles sont multiples. Comme nous l'avons observé dans le contexte de multinationales (Hewlet-Packard, SGS-Thomson), les cas d'entreprises relevant de structures divisionnaires - ou matricielles - sont à ce titre exemplaires : l'adéquation entre l'organisation, structurée sur la base de

11. De même peut-on s'interroger sur la pertinence des solutions palliatives (autoriser la conclusion d'accords collectifs avec les élus du personnel dans les entreprises dépourvues de délégués syndicaux ; les faire valider par un comité paritaire de branche) adoptées par les partenaires sociaux dans l'accord interprofessionnel sur la politique contractuelle du 31 octobre 1995. Nous renvoyons à l'analyse juridique de Marie-Laure Morin (1996) et à un point de vue informé du terrain, celui d'inspecteurs du travail membres de l'association Villermé (« Quelle négociation collective dans les petites entreprises », *Libération*, 23 juillet 1996).

segments du marché des produits (divisions-produits) et l'espace géographique de production (le site) n'y est pas nécessairement automatique.

Cette dissociation entre structures opérationnelles et implantations géographiques rend alors plus complexe l'articulation de deux systèmes de règles : celui afférent au marché des produits et celui relevant du marché de l'emploi s'inscrivant dans un cadre national voire territorial. Le débat met en tension une politique industrielle globale fondée sur des arbitrages financiers et économiques, qui renvoient plus directement aux règles du marché des produits, et un niveau local (site, unité, établissement), combinant à son échelle et de façon relativement cohérente une logique de l'efficacité productive et une logique de la cohésion sociale. Au niveau du site, les politiques d'emploi auront davantage tendance à intégrer des contraintes telles que la construction historique du rapport d'emploi et l'équilibre du système de relations professionnelles, ou encore les interdépendances territoriales — politiques et sociales — dans lesquelles s'est historiquement inscrite l'entreprise, voire la direction. *« Je ne dis pas qu'il ne faut pas de syndicats, il faut qu'il y ait une représentation du personnel. Mais les contre-pouvoirs sont déjà installés dans l'entreprise : par exemple, le DRH est un contre-pouvoir par rapport à la division produit, dans la mesure où sa mission concerne la satisfaction du personnel »*, nous explique ce même DRH d'un site de production d'une multinationale de l'électronique.

Dans ce type d'arbitrages entre directions, les capacités de négociation des protagonistes sont bien évidemment analysables en relation avec le degré de centralisation des pouvoirs décisionnels. La centralisation traduit l'installation d'un groupe dominant, extérieur au niveau local, au lieu d'articulation de ces deux types de règles, régulation économique et régulation de la relation d'emploi. Le jeu des directions locales s'exerce alors davantage comme une action à la marge, visant à aménager les conséquences de décisions prises à niveau supérieur [12]. Ici, le poids d'une autorité supérieure ne tend pas seulement à contraindre la marge de manœuvre des acteurs locaux, il affecte directement la légitimité des négociateurs comme authentiques interlocuteurs pour les représentants syndicaux [13]. Il n'est cependant pas exclu que, même enserré dans un réseau complexe de dépendances vis-à-vis de régulations extérieures, le niveau local n'émerge comme niveau

12. « *Les directions sont dans une logique mondialiste et non pas exclusivement franco-française* », expliquait ce même DRH. « *L'accord d'entreprise n'a aucun intérêt pour la société. Le DRH du site, lui, peut rechercher l'accord, mais dans une logique de direction, à son niveau. Mais qu'il y ait accord ou pas, ça ne change pas grand chose au niveau des politiques industrielles* ».

13. « Le directeur du site de X., explique ce représentant syndical appartenant à une unité du même groupe, *c'est quelqu'un qui... s'occupe de la cantine ! Ici, le personnel dépend de plusieurs divisions qui sont elles-mêmes rattachées à des autorités transnationales (...). En réalité, ce sont les responsables de ces divisions qui prennent les décisions, mais des décisions qui peuvent avoir un impact important, y compris en terme de personnel* ».

pertinent de régulation, l'acteur collectif de la régulation conjointe (syndicat-direction) parvenant à se frayer une autonomie relative dans ce jeu. Et ceci d'autant plus que le traitement local des effets des politiques stratégiques sur l'emploi entraîne une relation de proximité entre les partenaires directement concernés.

Au contraire, la négociation au sein de l'unité se densifie au sein de structures plus décentralisées, comme on a pu l'observer dans le cas EDF-GDF. Elle reflète alors davantage des tensions internes, entre des plans stratégiques conçus selon des objectifs de performance établis au plan national, et les contraintes particulières de l'unité, à la fois internes — système de relations professionnelles, historique de l'unité — et externes — interdépendances étroites avec les partenaires économiques et publics.

Le renouvellement de la fonction DRH

La négociation intra-organisationnelle constitue donc également une activité importante au sein même de l'unité de base, et notamment entre direction d'unité et direction des ressources humaines, opposant une rationalité industrielle globale et des critères qualitatifs de gestion du marché interne.

Le traitement du problème de l'emploi dans l'entreprise tend aujourd'hui à articuler plus fortement, notamment *via* les dispositifs de GPE, la gestion quantitative de l'emploi et la transformation des situations de gestion du personnel. Comme l'a montré Martine Burdillat en étudiant des accords de GPE, cette redéfinition des critères de gestion de la main-d'œuvre se fait au profit de la fonction ressources humaines tout en contribuant à transformer la fonction elle-même. Ces évolutions, souligne-t-elle, sont bien *« le vecteur d'articulations nouvelles entre le social et les faits productifs de l'entreprise ». « L'introduction de l'impératif économique dans la définition de l'emploi sert désormais de référence pour sa gestion et sa négociation dans l'entreprise »* (Burdillat, 1992). Simultanément, et en particulier sur ce même terrain de l'emploi, le responsable DRH constitue un acteur central de la régulation institutionnelle, notamment à travers ses responsabilités juridiques et dans la relation qui s'instaure avec les responsables publics (Délégation à l'emploi, DDTE) lors de la négociation de dispositifs de PRP ou autre. Au cœur du système de relations professionnelles, en même temps qu'expert dans la redéfinition des conditions d'emploi et des termes de l'échange entre salariés et employeur, la fonction RH émerge comme un lieu central de rencontre des rationalités et d'instrumentation de compromis entre logiques différentes.

Les enquêtes monographiques, autorisant le suivi du *processus* même de négociation, nous ont ainsi donné à voir des situations où le(s) responsable(s) RH joue(nt) un rôle central dans l'écriture et l'instrumentation de nouveaux compromis sur l'emploi : en cherchant à bâtir des argumentations à la

faveur de dispositifs de flexibilité associés à des formes d'emploi stables (réduction des CDD/intérim), à initier des stratégies « d'intéressement » (Callon, 1986) en direction des responsables de l'entreprise, ou à construire des traductions dans des termes techniques (responsables opérationnels) ou économiques (direction générale) de la pertinence de nouveaux arrangements organisationnels.

Ainsi, le DRH d'un site de production défend-il une conception des enjeux rapportant ceux-ci à l'organisation du travail *(« Pour moi la problématique salariale était mineure, dérisoire par rapport à l'enjeu du coût de l'organisation du travail »)* contre une lecture plus économique de la situation [14]. *(« Pour le directeur général, il y avait un impératif financier important. C'est lui qui a recalé les choses sur les salaires en réunion d'information »).* L'activité de négociation est ici une activité à part entière de qualification ou de requalification des problèmes : elle s'appuie sur la construction d'argumentations décrivant les liens pertinents entre différentes dimensions de l'activité de production. Et c'est davantage cet exercice de qualification - plus que l'expression de rationalités ou de logiques divergentes - qui fait l'objet de pourparlers entre les décideurs.

Les visages de la négociation

Le débat interne au camp des responsables et directions n'est pas seulement l'expression d'une confrontation des acteurs de la régulation, porteurs de rationalités et/ou d'interprétations divergentes, mais également la manifestation des négociateurs comme « sujets », dont les orientations dans l'action sont analysables en relation avec la variété des trajectoires sociales et professionnelles. L'approche monographique, au plus près des interactions locales, témoigne de ce que la dynamique du projet et du changement, comme celle de la construction de l'accord, est bien aussi une « affaire d'hommes ».

Tout d'abord, la construction d'un nouveau compromis sur l'emploi dans l'entreprise est susceptible, on l'a vu, d'engager une reconstruction du champ de la négociation, soit encore une modification des identités d'acteurs ; et celle-ci peut passer par un renouvellement des négociateurs en tant que personnes. Un changement de régulation s'associe à l'invocation d'un projet (Reynaud, 1989). Il n'est pas rare que le travail social d'énonciation et de mobilisation autour de nouveaux principes d'action soit porté par une nouvelle direction. Etrangère à l'héritage d'interactions passées qui structure l'ancien « équilibre » des relations professionnelles, elle est alors plus à même d'incarner de nouvelles valeurs de la régulation conjointe, et ainsi à supporter le procès de légitimation qui accompagne une modernisation industrielle et sociale.

Inversement, les directeurs « maison », parce qu'ils sont porteurs de cultures d'acteurs et de négociation qui se sont forgées dans des histoires particulières, sont aussi plus aptes à façonner les conditions de recevabilité d'un projet de modernisation pour les membres de la communauté d'entreprise dont ils sont issus. Dans un des cas observés, le DRH de l'entreprise, bousculant l'excessive prudence du directeur de l'unité, figure ainsi comme principal médiateur du compromis sur l'aménagement du temps de travail, par sa capacité à mobiliser des outils de communication adéquats, à construire des traductions pertinentes pour les différentes parties, et à figurer comme l'un des artisans de l'articulation de la communauté au projet porté par la direction.

Ce type d'analyse n'est pas sans évoquer l'importance de la construction de l'estime et de la confiance entre interlocuteurs comme élément à part entière du processus d'élaboration de l'accord. Et elle est d'autant plus essentielle quand la légitimité de l'engagement de l'acteur syndical repose au moins en partie sur le comportement *à terme* de la direction, garante de la pérennité de la contrepartie. Que la reconnaissance mutuelle des négociateurs se nourrisse de l'héritage passé ou, au contraire, de l'arrivée d'hommes providentiels, elle est donc toujours susceptible de désigner certains hommes de direction, parmi d'autres, pour assumer cette fonction de médiateur entre les parties. Le revers de telles formes d'implication personnalisée des négociateurs se rencontre dans l'enjeu de pérennité de l'équilibre fragile des relations professionnelles qui a pu se construire autour de l'accord. Comme nous l'avons observé dans certaines unités d'EDF-GDF, le changement d'un membre de direction est bien susceptible d'affecter les bases de l'accord social qui s'est lentement construit au fil du processus de négociation.

Du combat économique au combat civique : les logiques d'échange entre syndicats et direction(s)

Conjuguant la gestion des effectifs et l'aménagement de la relation de travail (organisation, temps, qualification, salaire), la négociation sur l'emploi dans l'entreprise est un processus d'échange dont l'enjeu est la construction de nouvelles régulations de la relation d'emploi. Observer de près le jeu des acteurs dans ces échanges, c'est alors suivre les déplacements qui s'opèrent dans le champ traditionnel de la négociation, notamment en ce que celle-ci engage tout à la fois : la *compétence* des acteurs par rapport à la qualification des objets et des contenus de la négociation ; la *représentation*

14. Rappelons alors les tactiques d'argumentation déployées par le DRH pour convaincre les autres responsables de l'entreprise : *« L'idée de faire quelque chose pour réduire le nombre de CDD et d'intérimaires nous trottait dans la tête depuis longtemps. Mais les ingénieurs ont toujours des chiffres qui démontrent les coûts que cela entraînerait. Il m'a fallu du temps pour arriver à démonter ces raisonnements. Quand on a senti que c'était le moment, on a dit : " On se bouge " ».*

des rapports de forces et les positions à partir desquelles s'élaborent les processus de confrontation ; mais également les *identités* d'acteurs qui se déclinent sur la base de nouveaux compromis possibles et doivent simultanément intégrer la contrainte de légitimité qui pèse sur l'action des négociateurs comme « sujets politiques [15] ».

Une synthèse des monographies nous permet d'identifier quelques configurations de base du jeu de contreparties et des registres sur lesquels se déclinent les enjeux de la négociation : les deux premiers types (logique contingente de flexibilisation, logique micro-corporatiste) font apparaître le caractère central des stratégies de flexibilisation du travail ; le troisième registre renvoie davantage à des formes de « mutualisation » de l'emploi, où l'organisation du travail n'est pas directement mise en question (logique de la citoyenneté). Il s'agit moins ici de bâtir une typologie des accords que de caractériser différents espaces de confrontation de rationalités hétérogènes. L'analyse de ce processus de définition des contreparties consiste alors à appréhender les divers modes de représentation et d'argumentation qui structurent l'organisation de ces échanges, analysables en relation avec les univers d'appartenance identitaire et de référence sémantique mobilisés.

Une logique contingente de flexibilisation

La genèse d'un accord sur l'emploi a très souvent à voir, on l'a dit, avec le développement de la flexibilité du travail, dans des modalités aussi diverses que le sont les formulations locales de nouvelles exigences de performance. La stratégie entrepreneuriale de flexibilité, loin d'être une réponse mécanique aux contraintes du marché, s'inscrit plus largement dans l'ensemble des rapports entre entreprises du groupe, du secteur ou du territoire ; et il faut y adjoindre un contexte législatif susceptible de renouveler l'univers de référence à partir duquel se déterminent les règles « pour l'action » (Jeammaud, 1990).

A l'initiative des directions, l'ouverture des négociations s'appuie sur un exercice de qualification des enjeux, soit un travail des directions pour construire une interprétation commune des contraintes du marché et des modes de réponse appropriés, qui légitime 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.

15. Entendons ici tout à la fois une fonction de « délégation » fondée sur la reconnaissance des mandataires et une fonction « d'acteur » associée à l'énonciation d'un projet.

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, Mouriaux, 1989) — qui est mise en question. La question de l'emploi mobilise une expertise croissante des acteurs syndicaux. *« Il faut souligner le problème de la faiblesse de l'information »*, nous rappelait un interlocuteur de l'Observatoire des Relations Professionnelles CFDT, ajoutant : *« Les directions ont l'air de jouer la transparence, mais la transparence n'intervient qu'à partir d'un certain moment. En amont, se pose la question de l'expertise économique : quelle est la situation du marché, quel est le développement du secteur, quelle est la situation nationale ? Il y a à la fois une inégalité d'informations et une difficulté certaine à vérifier les informations livrées par l'entreprise ».*

L'articulation de la régulation des effectifs avec des mesures de flexibilisation du travail - salaire, organisation, temps de travail - repose rarement sur une rationalisation mathématique qui construirait l'équivalence entre gains de productivité et nombre d'emplois créés ou sauvés. Elle 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. Elle est donc le produit complexe d'un rapport de forces qui ne peut se saisir hors de la dynamique de représentation et de légitimation qui organise la confrontation sociale.

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. La question demeure de savoir jusqu'à quel point cette équivalence construite dans l'échange est acceptable pour les deux parties : tant pour les responsables de direction, qui négocient leur propre autonomie dans un système d'interdépendances avec les partenaires/concurrents du groupe, du territoire ou de la branche ; que pour le camp syndical, qui se heurte à la difficulté de rendre communicable la contrepartie « emploi » à ses mandants, au regard des concessions effectuées concernant les aménagements de la relation de travail (cf. § 4). L'asymétrie des acteurs dans la qualification des enjeux et la définition des termes de

l'échange peut être suffisamment importante pour que persiste une forte controverse sur la valeur de tels accords pour les organisations.

Un tel constat ne doit cependant pas épuiser le bilan de ce premier registre de confrontation. Car il est tout aussi intéressant de prendre la mesure des effets d'apprentissage à terme qu'instruit ce type de négociation, ce que Christian Morel désignerait comme relevant d'une « négociation-formation » (Morel, 1991). 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 le registre proprement technique, nécessaire pour aborder les modalités complexes de la flexibilité (économiques, gestionnaires ou juridiques), 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 le développement de l'expertise syndicale est aussi largement dépendant de la façon dont les directions jouent le jeu, c'est-à-dire acceptent de partager une certaine matière d'informations stratégiques. Ce partage, qui en général s'effectue sous la pression syndicale, contribue à inscrire la négociation dans une logique d'échange politique [16]. Elle 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. Mais c'est aussi plus largement la question de l'identité de l'acteur syndical qui est posée, nous y reviendrons.

La crise de modèles (micro-)corporatistes

Nous abordons là une seconde configuration, qui renvoie plus directement à l'inscription de la négociation sur l'emploi dans l'historique des relations professionnelles. Adossée à une réorganisation des pratiques productives, la négociation sur l'emploi dans l'entreprise pose le problème de l'émergence de nouvelles règles de gestion de la main-d'œuvre. Mêlant indissociablement le niveau et la qualité de l'emploi, cette redéfinition met en cause la viabilité des régulations traditionnelles et suggère d'être attentif aux types de déplacements qui sont opérés dans la construction - sociale, politique - de la notion d'emploi par les acteurs eux-mêmes.

16. Pour Erhard Friedberg, la notion d'échange politique recouvre les situations dans lesquelles les joueurs, tout en échangeant des ressources (des comportements) essayent *« simultanément de manipuler en leur faveur les termes ou les " règles qui gouvernent cet échange "* » (op. cit. p. 128). Cette acception micro-sociologique, focalisée sur l'interaction, ne rend que partiellement compte de ce que recouvre l'échange politique dans les systèmes de relations professionnelles : une stratégie délibérée, par laquelle les organisations syndicales modèrent les revendications immédiates de leurs mandants, au profit de leur capacité politique à satisfaire des objectifs à plus long terme (Pizzorno, 1978). Cela implique, comme nous le verrons plus loin, une mise à l'épreuve du lien de représentation et une « mue identitaire » nécessairement douloureuse.

Contextualiser la négociation sur l'emploi, c'est voir émerger toute une série d'enjeux associés à l'articulation entre régulation de l'emploi et système de relations professionnelles. De la PME ancrée sur son territoire et perpétuant une tradition paternaliste à la grande entreprise française, en passant par les marchés internes du secteur public, la régulation de l'emploi dans l'entreprise française a pu donner lieu à la construction historique de compromis fondateurs et garants d'une certaine stabilité du système de relations professionnelles : *« ce que suggère ici la notion de corporatisme, c'est la production d'un compromis qui porte en germe la stabilité des relations sociales et des modes de négociation »* (Hoang-Ngoc, Lallement, 1994). En suivant les auteurs, il suffit de rappeler les facteurs historiques et politiques (décentralisation, lois Auroux, etc.) qui, au cours de la dernière décennie, ont favorisé la consolidation de micro-corporatismes locaux et encouragé le renouvellement de la négociation collective sur la base de relations plus contractuelles.

Le débat sur la flexibilité et l'emploi constitue une nouvelle donne de la négociation, au sens où il consiste à suggérer que ce « pacte social » n'est plus performant ou insuffisamment, voire que celui-ci met en péril la viabilité de l'entreprise. Pour autant, dans un tel contexte, la négociation avec les partenaires sociaux demeure bien un point de passage obligé dans la production de nouvelles règles de gestion de l'emploi. L'enjeu serait alors la capacité des acteurs à réviser ou réactualiser l'ancien compromis et les valeurs centrales de la régulation conjointe (Reynaud, 1996). Ainsi, l'introduction d'éléments de flexibilité du temps de travail au sein de telle entreprise peut-elle se faire dans le cadre d'une articulation positive de ces aménagements avec une politique d'emploi traditionnellement associée au développement local. Jusqu'à un certain point, les accords emploi/flexibilité peuvent ainsi se situer dans une recherche d'innovation quant à la manière d'articuler positivement les changements en question sur un compromis de base, de façon à ne pas menacer les équilibres atteints dans les relations professionnelles.

Associé à l'emploi, le débat sur la « modernisation » constitue alors un moment critique de concurrence des légitimités : les acteurs syndicaux opposent à la rationalité entrepreneuriale le projet autour duquel s'est bâti historiquement l'accord social entre les parties, invoquant la relation d'emploi comme échange social avec variablement, en fond, la communauté d'entre-

prise, le territoire, le bassin d'emploi, la communauté professionnelle ; rappelant le rôle institutionnel de l'entreprise et les éléments fondateurs de son identité (« le service public », etc.) ; ou encore interpellant l'entrepreneur comme acteur social et politique.

Pour l'acteur syndical qui accepte d'entrer dans cette révision plus ou moins partielle des règles d'emploi, l'enjeu est alors à la mesure de la déstabilisation des compromis antérieurs et de l'impact social de réformes qui peuvent affecter durablement la collectivité concrète de travail (cf. EDF). Mais il est aussi largement tributaire des déplacements que vont opérer les représentants syndicaux par rapport à ce qui avait antérieurement constitué leur légitimité vis-à-vis de la base (cf. § 4).

Citoyenneté oblige...

L'emploi est aujourd'hui un objet politique en débat. Un débat dans l'entreprise elle-même, mais un débat qui fait aussi résonance, via les hauts-parleurs syndicaux, l'interpellation des pouvoirs publics et la sanction publique véhiculée par les médias. D'un côté, la précarité, le chômage et la dualisation de la main-d'œuvre font peser la menace d'une désagrégation du lien social ; de l'autre, sur des motifs politiques et économiques, l'entrepreneur est mis en demeure de se justifier devant la société et de rendre acceptable l'ordre productif que bâtissent les réformes (Segrestin, 1992). Et il est d'autant plus attendu de l'entreprise publique (cf. accord EDF) qu'elle joue son rôle d'entraînement et d'exemple pour rallier à la cause « citoyenne » les intérêts privés.

Côté syndical, l'intention se décline principalement sur le registre de la réduction du temps de travail, désignée comme la voie royale pour la défense de ce « bien commun » qu'est l'emploi. Mais les tentatives réitérées des syndicats pour inscrire cette thématique au chapitre de la négociation sur l'emploi sont le plus souvent endiguées par les directions, à moins qu'elles soient susceptibles d'être conjuguées avec diverses formes d'aménagements flexibles du temps de travail. Face à une revendication globale, il subsiste du côté des employeurs un relatif consensus pour adopter une position attentiste, dans la perspective d'une éventuelle négociation au niveau national sous contrainte de l'Etat.

Dès lors, les thèmes de la solidarité et de la lutte contre l'exclusion réapparaissent sur le mode d'actions sporadiques à travers des accords dont les intentions « caritatives » sont clairement affichées : dispositifs incitatifs favorisant le partage de l'emploi (temps partiel, compte-épargne-temps, retraite anticipée) ou soutien à l'emploi externe (essaimage, formation et aide à l'insertion des populations précarisées, partenariat) constituent les déclinaisons dominantes de ce type d'accords. Si l'acteur syndical, notamment la CFDT, apparaît spontanément plus disposé à porter de telles revendications,

il n'est pas exclu que les directions participent à l'initiative, trouvant là des alternatives à une négociation sur la réduction du temps de travail.

Mais on a ici plus radicalement quitté le terrain des concessions réciproques, voire de l'échange positif, pour un projet qui se décline davantage sur le registre du don : une participation mutuelle de l'employeur et des salariés, plus ou moins volontairement mis à contribution (tutorat, mutualisation), au service d'un bien commun supérieur. Toute la question demeure cependant de savoir qui, des salariés ou de l'employeur, est disposé à supporter le coût de tels dispositifs. L'ambition de certains délégués syndicaux est rapidement éprouvée par la difficulté à réussir une opération de mobilisation du collectif d'entreprise sur la base du seul argument « civique ». Aussi sont-ils amenés à adopter des positions plus offensives vis-à-vis de l'employeur auquel incomberait « naturellement », de par sa position sociale et son rôle institutionnel, le devoir de subsider aux failles du système productif.

Dans ce registre d'échange, les négociations témoignent d'une recherche d'innovation pour des formules qui reçoivent le plus souvent un écho public favorable. Mais celles-ci ne sauraient couvrir à elles seules le champ de la négociation sur l'emploi. Car le contenu de la négociation demeure malgré tout cantonné dans des actions à la marge, qui ont le plus souvent des effets relativement limités sur le volume d'emploi en interne : soit qu'elles intéressent des publics peu nombreux (temps partiel, par exemple), soit qu'elles jouent sur le soutien à l'emploi externe (formation, etc.). L'accord porte alors le risque qu'apparaisse une certaine suspicion, à l'égard d'actions en définitive peu coûteuses qui voudraient donner le change à une réelle politique de soutien à l'emploi : une sorte de marketing social qui consiste à payer son tribut pour les dégâts de la modernisation. Essentiellement construite dans un registre de justification civique qui a difficilement prise sur toute une catégorie de salariés, la légitimité de l'action des partenaires sociaux demeure problématique tant que ceux-ci ne réussissent pas à asseoir sur des résultats concrets la fonction symbolique de tels accords.

La mobilisation sur l'emploi : les tribulations de l'acteur syndical

La façon dont les acteurs syndicaux 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 d'action.

Nouvelle donne de la négociation collective, tout au moins dans ces termes, l'emploi figure comme élément à part entière du jeu de la concurrence (Aglietta, 1994). Que les représentants syndicaux l'acceptent plus ou moins totalement, qu'ils refusent ou non d'entrer dans la négociation, c'est sur la base de cette formulation plus ou moins explicite que s'énonce la nécessité d'une révision des conventions d'emploi, en lien avec toute une série d'autres conventions également entrées en recomposition (productivité, qualification, etc.). Par leur position d'interlocuteurs des directions, l'accès à une certaine information économique, un point de vue global sur l'entreprise dans son environnement, les représentants syndicaux sont plus à même de partager un certain nombre de représentations concernant cette construction de la réalité de l'entreprise, la nécessité d'un renouvellement des politiques stratégiques ou la définition des voies de la modernisation. Mais tout se passe néanmoins comme si l'emploi, tout au moins sous le mode de l'engagement durable d'un échange social, avait désormais un « prix » : celui, d'ailleurs, dont une population inscrite dans de nouvelles normes d'emploi plus précaires « ferait les frais », ou encore celui qui se chargerait de la valeur - ou du coût - des « acquis sociaux ».

Cet énoncé implicite du débat sur l'emploi, on l'admettra, ne se donne pas comme évidence collective pour les salariés, y compris ceux qui se voient aujourd'hui désignés comme des catégories privilégiées de la société salariale alors qu'ils étaient encore hier à l'avant-garde des « conquêtes sociales ». C'est également, semble-t-il, à ce niveau que se joue le principal clivage entre les syndicats qui entrent dans la négociation et ceux qui la refusent le plus souvent en bloc, et entendent demeurer sur les registres traditionnels de défense des intérêts collectifs.

Acteur collectif de la régulation et communautés d'entreprise

Approchons de plus près du terrain de bataille : le débat sur l'emploi, on l'a vu (§3), se décline de diverses façons, mais reste toujours susceptible de rendre, pour reprendre une expression de Jean Daniel Reynaud (1988, p. 22), l'agrégation des intérêts à la fois difficile et incertaine.

Quand il joue sur les principes de citoyenneté, 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 arguments ou les formulations « domestiques », pour reprendre les catégories de Laurent Thévenot, 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 : 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 [17]. Aujourd'hui accrue par les répercussions de mesures de flexibilité, l'hétérogénéité du groupe salarié rend plus difficile l'agrégation et l'organisation des intérêts dans l'action, ce que certains responsables syndicaux rencontrés ont nommé « *les contradictions au sein du peuple : " un des partenaires avec lequel on négocie l'emploi, ce sont les salariés. La méconnaissance des mécanismes de comportement des salariés peut nous amener à tout un tas d'aberrations (...). On a un noyau non négligeable de salariés dont la problématique est de conserver les avantages acquis (...). Entre cette tranche de salariés et les personnels intérimaires qui ont pu être embauchés dans le cadre d'un accord, les intérêts ne sont pas les mêmes. La méconnaissance de la cohabitation des deux populations est un véritable problème* », affirmait ce représentant d'une fédération de la métallurgie [18].

A 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 », comme l'ont évoqué certains représentants rencontrés à EDF-GDF. Il s'agit alors pour l'organisation syndicale de faire admettre de nouveaux compromis locaux 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 de l'acteur collectif de la régulation conjointe (syndicats et direction) toujours susceptible d'être dénoncée par une légitimité concurrente au nom d'une représentation plus juste.

Ce type de négociation a ainsi tendance à mettre à mal la fiction qui est à la base de la démocratie industrielle et de tout l'édifice contractuel, celle d'une coïncidence entre les intérêts des organisations syndicales en tant que telles et les intérêts des salariés, entre les représentants et les représentés (Borenfreund, 1991). Ne se situant pas, *a priori,* dans une perspective d'amélioration de la situation individuelle des salariés, ces négociations

---

17. « *La capacité de mobilisation sera d'autant plus forte que les communautés de référence disponibles seront plus proches des individus, et plus prégnantes par rapport à leur situation objective ; elle sera moins forte si l'identité collective prend le caractère d'une identité éclatée* », peut-on rappeler avec Denis Segrestin (1980, p. 175).
18. Groupe de réflexion associant chercheurs et responsables départementaux d'une fédération de la métallurgie, organisé dans le cadre de cette recherche.

contraignent les organisations syndicales à arbitrer entre les intérêts immédiats des salariés et des opportunités à plus long terme : « *la relation des représentants du personnel et du personnel lui-même est effectivement un des domaines les plus difficiles. Il faut convaincre et expliquer au personnel (comme on le fait par rapport aux patrons) qu'il faut gérer le long terme et non pas les conditions présentes qui fluctuent très rapidement. Et s'inscrire dans le long terme et maintenir le cap* », reconnaissait ce responsable d'une union fédérale départementale.

Là où les acteurs syndicaux ne voient généralement qu'un obstacle à franchir par un effort de communication ou de « conscientisation », nous aurions tendance à voir une nouvelle manifestation de la redéfinition de l'identité syndicale. Il nous semble en effet que ces jeux d'acteurs contribuent à rapprocher le modèle de la représentation syndicale de celui de la représentation politique, contre lequel il s'est historiquement construit, en France tout au moins [19]. Dans les cas que nous avons observés, les syndicats qui prétendent agir au nom des intérêts à long terme des salariés adoptent très clairement une posture de représentant politique : « *Le représentant politique moderne agit en présupposant - présupposé constitutionnellement sanctionné par l'absence de mandat - qu'il en sait plus que ceux qu'il représente, qu'il sait mieux quels peuvent être leurs véritables intérêts* » (Pizzorno, 1986, p. 357). Au même titre que l'enrôlement des organisations dans la gestion du social (le syndicat comme « fonctionnaire du social », pour reprendre l'expression de Pierre Rosanvallon), mais à un autre niveau, la négociation de l'emploi dans l'entreprise participe ainsi à la reformulation, subie ou encouragée, de l'identité syndicale.

Termes de l'échange et stratégies de reconstruction de l'action collective

Pour quelles raisons les organisations syndicales peinent-elles à « intéresser » les salariés aux résultats de cette nouvelle dynamique contractuelle ? Une raison essentielle est que les accords impliquent pour les salariés des sacrifices individuels immédiats et connus — en terme de souplesse horaire, de conditions de travail (et de vie hors-travail), voire de progression de salaire et de carrière (temps partiel, PRP) — en contrepartie d'avantages hypothétiques et collectifs.

A moins que les individus ne soient directement concernés par une menace sur leur emploi, cette mise à contribution des salariés est souvent accueillie avec réticence. Certains manifesteront clairement leur opposition à

19. Le syndicat, souligne Pierre Rosanvallon (1989, p. 207), « *se conçoit comme la forme consciente du groupe professionnel, il lui est totalement immédiat et ne s'en distingue pas. Le rapport du syndicat au groupe professionnel ne saurait donc reproduire la relation des électeurs à un député : il n'est pas un rapport de médiation et de délégation, mais une simple forme d'organisation et d'expression* ».

entrer dans une « logique du sacrifice » qui, au niveau de la signification du projet syndical, heurte de front les principes sur lesquels se fonde traditionnellement celui-ci, tout au moins sur lesquels on attend encore que se situe l'acteur syndical : la conquête de biens collectifs facilement individualisables (Hinrichs, Offe, Wiesenthal, 1993).

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. Les salariés ont en effet tendance à juger les actes des représentants syndicaux à l'aune d'un seul critère, celui de l'effet de l'accord sur le volume de l'emploi traditionnel (statutaire ou CDI). Les actions externes (insertion, développement local) sont suspectées de constituer un moyen pour l'entreprise de se « donner bonne conscience », en l'absence d'une véritable politique créatrice d'emplois. Dans ces termes, la contrepartie peut souffrir d'apparaître soit trop faible (nombre limité de créations d'emplois) ; soit trop ambiguë (les emplois créés l'auraient été, avec ou sans) ; soit encore incertaine, l'effectivité de telles mesures étant toujours menacée par les aléas économiques et l'interprétation que l'on peut en faire [20].

Aussi, le thème de l'emploi nécessite-t-il une reconstruction permanente de l'action collective pour prévenir tant les dissensions internes que la concurrence d'autres organisations. On peut faire l'hypothèse, notamment sur la base de nos observations, que la réussite de l'acteur syndical dans son travail « d'entrepreneur social » s'appuie sur sa capacité à construire des traductions de l'accord communicables aux collectivités concrètes de travail. Plusieurs voies s'ouvrent ici, dont certaines se sont effectivement révélées susceptibles pour la ou les organisation(s) syndicale(s) de « *s'affirmer face aux autres et de devenir le moteur d'un processus d'agrégation et d'organisation d'intérêts* » (Friedberg, 1993, p. 275). Celle, par exemple, d'associer la production de biens individuels avec 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. S'y ajoute, pour passer des soubresauts au mouvement d'envergure, l'usage de la contrainte aussi bien physique (blocage de l'accès de l'usine par les grévistes) que morale (lettre aux « non-grévistes »). Mais il faudrait examiner plus largement, dans chaque cas, les conditions dans lesquelles l'action sur le motif civique de l'emploi peut trouver ses ressorts dans la mobilisation des communautés pertinentes de l'action col-

20. Il y aurait quelques difficultés, nous disent les juristes, à sanctionner un employeur qui ne respecterait pas des engagements en matière d'embauche ou de maintien de l'emploi. Cf. Souriac, 1996.

lective, en lien avec l'invocation de motifs identitaires, de registres « domestiques », ou de valeurs traditionnelles de la régulation conjointe de l'emploi dans l'entreprise qui font sens pour les salariés.

La légitimation de l'accord et de ses signataires peut également s'opérer à travers le retour - plus ou moins symbolique mais toujours mis en scène - à des formes traditionnelles de représentation de l'action syndicale. C'est ainsi que l'on peut repérer, en particulier dans les cas où les organisations signataires sont soumises à la concurrence d'un non-signataire puissant, les reformulations opérées par certains représentants syndicaux : de motifs à l'origine déclinés sur le mode altruiste de « la participation de tous » (y compris les salariés), à une rhétorique qui intègre la visée d'un bien commun supérieur dans un projet de « conquête » de gains individuels et collectifs.

Il faut admettre que la question de la légitimité demeure particulièrement sensible dans le cas de négociation sur l'emploi. Le parti (et le pari) de la « modernisation flexible » est, on l'imagine aisément, aujourd'hui plus difficile à tenir que celui de la contestation radicale. Mais peut-être moins du fait des conséquences des réformes engagées que de la perte d'évidence d'un réel affrontement des parties dans le jeu de la négociation, l'expression même du rapport de forces participant, on le sait, de la légitimité des résultats (Reynaud, 1989). Toute la question est bien pour les syndicats signataires, au delà de l'accord, de faire valoir la teneur du débat et la portée critique des négociations qui ont conduit au compromis. On peut ici être attentif aux difficultés rencontrées par les représentants syndicaux pour convaincre de la justesse des compromis alors que la négociation tend à considérablement les éloigner « géographiquement » (moyens et militants insuffisants, expertise(s) mobilisé(es), complexité des questions emploi, etc.), sinon idéologiquement de leur base. L'acteur collectif de la régulation conjointe doit compter avec le risque d'une autonomisation croissante de cet espace de sens par rapport à celui qui s'est initialement bâti avec les représentés. Pour reprendre les termes d'un responsable de la CFDT, ces accords impliquent non seulement *« un rapport de forces vis-à-vis des patrons mais aussi un " débat idéologique " avec les salariés »*.

Si la construction du sens de leur projet demeure si fragile du côté de la relation aux mandants, qu'est-ce qui motive, active, mobilise les organisations syndicales qui acceptent de « jouer le jeu » de la négociation, voire d'assumer le compromis ? La participation syndicale peut tout d'abord s'énoncer dans les termes politiques du projet : du côté de la CFDT notamment, la défense de l'emploi comme bien civique fait aujourd'hui partie intégrante du mandat de l'organisation. Mais cette déclinaison englobante qui fait du jeu local une traduction des orientations nationales du syndicat est, on le sait, incomplète et réductrice. Elle l'est d'autant plus que, on l'a vu par

ailleurs, la négociation sur l'emploi a tendance à privilégier l'arrangement local et le bricolage institutionnel au niveau de l'entreprise, de l'établissement, voire de l'atelier. Le jeu des interactions locales est alors particulièrement approprié à voir des militants de tous bords, si ce n'est « indépendants », privilégier des décisions répondant aux problèmes des personnes qu'elles concernent directement, quitte à prendre quelque distance avec les orientations de la centrale syndicale. L'argument consiste à sacrifier la ligne politique à l'arrangement pragmatique qui permet de trouver conjointement et localement des solutions au problème de l'emploi. Le niveau local offre ici un cadre à travers lequel les acteurs syndicaux vont exister et figurer comme des « innovateurs sociaux » à part entière : « négociation-apprentissage », l'accord-emploi ouvre aussi à diverses formes de « négociation-manifestation » à travers lesquels se joue une mise en scène médiatique du « syndicaliste local » qui se grandit à travers l'écho public que reçoit cette entreprise civique.

Enfin, sans qu'il s'agisse d'une exclusive, l'intérêt de l'accord peut s'accompagner de la création d'un espace institutionnel nouveau où les représentants syndicaux sont habilités à intervenir et où ils peuvent se démarquer du syndicat majoritaire. C'est naturellement le cas à EDF-GDF, où depuis l'accord de 1993, le développement de la négociation collective s'appuie sur la construction d'un espace de dialogue social autre que les instances paritaires statutaires. Mais ce peut être le cas, à moindre échelle, dans les entreprises où l'accord crée des commissions de suivi. Via cette habilitation, les représentants syndicaux tentent d'utiliser l'accord comme un levier leur permettant d'accéder et de discuter des orientations politiques de l'entreprise.

Conclusion

Phénomène émergent, le développement de la négociation sur l'emploi s'inscrit dans un contexte économique et politique marqué par l'absence d'horizons alternatifs. Résignés à subir la mondialisation des marchés, ayant éprouvé l'impuissance des recettes traditionnelles de l'action publique, les partenaires sociaux sont poussés à rechercher localement des solutions innovantes à la crise de l'emploi. En ce sens, la montée en puissance de l'initiative locale est bien la conséquence de la perte d'autonomie de l'action de l'Etat. Par ailleurs, la densité des interactions entre les différents niveaux d'échange confère de fait un caractère relativement contingent aux équilibres trouvés localement. Ceci incite donc à la prudence quant à la possibilité de concevoir ces accords en termes de « modèles » généralisables. Si ces accords fonctionnent, on peut penser que c'est également parce qu'ils ne sont pas reproductibles.

L'analyse de ces négociations sur l'emploi comme processus d'échange a permis d'appréhender la globalité des enjeux qui sous-tendent le changement de régulation en cours. Ainsi que le notait Jacques Freyssinet (1995), les termes du débat ne se réduisent pas à une simple opposition entre deux logiques « économique » et « sociale », mais relèvent davantage de l'affrontement entre différentes conceptions de l'articulation entre efficacité économique et cohésion sociale. *« Ce sont ces cohérences qui s'affrontent »*, ajoute l'auteur. Le produit de cet affrontement, le compromis qui s'en dégage aujourd'hui, semble davantage se jouer sur le mode d'une flexibilisation interne multiforme, garante de la performance industrielle, en contrepartie du maintien ou de la création d'emplois, que sur celui du « partage du travail ». Ceci peut conduire, dans certains cas, à ce que l'accord participe à une redéfinition des conditions d'accès à l'emploi stable.

L'équivalence positive entre flexibilité et emploi se déduit difficilement d'un raisonnement strictement économique [21]. Elle est donc bien, et l'analyse des processus de négociation le confirme, le produit d'un jeu de contreparties et d'un rapport de forces entre employeurs et représentants syndicaux, échange qui peut mobiliser toute une série de dispositifs de soutien à l'emploi élaborés par l'Etat. Néanmoins, le champ sémantique de la négociation est d'abord structuré par des raisonnements en terme de performance industrielle, qui associent le secteur d'activité, la position sur les marchés, les politiques technologiques, l'organisation du travail et les règles d'emploi.

Enjeu et objet de la transaction, l'emploi émerge simultanément comme une valeur sociale, instance de légitimation, horizon ultime de la refonte des règles du jeu. Mais ce principe supérieur suffit-il à légitimer l'engagement syndical dans ces nouveaux compromis sociaux ? C'est la question qui se pose lorsque cette participation implique d'autres modes d'action syndicale, qui supposent que les organisations syndicales se risquent davantage sur le terrain de la gestion de la production et des enjeux de productivité, alors qu'elles reconnaissent elles-mêmes qu'elles sont encore insuffisamment armées pour ce faire. Au delà, le compromis flexibilité/emploi éprouve l'acteur syndical dans l'affichage de son identité aux yeux de la base. *« Alors que la consolidation de la société salariale avait continûment élargi l'assise des positions assurées et ménagé les voies de la promotion sociale, c'est le mouvement inverse qui prévaut »*, diagnostique Robert Castel (1995). Le débat qui agite la base fait ici écho à la façon dont l'acteur syndical, entre participation et résistance à ce nouvel espace de compromis, négocie sa posture face à une telle évolution qui rompt avec le mouvement historique.

---

21. « *La flexibilisation multiforme des temps de travail a pour conséquence logique de permettre à l'entreprise d'ajuster plus exactement à ses besoins le temps de travail qu'elle rémunère ; elle a donc pour effet de réduire le nombre total d'heures de travail pour un niveau donné d'activité ; la présenter comme une source de croissance plus riche en emplois relève du paradoxe* » (Freyssinet, 1995, p. 65).

Références bibliographiques

Aglietta M. (1994), « Concurrence internationale, emploi, cohésion sociale », *Travail et emploi*, n° 59, pp. 90-100.

Bloch-London C. et ali. (1994), « Les processus locaux de « partage du travail », *Travail et emploi*, n° 2/94, pp. 4-17.

Boisard P. (1994), « L'adaptation des horaires de travail aux fluctuations de la demande, les stratégies des entreprises », *Travail et emploi*, n° 59, pp. 18-30.

Borenfreud G. (1991), « La représentation des salariés et l'idée de représentation », *Droit Social*, n° 9-10, septembre-octobre, pp. 685-695.

Burdillat M. (1992), « Gouvernement de l'emploi et gestion du travail », *Cahiers du GIP Mutations Industrielles*, n° 63, septembre.

Burdillat M., Charpentier P. (1995), « Les pré-retraites progressives, entre gestion des sureffectifs et partage du travail », *Cahiers du GIP Mutations Industrielles*, n° 67.

Callon M. (1986), « Eléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint Brieux », *L'année sociologique*, n° 36, pp. 169-208.

Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale, chronique du salariat*, Paris, Fayard.

Cette G., Taddéï D. (1994), *Temps de travail, modes d'emploi*, Paris, La Découverte.

Flanders A. (1968), « Eléments pour une théorie de la négociation collective », *Sociologie du travail*, n° 1/68, vol. X, pp. 13-35.

Freyssinet J. (1995), « Emploi et chômage. Peu de résultats, beaucoup de rapports », IRES, Document de travail n° 95-01, Noisy-le-Grand.

Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil.

Gautié J. (1993), *Les politiques de l'emploi,* Paris, Vuibert.

Grémion P. (1976), *Le pouvoir périphérique*, Paris, Seuil.

Groux G., Mouriaux R. (1989), *La CFDT*, Paris, Economica.

Hinrichs K., Offe K., Wiesenthal H. (1993), « Time, money and welfare-state capitalisme », in Keane J., *Civil society and the state: new european perspectives,* Londres, Verso.

Hoang-Ngoc L., Lallement M., (1994), « Décentralisation des relations professionnelles et gestion de l'emploi en France », *Relations Industrielles, vol.* 49, n° 3, pp. 441-464.

Jeammaud A., (1990), « La règle de droit comme modèle », Recueil Dalloz Sirey, 28ème cahier, Chronique - XXXIV.

Jobert B. (1992), « Représentations sociales, controverses et débats dans la conduite des politiques publiques », *Revue française de science politique,* n° 2, pp. 219-234.

Lacroix B., Merle V. (1988), « Les politiques d'emploi et le fonctionnement du marché du travail » in *Structures du marché du travail et politiques d'emploi*, 1988, Paris, Ed. Syros-Alternatives, pp. 419-440.

Lascoumes P. (1990), « Normes juridiques et mise en œuvre des politiques publiques », *L'année sociologique*, vol. 40, pp. 43-71.

Majone G. (1989), *Evidence, Argument & Persuasion in the Policy Process,* Yale University Press.

Majone G. (1993), « When does policy deliberation matter? », Working Paper, Florence, EUI.

Morel C. (1991), « La drôle de négociation », *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines.

Morin M-L. (1996), « L'articulation des niveaux de négociation dans l'accord interprofessionnel sur la politique contractuelle du 31 octobre 1995 », *Droit Social*, n° 1, janvier, pp. 11-17.

Padioleau J. (1982), *L'Etat au concret*, Paris, PUF.

Pizzorno A. (1978), « Political Exchange and Collective Identity in Industrial Conflict », in Crouch C. & Pizzorno A., (eds), *The Resurgence of Class Conflict in Western Europe-Since 1968*, vol. 2, p. 277-298, Londres, Mc Millan.

Pizzorno A. (1986), « Sur la rationalité du choix démocratique », in Birnbaum P., Leca J., *Sur l'individualisme*, Paris, Presses de la FNSP.

Putnam R. (1993), *Making Democracy Work : Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton UP.

Quintero N. (1996), « Tendances récentes de la négociation d'entreprise sur l'emploi », in *L'emploi et sa négociation dans l'entreprise,* rapport de recherche pour le Commissariat général du plan, Grenoble, Cristo.

Reynaud J-D. (1988), « La négociation des nouvelles technologies : une transformation des règles du jeu », *Revue française de science politique*, n° 1, pp. 5-22.

Reynaud J-D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale,* Paris, Armand Colin.

Reynaud J-D. (1996), *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octares Editions.

Reynaud J-D., Eyraud F., Paradeise C., Saglio J. (dir.), (1990), *Les systèmes de relations professionnelles, examen critique d'une théorie*, Paris, Editions du CNRS.

Rosanvallon P. (1988), *La question syndicale*, Paris, Calmann-Lévy.

Segrestin D. (1992), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, A. Colin.

Segrestin D. (1980), « Les communautés pertinentes de l'action collective », *Revue française de sociologie*, vol. XXI, pp. 171-203.

Souriac M.A. (1996), « Engagements et arrangements sur l'emploi : une perspective juridique », in *L'emploi et sa négociation dans l'entreprise,* op. cit., pp. 299-322.