



**HAL**  
open science

## Négociation du temps de travail et régulations intermédiaires : le cas de Volkswagen

Jens Thoemmes

► **To cite this version:**

Jens Thoemmes. Négociation du temps de travail et régulations intermédiaires : le cas de Volkswagen. Guy Groux. L'action publique négociée: approches à partir des "35 heures" France-Europe, Harmattan, pp.127-143, 2001, 9782747516907. hal-00936461v1

**HAL Id: hal-00936461**

**<https://hal.science/hal-00936461v1>**

Submitted on 26 Jan 2014 (v1), last revised 5 Aug 2014 (v2)

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

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

Jens Thoemmes

## Négociation du temps de travail et régulations intermédiaires : le cas de Volkswagen

### 1. La position du problème

#### *1.1 Le problème social : maintenir ou créer de l'emploi en réduisant la durée du travail ?*

Dans le contexte d'un chômage de masse, les années 1990 marquent le retour du débat public sur le maintien de l'emploi dans les entreprises en difficultés. La réduction de la durée du travail, oubliée depuis de longues années, apparaît alors comme une dimension permettant d'atténuer la crise sur l'emploi. C'est ainsi qu'en France sur une décennie, une série de lois (Loi quinquennale de 1993, loi de Robien 1996, lois Aubry 1998, 1999) attribuent un rôle important à la réduction de la durée du travail, dans la négociation sur l'emploi. Simultanément en Allemagne, l'accord de Volkswagen (VW, 1993) réintroduit le même type de débat : grâce à la réduction de la durée du travail, peut-on partager ce dernier afin d'éviter des licenciements économiques ?

Le problème concerne ainsi le "partage" du travail, le terme de "partage" étant en l'occurrence réservé aux "arrangements" décidés collectivement en matière de réduction de la durée du travail. Dans le contexte du partage, la réduction de la durée journalière, hebdomadaire ou annuelle du temps de travail forme un échange au sein duquel l'emploi joue un rôle central. A l'évidence, l'échange reste inégal. La réduction du temps de travail constitue un avantage acquis ; ce n'est pas (toujours) le cas des modalités du partage du travail qui incorpore pour les salariés l'idée de "sacrifices" en vue de préserver l'emploi, et ceci dans le cadre d'un rapport de force qui leur est (souvent) peu favorable. Les "sacrifices" concernés ici forment ainsi une contrepartie face à la réduction de la durée du travail et à ses effets sur l'emploi. D'où l'intérêt d'analyser les termes de l'échange : ni la réduction de la durée du travail, ni l'emploi ne peuvent se mesurer hors de cet échange et des compromis qui le concrétisent. Dès lors, ce qu'il importe d'étudier renvoie à deux points : d'une part à la nature des compromis sur l'emploi ; d'autre part aux voies d'application et d'extension de ces accords.

## 1.2 *Le problème sociologique : les schèmes de diffusion du partage du travail, face au blocage des relations professionnelles*

La négociation sur le partage du travail constitue une question sociologique. Comment des acteurs dont les intérêts divergent, peuvent s'accorder sur des solutions concernant la durée du travail et le maintien de l'emploi ? La question n'est pas évidente. En France, dans les années 1990, un certain nombre d'auteurs ont pu faire le constat que ce type d'accords était souvent tributaire de blocages divers (Freyssinet, 1997)<sup>1</sup>. En Allemagne, les mêmes observations ont pu s'imposer lors de l'introduction des " 35 heures " dans la métallurgie en 1994. Ni les syndicats, ni le patronat ne souhaitaient alors s'engager dans un processus plus poussé de réduction de la durée du travail qui risquait de mettre en cause certains " acquis ", (niveau de salaire, organisations du travail,...).

Au moment de son élaboration, l'accord sur la semaine de 4 jours à VW peut donc être taxé d'atypique. Il rompt avec un type de négociation collective fondée sur la répartition des effets de la croissance et donne lieu à un échange plus global en vue de la sauvegarde des emplois existants dans l'entreprise. Comment cette rupture s'est faite à VW ? Les solutions mises en œuvre ici ont-elles pu s'étendre et se généraliser ? Que nous révèle ce type d'accord sur les relations professionnelles en Allemagne ? Et dans ce contexte, une comparaison entre la France et l'Allemagne reste-t-elle possible (ou souhaitable) ? Pour répondre à ces questions, il faut d'abord saisir les divers modes de régulations qui ont pu impliquer ou qui furent élaborés (par) les divers acteurs de la négociation.

## 1.3. *Temps de travail, négociation et régulation*

Plusieurs raisons expliquent l'intérêt en France comme en Allemagne, à propos des compromis négociés qui s'établissent sur la durée du travail. Pour la France par exemple, la négociation à propos du temps de travail témoigne d'une importance croissante des acteurs sociaux sur la production des normes, du point de vue quantitatif - (le nombre d'accord sur le temps de travail augmente) - comme du point de vue qualitatif. De nouveaux acteurs émergent (salariés mandatés, consultants, experts, ...) et de nouvelles formes de légitimité sont créées (référendum,...).

Surtout, il apparaît que la production des normes se délocalise (même si ce mouvement se situe dans un contexte juridique plus centralisé, comme l'atteste le passage des dispositifs liés à la loi de Robien à ceux issus des lois Aubry). Ainsi, s'affirme une plus grande présence du

---

<sup>1</sup> Freyssinet, J. (1997). *Le temps de travail en miettes*, Paris : les Editions de l'atelier.

“ local ” dans les négociations et une répartition “ local/global ” qui évolue. Dès lors, l’intérêt est d’analyser la part prise par la négociation dans la production de règles qui façonne les échanges sociaux et dans la mise en œuvre de ces derniers à divers niveaux.

Dans ce cadre, on peut se référer à une notion précise, celle de “ régulation conjointe ” proposée par Reynaud (1979)<sup>2</sup> pour l’appliquer au changement négocié des règles concernant le temps de travail. De cette notion découlent en effet divers constats. En effet, “ ce sont (bien) les acteurs qui produisent le système ”, et “ la formation des acteurs, comme la constitution du système, reposent sur l’élaboration d’une régulation (spécifique) ” (Reynaud : 1995, p.6).<sup>3</sup> Cette régulation résulte elle-même d’une confrontation entre deux logiques : une logique “ ascendante ” (régulation autonome) et une logique “ descendante ” (régulation de contrôle) qui concourent ensemble à la production de règles mais dans le cadre d’une relation particulière. Il s’agit en effet d’une relation asymétrique “ non pas seulement par l’inégalité du rapport des forces (...), mais parce que la capacité de former et d’établir des règles n’est pas la même (pour les acteurs) ” (op. cit., p.25). En outre, deux autres aspects de la “ régulation conjointe ” marqueront nos propos. Le caractère des régulations concernées est toujours limité comme le sont (par nature) la localisation des conflits et des négociations qui en relèvent (Reynaud : 1979, p.55).

Ainsi, deux thèmes qui sous-tendent autant d’hypothèses doivent être approfondis, ici-même. Le premier porte sur la nature de l’échange et ses transformations dans le temps – le maintien de l’emploi pour tous impliquant des termes aussi divers que “ baisse des salaires ”, “ flexibilité accrue ”, “ usages parfois ambigus du temps libéré par les accords sur la réduction de la durée du travail ”, etc. Le second concerne la transformation des règles et les lieux de cette production normative qui selon nous tend à se modifier par la mise en place de régulations intermédiaires. C’est donc dans ce contexte que s’inscrit la présente étude sur l’accord VW. Entamée en 1994 et reprise en 1996 à partir d’enquêtes par entretiens au sein des sites de VW, elle vise à décrire sur une longue période -10 ans- l’évolution et la mise en œuvre de régulations sur le temps de travail.

---

<sup>2</sup> Reynaud, J. D. (1979). Conflit et régulation sociale : Esquisse d’une théorie de la régulation conjointe, in : J. D. Reynaud (1995, Ed.), *Le conflit, la négociation et la règle* (pp. 49-60). Toulouse : Octarès.

<sup>3</sup> J. D. Reynaud (1995, Ed.), *Le conflit, la négociation et la règle* (pp. 49-60). Toulouse : Octarès.

## 2. Les règles du partage du travail : le cas de VW

### 2.1 *Le contexte des relations professionnelles en Allemagne et chez VW*

Concernant l'Allemagne, de brefs rappels s'imposent a priori. Deux caractéristiques principales caractérisent le système allemand des relations professionnelles : - l'articulation de la négociation collective centrée sur la branche d'activité qui encadre les accords d'entreprise ; - l'influence importante de l'IG Metall dans l'histoire de la négociation du temps de travail. En outre, le poids de la branche d'activité dans les rapports contractuels s'exerce pour l'essentiel au stade régional. Ainsi, le niveau privilégié de la négociation en Allemagne repose sur une double-assise : la branche et la région (*Flächentarifvertrag*). L'État apparaît en retrait, laissant aux syndicats et aux organisations patronales le soin de négocier les salaires et les conditions de travail (*Tarifautonomie*). L'accord d'entreprise négocié entre les représentants des salariés élus au conseil d'entreprise (*Betriebsrat*) et la direction s'inscrit dans le prolongement des conventions de branches. Il vise à l'application de ces dernières dans les sites de production, à la base. Les lois régissant les rapports de travail accordent aux conseils d'entreprises un droit d'information et la possibilité d'influence sur les décisions prises dans l'entreprise (Codétermination/*Mitbestimmung*)<sup>45</sup>. Il en est de même au niveau de l'usine (ou établissement), lorsque l'entreprise comprend plusieurs sites autonomes ou séparés de production, comme c'est le cas pour VW.

La position de Volkswagen est tout-à-fait singulière dans le paysage des relations professionnelles allemandes. L'entreprise ne relève pas de l'Union patronale régionale. En outre, IG Metall qui affine plus de 90% des salariés de VW est incontestablement un interlocuteur incontournable pour la direction non seulement au sein des sites de production mais aussi au stade régional. En effet, la firme VW traite directement avec les instances régionales d'IG Metall afin d'établir des conventions collectives " maison " qui lui sont propres (*Haustarifvertrag*) et qui seront (ensuite) appliquées dans les différents sites de l'entreprise selon des modalités définies par les conseils d'établissement et les dirigeants de chaque établissement. Enfin, existe au sein de la firme un " Comité central d'entreprise " (*Gesamtbetriebsrat*) où l'influence d'IG Metall est naturellement très forte<sup>6</sup>. Le rôle de ce

---

<sup>4</sup> Sur ce point, voir les analyses sur la complexité et les contradictions de ce trait des relations professionnelles allemandes de: Hirsch-Kreinsen (1996).

<sup>5</sup> Notons que les possibilités d'influence du comité d'entreprise sont en train d'être " élargies " (février 2001) par la réforme de la loi sur " la constitution des entreprises ", *Betriebsverfassungsgesetz 1972*.

<sup>6</sup> Cette première étude de la négociation de l'accord VW a été entreprise avec Anne Labit (GRIS, Rouen), voir aussi Thoenmes & Labit (1995). La semaine des quatre jours chez Volkswagen : un scénario original de sortie de crise ? *Travail et Emploi*, 64, 5-23.

dernier est important. Face à la direction, le “ Comité central d’entreprise ” possède un statut d’interlocuteur privilégié (même si, rappelons-le, les négociations collectives impliquent en premier lieu les instances régionales d’IG Metall et les dirigeants de Volkswagen AG).

## *2.2 L’accord fondateur (1993) : 28,8 heures par semaine et baisse des salaires pour maintenir 30.000 emplois*

A l’automne 1993, la direction VW prévoit un plan de réduction des effectifs chiffré à 30 000 salariés et dont la mise en œuvre est projetée pour 1994 et 1995. La position de la direction s’appuie sur des données structurelles et conjoncturelles. Sont notamment soulignés les facteurs liés aux coûts du travail, le niveau d’effectifs de la firme impliquant des charges salariales élevées face à la concurrence étrangère. L’ouverture des négociations entre IG Metall et la direction s’inscrit donc dans un contexte très pessimiste. Dès le début des pourparlers, le “ Comité central d’entreprise ” demande à la direction de rechercher une solution face aux suppressions d’emplois. Contrairement à sa position traditionnelle (*cf. infra*), IG Metall décide alors d’entrer “ officiellement ” en négociation sur une convention collective concernant le “ maintien de l’emploi ”. Une réunion est fixée le 11 novembre 1993<sup>7</sup>.

Une sorte de “ compromis historique ” a lieu durant la nuit 24 au 25 novembre 1993. Un accord est trouvé. Face à l’acceptation de concessions du côté des salariés, la direction s’engage au maintien des emplois existants. **L’emploi** est ainsi au cœur du compromis signé, ce dernier impliquant divers points :

- Une **baisse des salaires** (pour tous) est clairement affirmée comme support essentiel du maintien de l’emploi.
- Des emplois pour les **jeunes** encore en formation sont prévus. Le contexte de cette clause s’appuie sur le principe “ solidarité intergénérationnelle ”. En effet, ces nouvelles embauches qui devront se dérouler selon un calendrier progressif, seront rendues possibles par des départs de salariés proches de la retraite (modèle 2: relais).
- Des programmes de **formation** visant au développement permanent de la qualification des salariés sont également définis (modèle 3).

---

<sup>7</sup> Nous nous appuyons ici notamment sur un entretien avec la direction régionale de l’IG Metall (Hanovre, 8/94) et sur l’article de Schwitzer (1994).

Si la baisse (spectaculaire) des salaires répond à une attente de la direction, les syndicats obtiennent en contrepartie un engagement contractuel sur cinq points :

- l'interdiction de licenciements collectifs constitue une clause importante de la convention (§ 5)<sup>8</sup> ;
- la convention est provisoire et réversible ; la norme des 35 heures reste la référence de base et la convention prévoit de la remettre à nouveau sur pied d'ici à la fin 1995 (§7) ;
- la réduction du temps de travail s'applique à l'ensemble du personnel ;
- la base mensuelle et fixe des salaires mensuels reste stable, seules les primes annuelles étant supprimées ;
- pour les salariés, une compensation partielle de la perte de pouvoir d'achat est prévue grâce à une contribution de l'entreprise.

### 2.3 *L'accord renégocié (1995) : confirmation et seuil de décrochage du partage du travail*

L'accord de 1993 eut une durée limitée à 2 ans, cette " contrainte de temps " entraînant deux effets majeurs. D'une part, l'accord reposait sur une règle d'organisation transitoire et temporaire ; dans ce cadre, la règle restait enclavée dans le court terme (Thoemmes 2000)<sup>9</sup> <sup>10</sup>.En outre, faute de s'appuyer sur une durée suffisamment longue, l'accord induisait toute une série d'incertitudes et de questions concernant par exemple les engagements des parties sur la durée : il s'agit " *d'un contrat à durée déterminée* ", comme le dira l'un de nos interlocuteurs. A priori ces questions ont pu marquer la poursuite des pourparlers qui interviennent dès 1995.

Un fait innové, face aux pratiques contractuelles et traditionnelles : les parties en présence n'ont plus d'engagements à respecter. Désormais, le syndicat possède la possibilité d'user de tous les moyens de pressions nécessaires dont la grève qui au nom du " devoir de paix (sociale) " (Friedenspflicht) restait jusqu'alors fortement réglementée voire prohibée dans certaines conditions. Quant à la direction, elle s'accorde les moyens d'exiger des salariés de nouvelles concessions en cas de nécessité.

---

<sup>8</sup> Convention collective du 15 décembre 1993, § 5 : " Pendant la durée de la convention, des licenciements économiques sont exclus. [...] ".

<sup>9</sup> Thoemmes J. (2000).- *Vers la fin du temps de travail?* PUF, Coll. Le Travail Humain, Paris, 225p.

<sup>10</sup> Notons que dans le site que nous avons visité plus de 150 accords d'établissement ont été conclus pour adapter l'accord VW au niveau local.

En fait, dès l'origine l'analyse et la chronique des négociations de 1995 révèle l'émergence de nouvelles règles du jeu entre les acteurs concernés.

- La première journée de négociations a lieu le 9 août 1995. Pendant quatre heures, les parties négocient une proposition patronale qui vise à instituer le samedi comme " jour ouvrable ", cette proposition étant refusée par les syndicats.

- Les partenaires se retrouvent une nouvelle fois, le 15 août. Au nom de la flexibilité, la direction demande la fin des systèmes de primes pour les présences effectuées durant les jours non ouvrables (et notamment le samedi) ; de plus, elle évoque une durée maximale et hebdomadaire du travail fixée à 48 heures, (ceci entrant dans le cadre d'un processus de " modulation – annualisation " du temps de travail).

- Lors d'une nouvelle journée de négociation, la direction propose une augmentation de la semaine de travail de 3 heures grâce à la suppression d'une partie des pauses payées. Cette concession demandée au nom du maintien des emplois existants devait - toujours selon la direction - être limitée à deux ans. C'est dans ce contexte que les dirigeants d'IG Metall appellent à la mobilisation des salariés, en usant des nouvelles clauses liées à la fin de certains interdits concernant l'exercice de la grève. (*cf. supra*). Des grèves d'avertissement sont organisées dès le 29 août 1995. Selon les syndicats, la mobilisation touche près de 22.000 salariés. Signe de la détermination de l'action : les " équipes de nuit " vont jusqu'à anticiper sur la mobilisation. À Hanovre, une manifestation est organisée et rassemble 25 000 salariés.

- Une quatrième séance de négociation s'ouvre les 29 et 30 août. Elle s'étend sur 22 heures. Sous la pression de la grève, la direction retire ses propositions concernant le travail du samedi. Les syndicats décident pourtant de maintenir la mobilisation. Sur l'ensemble des sites, 66 000 salariés participent à de nouvelles actions - débrayages de 3 heures - le 4 septembre.

- Lors d'une nouvelle journée de négociation, la direction propose une augmentation des salaires de 3%.

- Un compromis est enfin trouvé lors d'une sixième séance de négociation. Des concessions sont faites de part et d'autre. La direction reprend le principe de l'interdiction pour une durée indéterminée de tout licenciement, mais elle obtient de pouvoir dénoncer l'accord au bout de 2 ans. Les salariés se voient accorder une augmentation salariale de 4 % mais ils doivent désormais travailler 30 heures par semaine (au lieu des 28,8 heures fixées dans l'accord antérieur). Les procédures de " modulation – annualisation " du temps de travail sont étendues : l'amplitude des horaires hebdomadaires peut varier de 18,8 heures à 38,8 heures (sans paiement d'heures supplémentaires). Le samedi ne constitue pas un jour de travail



habituel mais les primes qui le concernaient en cas de présence à l'usine, passent de 50 % à 30 % (source: IG Metall).

A se référer aux divers entretiens faits durant l'enquête sur les sites de VW, le compromis établi s'inscrit dans une logique qui n'implique pas de perdants. Pourtant, les termes de l'échange peuvent au regard de certains apparaître sous des aspects drastiques et impliquer pour les salariés le sentiment d'être conduits à sacrifier une part importante de leurs acquis. La réduction du temps de travail et la sauvegarde de l'emploi se font souvent au nom de concessions qui portent sur les salaires ou la flexibilité. Mais celles-ci se sont faites encore plus pressantes lors des négociations de 1995, et ceci malgré la présence de mouvements de mobilisation collective sur les sites. En outre, le conflit a souvent accompagné ces dernières. En l'occurrence, le schéma contractuel initial se perpétue. Mais les modes qui le régissent évoluent et se renforcent parfois au détriment des personnels.

### 3. La diffusion du partage du travail par les régulations intermédiaires

#### 3.1 *Le niveau de la négociation*

Pour comprendre l'évolution des négociations au sein de VW, il faut s'interroger sur la manière dont les règles d'organisation et d'accord sont définies et produites et sur les processus de mise en œuvre du "partage du travail", bref sur les régulations recherchées et développées dans ce contexte. A priori, le cas de l'accord de VW est surprenant voire atypique. Dans le contexte des relations professionnelles propres à l'Allemagne, il est totalement inédit. Et il l'est d'autant plus que la question de la durée du travail semblait être déjà conclue par l'accord important sur l'application des 35 heures dans la branche de la métallurgie.

Un fait souligne peut-être le caractère atypique de l'accord de VW. Aujourd'hui encore, aucun constructeur automobile n'a repris les procédures de négociations et d'accords utilisées par la firme. Le cas de celle-ci est-il donc sans effets ? Trop spécifique pour entraîner une généralisation de ses pratiques contractuelles ?

Qu'une situation originale marque l'accord de VW et les modalités de partage du travail qu'il pût inspirer, c'est évident, -cette situation pouvant relever d'une culture de la négociation propre à l'entreprise, de la propension des acteurs à rechercher du consensus ou de la présence d'un contre-pouvoir syndical suffisamment fort pour imposer certaines de ses solutions en matière d'emploi-. Mais par-delà ces facteurs bien connus, l'influence d'autres traits doit aussi être évoquée. De ce point de vue, il faut peut-être ici rappeler à nouveau

“ l’architecture ” du système des relations professionnelles allemand. Le niveau pertinent et dominant de la négociation, que celle-ci porte sur les salaires, le temps de travail ou les nouvelles formes de flexibilité, c’est le niveau de la branche régionale. Celle-ci s’impose –on le sait- aux conventions d’entreprise. C’est face à ce contexte que le cas de VW s’avère très particulier puisque la firme ne relève pas des instances patronales régionales et produit ses propres conventions en négociant avec des instances syndicales hybrides composée à la fois de responsables régionaux et de délégués d’entreprise (*cf. supra*). Ici, se confondent deux niveaux de négociation - la région et l’entreprise - habituellement bien distincts. Le cadre régional (et global) d’encadrement de la négociation se rapproche ainsi de l’entreprise.

### 3.2 *Partage du travail et régulations intermédiaires*

Au fond, le cas VW peut inspirer d’autres réflexions ou hypothèses face aux difficultés rencontrées par le système des relations professionnelles allemand pour répondre aux questions liées à l’emploi. On peut en effet se demander si de nouvelles formes de régulations –des régulations intermédiaires situées entre des niveaux de négociations traditionnellement établis-, ne seraient pas désormais plus pertinentes et efficaces.

A cet égard, le cas d’une grande entreprise d’équipements automobiles –BERGO- qui a voulu s’inspirer de certaines des modalités des “ accords VW ”, nous paraît révélateur. Rappelons rapidement certains des aspects de la négociation et de l’accord conclu au sein de cette entreprise. La baisse de la durée du travail en 1994 - elle passe de 35 heures à 32 heures - permet de sauvegarder près de 700 emplois. Mais les salariés ont vu leur salaire réduit de 5% et sont soumis à des contraintes de disponibilité et de flexibilité plus fortes : “ annualisée ”, la durée du travail peut être modulée selon des variations allant de 24 à 48 heures par semaine. Ainsi bien des traits qui typaient les accords de VW figurent dans la convention présente. Pourtant le contexte de BERGO ne peut être subitement rapporté au “ modèle ” VW. Jouent en l’occurrence des facteurs divers. Dans l’entreprise, le niveau des salaires moins élevés que chez VW réduit les marges de manœuvre. Et il en est de même de l’absence de primes annuelles fort importantes à Volkswagen (et où leur suppression prévue par les accords signés avait permis d’atténuer les effets sur les salaires mensuels).

Surtout, le rapport de BERGO aux instances de négociation régionales n’était naturellement pas celui qui caractérisait VW, le problème étant en l’occurrence d’autant plus délicat qu’aucune convention collective de référence n’avait été conclue (au niveau régional) à propos des questions liées à l’emploi et au partage du travail. Il a fallu ainsi autoriser certaines modalités dérogatoires s’appliquant au niveau local, ce qui n’a d’ailleurs pas été sans mal. En

effet dès l'origine, la situation conventionnelle semblait bloquée. Les instances régionales d'IG Metall sont hostiles aux négociations portant sur la notion de partage du travail. La direction de BERGO qui joue un rôle très influent dans les instances patronales au niveau de la région, y est aussi opposée. On assistait ainsi à une alliance "contre-nature" entre les dirigeants de l'entreprise et les responsables régionaux d'IG Metall pour éviter un accord portant sur le partage du travail. La situation entraîne parmi les représentants syndicaux présents, dans l'entreprise BERGO, "à la base", un contexte de crise et de scission. Le C.E. est divisé. Certains syndicalistes dénoncent leur adhésion à IG Metall. Soutenus par les salariés, ils exigent l'ouverture de négociations sur l'emploi et les conditions de son maintien (pour tous). C'est sous leur houlette que certaines évolutions se font. Une convention collective est mise en œuvre au niveau régional ; elle s'étend alors jusqu'en juillet 1996. Pour l'entreprise BERGO, des modalités dérogatoires sont acceptées et ceci pour une durée qui prend fin au 31 décembre 1999. Il s'agit là de procédures tout à fait inhabituelles dans le contexte conventionnel allemand.

Dans le cas de BERGO, la question de la production des règles à propos de la durée du travail a ainsi impliqué toute une série de facteurs. Tout d'abord, celui des référentiels négociatoires<sup>11</sup> qui coexistent et s'opposent parmi les représentants syndicaux élus ; ceux qui s'appêtent à des concessions toujours plus importantes et lient "flexibilité" et "sauvegarde des emplois" adhèrent à des systèmes de règles que contestent ceux qui préfèrent garantir les acquis en matière de durée du travail même si ces derniers s'exercent au détriment de l'emploi. Plus généralement se pose la question des capacités du système allemand de relations professionnelles à se décentraliser afin de laisser "plus d'espace" à la négociation locale. L'accord de BERGO ne fût réalisé que par l'institution d'une régulation intermédiaire, forme d'interface entre la branche, la région et l'entreprise. On l'a vu, ici l'initiative est locale mais sans une convention régionale autorisant l'entreprise à déroger au cadre conventionnel d'ensemble, nul accord n'aurait pu être conclu au sein de l'entreprise.

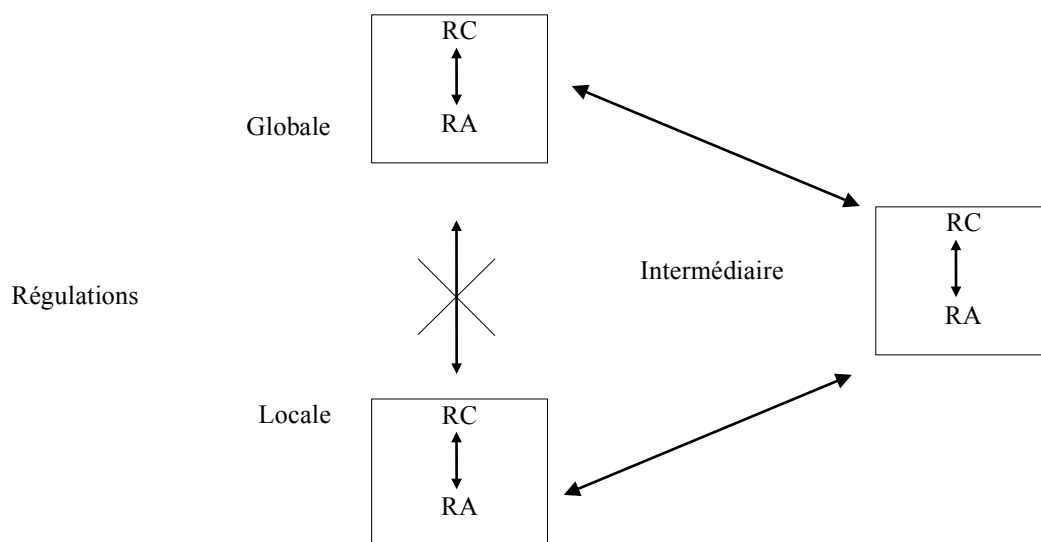
Sur un plan très général, la prolifération des conventions collectives régionales a permis le développement du nombre d'accords locaux à propos de la réduction de la durée du travail (entre 28 heures et 32 heures hebdomadaires). L'institutionnalisation des régulations intermédiaires pour inscrire le "partage du travail" dans un cadre conventionnel a pu déboucher sur de réels résultats. Dans le seul secteur de la métallurgie, 350.000 salariés

---

<sup>11</sup> Thoemmes J, de Terssac G. (1997), "La négociation du temps de travail et les composantes du référentiel temporel", *Loisir et Société*, vol 20, pp. 51-72.

étaient concernés par des accords de ce type, 100.000 emplois ayant été maintenus<sup>12</sup>. Mais par-delà les données d'ensemble, se pose la question de l'efficacité de certaines nouvelles régulations et notamment des "régulations intermédiaires". Ici, la régulation intermédiaire renvoie bien au principe de régulation conjointe. Elle devient souvent nécessaire dès que le lien entre le cadre conventionnel "global" et le cadre local se grippe ou se rompt. Elle intègre des acteurs qui à partir d'identités et de projets qui leur sont spécifiques, agissent aux divers niveaux traditionnels (local, global) et les associent voire les "coalisent" dans des processus de production de règles et de normes. La régulation intermédiaire se substitue ici à l'architecture traditionnelle des régulations de branche et des régulations locales.

Figure 1 : La mise en place de la régulation intermédiaire



RC.. Régulation de contrôle ; RA.. Régulation autonome

<sup>12</sup> Source : Entretien d'enquête auprès d'un responsable de la politique " tarifaire " du patronat allemand (BDA) : 1996.

### 3.3 Comparaison France-Allemagne : même type de règles, mais d'autres régulations intermédiaires

Est-il possible de comparer l'évolution du système allemand à celle du système français, alors que tout semble a priori opposer les deux systèmes ? En fait, il faut peut-être partir du contenu des règles impliquées par les accords concernés dans les deux pays, avant d'aborder les procédures et les pratiques mises en œuvre par les divers acteurs. Du point de vue des règles, les termes de l'échange qui caractérisaient l'accord de VW se retrouvent dans un grand nombre d'accords signés en France. Le triptyque : " Réduction du temps de travail- modération salariale- flexibilité " agit là-bas ou ici en vue du maintien ou de la création d'emplois (Morin et alii, 1998)<sup>13</sup>. Le système de négociations est fondé sur des contreparties. Et la conception qui prévaut désormais en matière de temps de travail n'est plus liée comme par le passé au principe du " bien-être des salariés dans la production " <sup>14</sup> ; elle est dorénavant soumise et façonnée par des impératifs d'emploi qui sont d'autant plus opérants qu'ils tiennent compte de " l'ordre de la production " (Thoemmes 2000). Considérés ainsi, les termes de l'échange qui typent les négociations en France et en Allemagne durant les années 1990, ont pu impliquer une convergence entre les deux systèmes, cette convergence étant d'autant plus remarquable que de profondes différences marquent traditionnellement les contextes de négociations collectives qui les caractérisent.

Au fond, un trait doit être pris en compte même si on le fera ici de manière hâtive et sans trop de détails. En France, c'est l'Etat qui assure la fonction d'encadrement général de la négociation sur le temps de travail. Les différentes lois promulguées depuis 1993 encadrent la négociation collective. Le lien entre l'emploi et la réduction du temps de travail est ainsi façonné par l'initiative publique. Face à cet état de fait, le niveau de la branche professionnelle n'a pas véritablement répondu aux attentes du législateur, ni à celle de certains partenaires sociaux. La réponse à l'initiative publique est plutôt venue des entreprises. En faisant un usage de la loi, celles-ci ont donné aux objectifs publics de réduction du temps de travail, un contenu négocié, un contenu conventionnel. Ainsi, la mise en place de pratiques étendues de réduction du temps de travail, ne relève pas des seuls pouvoirs publics. Ces derniers ont vu leurs initiatives se conjuguer à celles prises par les

---

<sup>13</sup> Morin M.L., de Terssac G., Thoemmes J. (1998).- La négociation du temps de travail: L'emploi en jeu, *Sociologie du Travail*, vol.2, pp.191-207.

<sup>14</sup> Concernant la France, voir à ce sujet, les enquêtes évoquées par Jean Chiche et Guy Groux ici-même, dans cet ouvrage.

partenaires sociaux dans l'entreprise – la négociation locale complétant la décision publique. En ce sens, la régulation est le produit d'initiatives habituellement déconnectées, cloisonnées ; elle est le produit d'une double-action : celle de l'État et celle de l'entreprise. Joue ici une forme de régulation hybride qui ne va pas sans rappeler les modalités propres aux régulations intermédiaires déjà évoquées à propos de l'Allemagne.

Certes dans le contexte des nouveaux modes de régulation, le lien entre l'initiative publique et l'entreprise auraient pu être contredit par la faiblesse des syndicats à la base, dans les usines et les services (ce qui n'est pas le cas Outre-Rhin). Mais cet obstacle a lui-même été contourné et les procédures mises en œuvre pour le contourner ont eu un double-effet : elles ont permis de conforter les nouvelles régulations concernant le temps de travail tout en innovant en matière de "relations professionnelles à la française". En témoigne, l'institution du mandatement par un accord interprofessionnel datant de 1995. En faisant en sorte qu'un salarié non-syndiqué peut - s'il est désigné par un syndicat représentatif - engager des négociations et signer des accords dans son entreprise, elle entraîne diverses conséquences. Elle n'induit pas seulement la mise en cause du monopole exercé par les délégués syndicaux traditionnels dans le contexte de la négociation et de ses résultats. Elle a aussi permis à propos du temps de travail, la signature d'un nombre d'accords encore plus élevés. Ainsi d'après certaines études, c'est plus de la moitié des accords signés (51,8%)<sup>15</sup> dans le cadre de la "loi de Robien" qui relève du mandatement ; et le pourcentage s'élève à 69,8% pour la "loi Aubry 1".

Par-delà même l'impact du mandatement sur la production des négociations sur le temps de travail, un dernier trait doit être souligné. En Allemagne, on sait l'importance du territoire –la région- dans le contexte de la négociation collective. En France, la dimension territoriale traditionnellement plus refoulée est réapparue, avec une certaine force, grâce au mandatement. En effet, c'est sur initiative des instances géographiques des syndicats que le salarié-mandaté est désigné et c'est souvent avec leur concours que les accords sont conclus et validés. Par le mandatement le territoire refait irruption dans la négociation collective : il constitue une nouvelle régulation intermédiaire. Ainsi, le territoire devient bien ici partie prenante de la négociation, les régulations se situant en l'occurrence entre le fait territorial et le fait professionnel (Jobert, 2000, p. 132)<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Thoemmes J., Thébaud C., de Terssac G. (2000).- *La loi de Robien : un tournant dans la négociation collective sur le temps de travail en Midi-Pyrénées*, rapport final, CERTOP, Conseil Régional, Toulouse, 70p.

<sup>16</sup> Jobert A. (2000).- *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires*, Octarès, Toulouse.

\*

\* \*

En résumé, quelques traits doivent être rappelés. Certes, les régulations intermédiaires qui agissent en France ou en Allemagne ne sauraient, à l'évidence, se confondre. La tradition historique des deux systèmes laisse des traces profondes dans les façons de faire, de négocier et de s'accorder. Et rien ne permet de penser que des convergences plus poussées entre eux, puissent se dessiner dans un proche avenir. Contre toute attente dans le domaine contractuel, le thème de la durée du travail a permis d'établir des pratiques d'accords ou des régulations fort proches, qu'il s'agisse des termes mêmes de l'échange et de la négociation ou mieux encore des nouvelles formes de régulation i.e. les régulations intermédiaires. En ce sens, le cas de VW est peut-être moins atypique qu'il n'y paraît à première vue. A sa manière, il cristallise les termes de l'échange en matière de durée du travail et les procédures de régulation qui en relèvent. C'est peut-être pour cette raison qu'il reste révélateur des mutations qui ont touché le système des relations professionnelles en Allemagne comme dans d'autres pays où le lien entre " emploi " et " durée du travail " s'est également posé avec force. C'est le cas de la France : les convergences entre systèmes nationaux ne doivent jamais être exagérées, ni sous-estimé.