



HAL
open science

**L'évolution d'une règle d'organisation sur dix ans :
l'accord collectif chez un constructeur d'automobiles en
Allemagne**

Jens Thoemmes

► **To cite this version:**

Jens Thoemmes. L'évolution d'une règle d'organisation sur dix ans : l'accord collectif chez un constructeur d'automobiles en Allemagne. *Sociologie du Travail*, 2008, 50 (2), pp.219-236. hal-00941434

HAL Id: hal-00941434

<https://hal.science/hal-00941434>

Submitted on 3 Feb 2014

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

L'évolution d'une règle d'organisation sur 10 ans : l'accord collectif chez un constructeur d'automobiles en Allemagne.

Résumé – Les résultats présentés ici sont issus d'une recherche de dix ans sur la semaine de 4 jours chez Volkswagen en Allemagne. Depuis l'accord fondateur de 1993 la règle d'organisation a considérablement évolué. L'échange négocié portant sur la réduction de la durée du travail, la perte salariale et le maintien de l'emploi se prolonge avec le développement de la flexibilité temporelle. L'entreprise va opérer progressivement une reconfiguration du marché interne du travail, soumise à une restructuration de la production face à la concurrence mondiale. L'article propose une analyse longitudinale des règles, des négociations collectives et des nouvelles formes de régulation que le constructeur d'automobiles met en œuvre.

Règle d'organisation / Volkswagen / automobile / semaine de 4 jours / accord collectif / emploi / régulation extraterritoriale / négociation / modernisation / temps de travail

L'évolution d'une règle d'organisation sur 10 ans : l'accord collectif chez un constructeur d'automobiles en Allemagne

1 Problématique et méthodologie

Avec l'accord de Volkswagen que nous avons étudié sur plus d'une décennie, nous disposons d'un exemple qui dans le contexte des relations professionnelles allemandes a eu un caractère « d'événement ». La question de départ a porté en 1993 sur le licenciement prévu de 30 000 salariés : quelle solution trouver pour maintenir l'emploi de ces salariés ? L'arrangement initial trouvé va subir, au cours de la décennie suivante, des transformations importantes. L'accord VW constitue un espace de discussions et d'expérimentations qui en fait un laboratoire social des relations professionnelles, sans toutefois en exagérer les possibilités de généralisations à d'autres situations. Au lieu de procéder ici à une comparaison internationale France-Allemagne terme à terme, nous tentons au contraire de mettre l'accent sur la dynamique interne d'une règle d'organisation. Celle-ci montre toute la complexité des règles, des régulations du travail au sein du « modèle » allemand de relations professionnelles qui est souvent à tort qualifié de mécanique, huilé, pacifié et sans exception.

1.1 Les relations professionnelles en Allemagne

Plusieurs éléments caractérisent les relations professionnelles en Allemagne. D'une part la négociation collective est a priori centrée sur la branche d'activité, d'autre part la négociation est tributaire du poids important de l'organisation syndicale de certains secteurs, celui notamment de la métallurgie (IG Metall) ou des services (Verdi). Les 35 heures, par exemple, ont été obtenues dans le secteur de la métallurgie au cours d'un long processus de négociation (1978-1990), et ceci sans la participation du législateur. L'Etat paraît en retrait, il laisse aux syndicats et aux organisations patronales le soin de négocier les salaires et le temps de travail (*Tarifautonomie*). L'accord d'entreprise, négocié entre les représentants des salariés élus au conseil (comité)¹ d'entreprise (*Betriebsrat*) et la direction, constitue en principe un complément à une convention collective. Les lois régissant les rapports de travail réservent aux comités d'entreprise un droit d'information et de codécision au niveau de l'entreprise et au niveau des établissements (*Codétermination/Mitbestimmung*). Le mouvement syndical est unifié au sein d'une confédération unique : le DGB (*Deutscher Gewerkschaftsbund*). Néanmoins, seules les organisations syndicales de branche ont le pouvoir de négociation. Notons aussi la position particulière de Volkswagen dans le paysage des relations professionnelles allemandes, puisque l'entreprise n'appartient pas à l'union patronale régionale. Ainsi, la direction de l'entreprise négocie directement avec la direction régionale d'IG Metall des conventions collectives (*Haustarifvertrag*), qui seront appliquées dans les différents sites de Volkswagen en Allemagne suivant les modalités définies entre le comité d'établissement et la direction de chaque site. Ce type d'accord hybride, mélangeant un niveau global de négociation (la convention collective) et un niveau local (l'entreprise et

l'établissement), que nous avons appelé une régulation intermédiaire², s'est multiplié depuis l'accord fondateur de VW de 1993. Aujourd'hui, les conventions collectives d'entreprise, les clauses d'ouverture des conventions collectives régionales, les pactes pour l'emploi et d'autres exceptions au système traditionnel constituent une partie non négligeable des accords collectifs (Bispinck et Bahnmüller, 2007).

1.2 Dérégulation ou re-régulation des niveaux de décision ?

La problématique de cet article porte plus généralement sur la question des régulations sociales (Reynaud, 1979) et sur le travail d'organisation (de Terssac et Lalande, 2002) visant à transformer les règles en vigueur dans une entreprise donnée. Nous observons que cette règle d'organisation, fondée en 1993, a subi des changements importants, non seulement au niveau de l'équilibre entre temps, travail, emploi, salaire et marché, mais aussi à propos des manières de produire les accords. L'intérêt n'est pas tant de considérer cet exemple comme généralisable ou exemplaire d'un secteur économique ou d'un pays, mais plutôt d'apprendre d'un cas particulier et peu comparable à d'autres entreprises en Allemagne ou ailleurs. L'accord VW a en effet attiré l'attention sur une semaine comprimée avec une durée du travail réduite, accompagnée de dispositifs assurant la variabilité de la durée du travail, jusque-là sans comparaison. Quel est le contexte de cette négociation ? Haipeter et Lehndorff (2005) proposent une synthèse de la négociation dans le secteur automobile au cours de la dernière décennie en s'appuyant sur un grand nombre d'exemples. Ils argumentent contre la thèse simple de la décentralisation des décisions en mettant en relief une autre articulation des régulations impliquant notamment des régulations qu'on pourrait qualifier d'« infra-établissement ». Les organisations syndicales et les comités d'entreprise endossent de nouveaux rôles dans la mise en place d'une flexibilité contrôlée (*op. cit.*, p. 140). L'action des acteurs syndicaux de l'entreprise se situerait entre deux difficultés : d'une part l'érosion externe du pouvoir syndical – illustrée par le déclin du nombre d'adhérents, ainsi que par l'accroissement des territoires non couverts par l'action syndicale –, d'autre part l'érosion interne accompagnant le déplacement de la régulation du secteur vers l'entreprise. Les entreprises du secteur automobile ont adopté une approche beaucoup plus liée à une réorganisation des processus de production qui s'avère être « orientée vers le marché », en combinant décentralisation « opérationnelle » et centralisation « stratégique ». Les unités décentralisées travaillent de manière autonome dans un marché donné, mais sous les conditions définies de manière centrale par des objectifs de coût. Ces conditions varient en fonction de la demande des marchés de produits et les attentes des marchés financiers (*op. cit.*). La coordination de formes d'action centralisée et décentralisée sous l'égide des marchés des produits et des marchés financiers caractérise les nouvelles approches des entreprises du secteur automobile. Il y aurait donc un déplacement des régulations des établissements vers les ateliers et vers les individus. Il s'agirait non pas d'une décentralisation des relations professionnelles, mais bien d'un déplacement de la régulation vers le niveau de l'établissement. Les différentes formes de transfert visant le salarié et son entourage direct à propos de la gestion de la flexibilité temporelle seraient donc davantage médiatisées par le niveau de l'entreprise et par l'établissement, d'où un rôle renforcé des comités

d'établissement au sein de la structure des relations professionnelles. Le cas de Volkswagen illustre un exemple original de ces dynamiques.

1.3 Méthodologie

Rappelons ici nos manières d'enquêter sur la semaine de quatre jours chez Volkswagen. Premièrement, nous avons suivi pendant 10 ans, au cours de trois séjours successifs (1994, 1996, 2002), ce premier accord concernant la semaine de quatre jours. Cette étude longitudinale nous a permis de découvrir l'accord comme une règle sociale susceptible de changement et non pas comme une solution durable à un problème de licenciement massif qui s'est posé un moment donné à l'entreprise. Ce type d'investigation voulait aussi se démarquer du débat public mené en Allemagne, comme en France, sur cette solution très complexe qui ne pouvait se satisfaire de commentaires rapides : le mot d'ordre de la « semaine de quatre jours » ne pouvait pas la résumer. Lors de nos premières visites, nous avons constaté que la réduction réelle de la durée du travail se répartissait bien plus souvent sur 5 jours par semaine au lieu des 4 jours annoncés. Notre premier objectif était alors de décrire les accords, d'analyser les différentes dispositions ainsi que les processus qui avaient mené à leur conclusion. Deuxièmement, nous avons opté pour un travail de terrain sur la mise en œuvre concrète des accords, impliquant à la fois des visites d'usines, des entretiens enregistrés, retranscrits et traduits avec des experts syndicaux de l'entreprise, avec les négociateurs du niveau régional, mais aussi l'étude de la littérature patronale et syndicale à propos des objectifs affichés. L'étude de textes et leur traduction comme celle des entretiens n'a pu se faire qu'avec la collaboration active de nos interlocuteurs. L'objectif était de suivre une règle d'organisation en tant qu'observateur « éloigné » des préoccupations quotidiennes des acteurs, en leur soumettant à chaque visite nos résultats antérieurs pour avoir leur point de vue sur les interprétations que nous avions tirées.

2 Les négociations sur 10 ans : emploi contre salaire et mise en place de la flexibilité temporelle

Pour le cas de Volkswagen, nous notons l'importance du comité d'entreprise général (Gesamtbetriebsrat) composé pour une large partie de militants IG Metall. Dans un premier temps, celui-ci est l'interlocuteur privilégié de la direction de Volkswagen. En revanche, seule la direction régionale IG Metall peut entrer en négociation collective avec la direction de la Volkswagen AG. Nous développons par la suite le processus de négociation des trois conventions collectives successives en vigueur entre 1993 et 2001.

2.1 Chronique d'un accord éclair et fondateur : du 1er octobre au 15 décembre 1993

Rappelons les grandes lignes du processus ayant conduit à l'adoption du premier accord sur une semaine de quatre jours chez VW.

Quatre étapes distinctes le composent (Thoemmes et Labit, 1995) : l'information sur la situation de l'entreprise par la direction générale et la demande du comité général de l'entreprise à la direction d'élaborer un accord « maintien de l'emploi » ; l'accord de principe sous la forme d'une convention collective ; la mise en œuvre de la semaine de quatre jours au niveau des sites selon des accords d'entreprise et enfin l'ajustement des différents modèles de la réduction de la durée du travail.

Pendant l'automne 1993, la direction VW avait fait un pronostic sur l'évolution de l'emploi prévoyant une réduction des effectifs de 30 000 salariés pour les années 1994 et 1995. Le démarrage des négociations avec IG Metall provoque aussitôt la demande du comité d'entreprise générale à la direction d'élaborer une alternative aux suppressions d'emplois. IG Metall décide d'entrer « officiellement » en négociation sur une convention collective et fixe avec la direction une réunion pour le 11 novembre 1993 (*op. cit.*). Au cours de cette réunion, la direction argumente sa position concernant l'évolution des effectifs dans l'entreprise avec des données structurelles et conjoncturelles. Elle souligne les difficultés pour l'entreprise de « fonctionner » avec un niveau d'effectifs qui donne lieu à des coûts salariaux élevés face à la concurrence étrangère. Ensuite, la direction présente un texte « stratégique » qui rend compte du souhait syndical de maintenir intégralement l'emploi en développant un modèle de réduction du temps de travail et des salaires de 20 % dans l'entreprise. Le modèle Hartz (1994) a développé trois axes opératoires pour la réalisation de cet objectif :

- l'acceptation de la perte salariale qui caractérise le maintien de l'emploi en tant qu'objectif prioritaire (modèle 1 : pour tous) ;
- l'idée d'une progressivité de l'accès à l'emploi pour les jeunes encore en formation qui serait contrebalancée par la sortie progressive de l'emploi des salariés proches de la retraite, décrivant ainsi un processus de « solidarité intergénérationnelle » qui aurait pour fonction de maintenir l'emploi des jeunes (modèle 2 : relais) ;
- la formation en tant que moyen de réduction de la durée du travail et de développement permanent des qualifications des salariés (modèle 3 : bloc).

La réaction d'IG Metall s'est manifestée pendant cette première réunion autour de cinq principes : la convention collective doit concerner l'ensemble des salariés, même ceux qui sont employés hors convention comme les cadres de l'entreprise, la convention collective doit avoir une durée limitée sur deux ans, les licenciements économiques doivent être interdits pendant cette période, le montant du salaire mensuel doit être maintenu pour les salariés, la perte sur le salaire annuel prévu de 20 % doit être compensée partiellement par l'entreprise (Thoemmes et Labit, 1995).

La diminution des salaires s'avère-t-elle être un tabou infranchissable ? Les salariés sont-ils prêts à faire des sacrifices pour maintenir 30.000 emplois ? La rapidité de l'acceptation des quatre premiers points par la direction semble confirmer l'hypothèse d'un consensus préalable entre la direction et les représentants syndicaux sur une réduction des coûts salariaux « en

douce ». Or la compensation partielle de la réduction de la durée du travail n'a pas été retenue dans un premier temps. C'est sur cette question que va s'engager le rapport de forces entre les acteurs.

C'est dans la nuit du 24 au 25 novembre 1993 que le compromis historique prend corps. L'accord dans sa version finale montre qu'il y a effectivement compromis en fonction de deux exigences fondamentales : rationnement du travail et maintien de l'emploi. L'accord essaie de rendre compte de ces divers processus (accès à l'emploi, formation) qui construisent un ensemble de mesures ayant tendance à globaliser et à complexifier la question de l'emploi. Quels sont les facteurs de légitimité de la construction normative et quel est le seuil d'acceptabilité de part et d'autre ?

Si la réduction de la masse salariale satisfait globalement la direction, les syndicats ont dû demander la réalisation de quatre points qui permettaient d'accepter la réduction spectaculaire de salaire (Thoemmes et Labit, 1995): l'interdiction de licenciements collectifs devient partie intégrante de la convention (§ 5) ; la convention est provisoire et réversible, la norme des 35 heures reste en principe l'objectif, et la convention prévoyait d'y revenir fin 1995 (§7) ; la réduction du temps de travail s'applique à l'ensemble du personnel ; les salaires mensuels restent stables, mais les primes annuelles sont supprimées. L'entreprise compense partiellement (2%) la perte financière pour les salariés (20%).

2.2 Confirmation et seuil de décrochage du partage du travail

L'accord de 1993 a une durée d'application fixée à 2 ans : « *un contrat à durée déterminée* », comme le dira un de nos interlocuteurs. Cette limitation a deux conséquences majeures (Thoemmes 2000). D'une part, cela signifie qu'une règle d'organisation est transitoire et temporaire. On pourrait même dire que l'instabilité est devenue un élément qui emprisonne la règle dans le court terme. D'autre part, cette limitation induit un climat d'incertitude sur la suite : les parties en présence ne vont-elles pas revenir sur leur position ? Certes, un processus de négociation va se mettre en place pour tenter d'imaginer et de mettre en place des règles stables, mais aussi pour chasser l'incertitude qui accompagne le début d'une négociation. Donc le résultat est indéterminé. Abordons maintenant la poursuite de la négociation chez VW (après 1995), afin de voir si le partage du travail se maintient dans la négociation et sous quelle forme.

2.2.1 Chronique de la négociation suivante : changement des termes de l'échange et conflit

Le fait nouveau est qu'en 1995 les parties en présence n'ont plus d'engagements à respecter : le syndicat se donne alors la possibilité d'utiliser tous les moyens de pressions, dont la grève qui était interdite ; de son côté, la direction se donne la possibilité de demander quelques sacrifices supplémentaires aux salariés. La chronique de la négociation montre le « jeu » qui s'instaure entre ces deux acteurs (Thoemmes 2000).

- (1) La première journée de négociations avec la direction a lieu le 9 août 1995. Pendant quatre heures, les parties négocient sur la proposition patronale d'introduire le samedi comme jour ouvrable. Cette proposition est refusée par la délégation syndicale.
- (2) Les acteurs se retrouvent lors de la seconde journée des négociations qui a lieu le 15 août. La direction demande désormais un travail du samedi sans primes et, en plus, une durée maximale du travail de 48 heures comme limite supérieure d'une modulation-annualisation.
- (3) Lors de la troisième journée enfin, la direction propose une augmentation de la durée du travail d'environ 3 heures par semaine, par la suppression d'une partie des pauses payées, en échange du maintien de l'emploi dans l'entreprise. Cet échange devrait, selon elle, être limité sur deux ans. C'est à ce moment que la délégation IG Metall commence à mobiliser les salariés dans l'entreprise. Ainsi, après la fin de l'interdiction de grève fixée par le contrat salarial antérieur, IG Metall entraîne – selon ses propres sources – 22 000 salariés dans des grèves d'avertissement à partir du 29 août 1995. Les équipes de nuit anticipent ce mouvement : ceci signifie en général un soutien solide de la base aux représentants des salariés. Une manifestation est organisée à Hanovre avec 25 000 salariés.
- (4) Lors de la quatrième session de négociation, les 29 et 30 août, qui durera 22 heures, la direction retire sous la pression des grèves sa demande sur le travail du samedi. Ensuite, le 4 septembre, sur l'ensemble des sites, 66 000 salariés participent à une grève d'avertissement de 3 heures.
- (5) La cinquième journée de négociations amène la délégation de la direction à proposer une augmentation des salaires de 3 %.
- (6) Finalement, lors de la sixième journée, un compromis est trouvé : la direction concède l'interdiction de licenciements sur une durée indéterminée, mais elle obtient de pouvoir dénoncer l'accord au bout de deux ans. Les salariés obtiennent une augmentation des salaires de 4 %, mais ils doivent désormais travailler 30 heures par semaine au lieu des 28,8 heures négociées précédemment. La modulation-annualisation est étendue et elle définit désormais une variation possible sur l'année entre 18,8 heures et 38,8 heures par semaine. Le travail du samedi ne devient pas un jour de travail habituel, mais les primes sont réduites de 50 % à 30 % (sources : IG Metall).

2.2.2 Du conflit au compromis : les limites de la rationalisation sont dans la rue

Ce que montre d'abord la négociation, c'est que la rationalisation du processus de travail est apparemment sans limites. La direction souhaite allonger la durée du travail, obtenir le travail du samedi, voire du dimanche, étendre l'annualisation. En même temps, elle crée les conditions de solidarité entre les salariés qui vont s'unir contre leur direction et se souder autour du syndicat dont ils renforcent la position. Ne peut-on pas alors considérer que les limites de la rationalisation sont dans la rue ? C'est du moins ce que les propos recueillis auprès des responsables syndicaux laissent penser. En effet, tant au niveau de la direction régionale d'IG Metall qu'au niveau des responsables syndicaux en entreprise, notre recherche montre que la direction de VW veut avant tout rester exemplaire et qu'en aucun cas, elle voudrait qu'un conflit soit porté sur la place publique. On pourrait ajouter qu'IG Metall

souhaite ne pas perdre la face et aboutir à un compromis. Aucun des deux protagonistes ne semble avoir compté sur la mobilisation des salariés qui précipite 25 000 salariés dans la rue, « *devant la maison où on a négocié sur la prolongation de la convention collective* », dira un responsable d'IG Metall à Hanovre.

La pression sur la délégation syndicale aboutit à un mouvement de solidarité des salariés visant à s'opposer aux demandes patronales sur la flexibilité du temps de travail jugées « illégitimes ». La flexibilité demandée concernant le travail du samedi fait porter le conflit sur la menace que constitue ce temps de travail au regard des autres temps sociaux :

Les grèves d'avertissement et les manifestations, en particulier, ont modifié les rapports de forces en faveur de la délégation syndicale. « *C'est un jeu risqué, IG Metall appelle les salariés à une grève ou des grèves d'avertissement, ça veut dire aussi que les attentes augmentent de manière proportionnelle, c'est quelque chose que la direction sait aussi et ça fait baisser aussi la volonté de la délégation syndicale d'aller au compromis, c'est clair.* » (Un responsable de la direction régionale d'IG Metall, Hanovre.)

2.2.3 L'emploi reste au cœur de l'accord : interdiction de licenciements indéterminée et obligation d'embauche des apprentis

Certes, le compromis adopté change de nature : désormais, il y a (a) un allongement de la durée du travail qui passe de 28,8 heures à 30 heures par semaine, (b) une modulation-annualisation qui permet à l'employeur de faire varier la durée légale du travail de 18,8 heures à 38,8 heures sans paiement d'heures supplémentaires et (c) le travail du samedi est moins rémunéré (de + 50 % à + 30 % par heure). Bref, la semaine de quatre jours éclate au profit d'un temps contrôlé par l'employeur.³ Mais, pour autant, peut-on conclure que la question de l'emploi disparaît ? Qu'est-ce qu'IG Metall a gagné dans cette négociation ? La réponse est claire : le syndicat a gagné (a) une interdiction indéterminée de licenciements, même si l'accord peut être dénoncé au bout de deux ans, (b) l'embauche de 1 000 apprentis par an, enfin (c) une légère augmentation de salaire. Il nous semble donc, à première vue, que les termes de l'échange n'ont pas changé : les salariés consentent un effort supplémentaire du côté de la flexibilité en acceptant d'être disponibles pour l'entreprise dans le cadre de l'annualisation, en échange du maintien de l'emploi et d'une embauche de jeunes. C'est un accord dans lequel chaque partie a fait des concessions : il n'y a pas de « perdants », c'est ce que nos entretiens semblent relever.

2.3 L'acte trois de la semaine des quatre jours : la création d'une entreprise dans l'entreprise

Après 1993, la négociation de 1995 a profondément modifié les conditions de travail dans l'entreprise. En 2001, lors de la troisième négociation, la règle d'organisation va encore évoluer. Cette fois la régulation elle-même sera affectée par un changement inattendu. Comment, au regard de l'internationalisation croissante de la production d'automobiles, les acteurs vont-ils traiter de l'accord fondateur ? L'emploi sera-t-il encore un enjeu

déterminant ? La durée du travail extrêmement courte peut-elle être maintenue ? Y aura-t-il un prix à payer ? Quelles raisons conduisent les acteurs à prolonger et à modifier la règle d'organisation ?

2.3.1 Embaucher des chômeurs de longue durée pour contrecarrer les menaces à la délocalisation ?

À la fin août 2001, les négociateurs chez Volkswagen ont conclu une nouvelle convention collective portant sur un projet inédit appelé « 5 000 fois 5 000 ». De quoi s'agit-il ? L'appellation « 5 000 fois 5 000 » résume le projet sous-jacent : la création de 5 000 emplois, rémunérés 5 000 DM (2 500 euros, brut) chacun, pour permettre la production d'une nouvelle voiture dans une usine qui a un statut juridique propre. Cette usine est une entreprise indépendante, qui doit embaucher des chômeurs dans des conditions de rémunération inférieures aux tarifs habituellement pratiqués chez Volkswagen.

Résumons ici les différents éléments du projet qui a été négocié (*Projektarifvertrag*, 2002).⁴ Premièrement, le projet propose d'embaucher des chômeurs. La prévision avait porté sur 3 500 chômeurs qui trouveraient un emploi à Wolfsburg pour la construction d'une nouvelle voiture. La sélection des employés se ferait avec la participation du comité d'entreprise de VW. Par ailleurs, ces embauches, après une période probatoire de six mois, seraient transformées en contrat à durée indéterminée.

Deuxièmement, la durée du travail est fixée dans la convention collective à 35 heures. Donc cette durée du travail est bien supérieure à la durée du travail d'environ 30 heures par semaine fixée dans la convention collective VW (qui perdurera pour le reste de l'entreprise). Ces 35 heures ne constituent néanmoins qu'une moyenne sur l'année pouvant être modulée jusqu'à un maximum de 42 heures par semaine. Il y a la possibilité d'avoir recours au travail du samedi matin, et à 10 samedis après-midi par salarié. Le compte-épargne-temps, qui est désormais appelé « compte de flexibilité », permet l'accumulation de 200 heures par an, soit six semaines de travail à plein temps. En ce qui concerne la répartition du temps de travail, le comité d'entreprise garde un droit de codétermination.

Troisièmement, concernant les conditions de la rémunération des salariés, la convention Auto 5000, en revenant sur des acquis « anciens », se rapproche du niveau de la convention collective régionale territoriale. Cela veut dire que le salaire brut garanti d'environ 5 000 DM (2 550 euros) par mois est inférieur d'environ 20 % à la convention de Volkswagen (ce qui rappelle à nouveau le schéma de l'accord fondateur de 1993).

Quatrièmement, un des aspects mis en avant dans la convention collective concerne la qualification. Bien avant le début de la production dans la nouvelle usine, à la fin de 2002, les personnes employées allaient bénéficier d'une formation d'environ trois mois par l'ANPE⁵. Ensuite une deuxième phase de formation d'une durée de six mois se conclut par la fin de la période probatoire et par la fin des contrats à durée déterminée (transformés alors en contrat à durée indéterminée). Après, la formation continue est poursuivie. Chaque salarié a le droit à un plan de formation individuel décrivant ses possibilités de qualifications et son développement personnel. C'est la négociation entre le comité d'entreprise et la direction qui détermine le contenu et les méthodes de ces qualifications. Toutes ces mesures de

qualification font l'objet d'une certification et d'une documentation à l'intérieur de l'entreprise.

Cinquièmement, l'organisation du travail fait pour la première fois l'objet même de la convention collective. Dans celle-ci est stipulée la nécessité d'avoir des hiérarchies comprimées, un travail en équipe (« team »), et l'idée d'un travail globalement « enrichissant » et changeant. Les salariés, les équipes et le comité d'entreprise ont des droits explicites de propositions et de réclamations concernant l'organisation du travail.

Ensuite, le comité d'entreprise possède un droit de codétermination concernant l'évaluation du travail des salariés et la planification des emplois, leur nombre, leur nature et leur rendement attendu. Dans le cas où le nombre de pièces prévues auparavant n'est pas atteint, la décision peut porter sur un « devoir de travail supplémentaire » du salarié en cas de responsabilité personnelle.

Enfin, pour la production de la nouvelle voiture, une nouvelle société qui s'appelle « Auto 5000 » est créée. Cette société possède le statut juridique de société à responsabilité limitée (SARL). Son conseil de surveillance est composé de 12 membres dont 6 représentants du personnel. La codétermination au sein de la nouvelle entreprise est exercée par un comité d'entreprise commun entre le site de Wolfsburg et la nouvelle société Auto 5000.

2.3.2 L'évolution de la règle : comment maintenir de l'emploi sur des sites allemands face à la pression des pays de l'Est ?

Dès la première proposition en 1999, à la signature de l'accord et son approbation en septembre 2001, presque deux années se sont écoulées avant de parvenir à un accord. Comment expliquer cette durée de la négociation ? Pourquoi les acteurs ont-ils tenu à conclure ce type de convention tout à fait nouveau dans le paysage des relations professionnelles en Allemagne ? Quels ont été les principaux obstacles à la conclusion de l'accord ? Toutes ces questions ont été abordées avec des experts situés dans l'entreprise, spécialistes du management auprès du comité d'établissement, et avec des représentants de l'organisation syndicale régionale à Hanovre.

Nos interlocuteurs admettent que la solution d'une création d'entreprise à l'intérieur du site de Wolfsburg est tributaire du contexte de la négociation, de la pression internationale, mais elle est aussi liée à la volonté de maintenir de l'emploi en Allemagne. Les pressions à la délocalisation contribueraient à intégrer des chômeurs par des processus de qualification. Écoutons ce responsable syndical de la direction régionale d'IG Metall :

« Les établissements situés dans les pays de l'Est, en Pologne, en Hongrie et en Tchéquie, sont des véritables alternatives de production d'automobiles. Ce sont soit des nouveaux établissements qui ont été montés, soit des établissements qui ont été achetés et qui permettent à l'entreprise d'avoir une concurrence crédible à l'intérieur du groupe. Pour effectuer une comparaison, la direction a calculé en interne des scénarios d'implantation de l'usine en Tchéquie ou au Portugal. Nous avons par exemple constaté qu'au niveau de la qualité du travail entre un établissement polonais et notre établissement à Hanovre, les différences s'estompaient de plus en plus. Les niveaux de qualification dans des pays de l'Est, en

Pologne, en Tchéquie sont de plus en plus comparables au niveau de la main-d'œuvre allemande ; les machines, le niveau des techniques de production dans ces pays sont de plus en plus semblables à ce que nous pouvons faire. Peut-être qu'au niveau de la quantité des voitures sorties, il y a encore une différence. (...). Donc la convention dont nous parlons ici est explicitement vue comme une expérimentation, comme un modèle ou comme une tentative pour essayer de répondre aux défis posés par ces établissements dans les pays de l'Est. Mais cette nouvelle convention est vue aussi comme une alternative à la pensée néolibérale qui voudrait qu'on baisse les salaires et qu'on abandonne tous nos acquis. »

Cette « troisième voie », entre le maintien du statu quo et l'abandon des acquis, peut-elle être couronnée de succès ? Ce n'est pas la seule question à résoudre par ce dernier prolongement de la semaine de quatre jours. La particularité de cette nouvelle convention expliquerait aussi le temps de négociation particulièrement long. Il ne s'agit plus uniquement de logiques financières dans le sens de nouveaux équilibres « temps et argent » répondant à une demande conjoncturelle de la réduction des coûts, même si cet objectif reste important. Il ne s'agit plus seulement de la logique de la sauvegarde d'emploi, inaugurée par la semaine de quatre jours à la fin 1993, poursuivie en 1995 et en vigueur jusqu'à nos jours. Mais nous verrons que la question de la production automobile dans son ensemble, notamment leurs structures « anciennes, centralisées et rigides », préoccupent nos interlocuteurs.

2.3.3 Le problème sous-jacent concerne la régulation : comment segmenter un méga-site centralisé ?

Une question, qui semblait avoir été occultée publiquement pendant 10 ans dans les discussions entre organisations syndicales et direction, concerne la structure de l'établissement de production de Wolfsburg. En effet, les « menaces extérieures » qui pèsent sur l'emploi dissimulent quelque peu le problème de structuration interne des sites de production qui sont d'une taille très importante (plus de 50 000 salariés à Wolfsburg ; et plus de 15 000 à Hanovre). Ces établissements sont aussi gouvernés de manière très centralisée, avec une participation importante des organisations syndicales à la direction des affaires, mais aussi avec une structure de commandement unique par site : il s'agit d'introduire une autre régulation de ces établissements par une expérimentation sur un territoire donné. L'expérimentation menée n'est pas uniquement basée sur un échange « rallongement de la durée du travail, perte salariale » contre « nouveaux emplois », mais il s'agit aussi de tenter de bouger le « carcan des méga-sites industriels ». Écoutons ce syndicaliste, spécialiste des questions d'organisation du travail auprès du comité d'établissement de Hanovre : « *En réalité, nous voudrions arriver à une autre heuristique de planification qui permette de s'adapter beaucoup plus aux souhaits de la clientèle. Il s'agit de monter des usines qui 'tirent' la production ; avec tous les processus logistiques que ça suppose. Ces processus seraient davantage orientés sur la distribution. Il faudrait aussi réorganiser l'aspect financier de l'usine et des processus liés. Cela veut dire que la convention Auto 5000 est bien plus qu'une convention collective. Elle est considérée à juste titre par certains syndicalistes*

critiques comme une source de problèmes : les aspects de la valorisation du travail, la structure des salaires, la vision de l'égalité des salaires, les risques importants au niveau de la flexibilité temporelle et la stabilité de l'emploi. Mais ces risques ne me semblent pas plus importants que ceux qui existent déjà ici et ailleurs. »

Quel est donc le problème que cet expert syndical de l'organisation du travail voudrait résoudre dans ces établissements ? Nous y voyons l'association des problèmes structurels et d'organisation, qui produit des entités de production peu souples, bureaucratiques et difficiles à gérer. Derrière les aspects de conditions de salaire et de flexibilité temporelle, nous trouvons un enjeu beaucoup plus lié à l'architecture des sites, aux responsabilités des différentes parties de l'établissement qui sont le cœur de cette expérimentation. Ces problèmes sont liés à l'histoire de la gestion de la production et du marché interne du travail, comme l'indique notre interlocuteur syndical :

« On peut tout à fait imaginer des conglomérats industriels de la même taille, mais ils seraient structurés de manière différente. À Wolfsburg, on a une usine qui est dirigée d'une main. Wolfsburg est le siège de l'entreprise multinationale. Avant, c'était une fabrique limitée, et la structure actuelle est encore celle-là, conçue bien avant que VW ne devienne une entreprise multinationale avec des marques différentes, etc. C'est une usine qui, du point de vue de l'organisation du travail, est extrêmement difficile à segmenter. On l'a essayé par modèle de voiture, avec les Polo, les Lupo, les Bora et les Golf. On voulait avoir des lignes de production spécifiques, on voulait un management propre et des structures de décision et des responsabilités séparées vis-à-vis de la centrale. Ceci n'a jamais marché. Le président du comité d'entreprise est en même temps le président du comité mondial d'entreprise. Il va directement voir la direction et il dit 'dans le hall 2 il y a quelque chose qui ne me va pas, il faut changer quelque chose'. Cette manière centralisée de gouverner l'usine, cette forme de structure de commandement, de la direction et du contrôle, est symptomatique pour ce site. »

Le travail d'organisation est alors mené avec un groupe de personnes sélectionnés et acquises à la cause de la modernisation.

« En ce qui concerne la segmentation du site avec Auto 5000, il s'agit d'une société à part, avec une autre structure hiérarchique et une sélection de l'équipe dirigeante et des salariés, qui a été effectuée sous l'angle des changements dont j'ai parlé. »

Deux principes ont guidé les modernisateurs : la transparence des tâches et des responsabilités et la correspondance entre l'organisation géographique et le contenu des activités productives.

« Nous avons donc créé un haut degré de transparence, quant aux affectations et aux responsabilités sur le personnel en peinture, en construction, etc. À l'intérieur de ces grandes sections, nous avons défini qui est responsable des sous-secteurs. Le second point est qu'il s'agit d'abord d'un organigramme, donc d'une attribution théorique qui doit ensuite être traduit physiquement dans des processus de production, ce qui suppose par exemple des modifications de l'architecture des bâtiments. Les équipes vont avoir leurs salles de réunion et une infrastructure correspondante. Ce qui est important, c'est de faire correspondre l'organisation du travail avec l'organisation des sites et l'organisation de la production proprement dite. »

À l'écoute de ces propos, nous devons considérer ce second objectif de la convention Auto 5000 comme un processus de recherche de solutions face aux problèmes internes de certains sites allemands. En quelque sorte, il s'agit d'une réponse, recherchée depuis longtemps, à une restructuration impossible. L'expérimentation de nouvelles solutions est au moins en partie motivée par l'ordre de la production et par une adaptation des structures anciennes aux défis du marché mondialisé. Le travail d'organisation sur la production (de Terssac et Lalande, 2002) n'est abordé explicitement qu'au bout de 10 ans, alors que les négociations avaient déjà bien changé les conditions d'exercice du travail depuis 1993. Dans tous les cas, nous y voyons un signe que les règles classiques de coordination entre les unités à l'intérieur d'un même établissement sont devenues trop lourdes à maîtriser ou, pour le dire autrement (Segrestin, 2004, p. 136) : « la rationalité bureaucratique s'est à ce point détériorée que la coordination marchande apparaît maintenant comme un réducteur de complexité ».

2.3.4 Le temps devient la variable dépendante du travail et des marchés

Le problème qui se pose d'un point de vue syndical pour l'accord de VW est bien symbolisé par la notion de « temps de travail à valeur ajoutée » qui, pour reprendre et inverser la proposition de Naville (1972), fait que « la tâche prévaut sur le temps », dans le sens où le temps dépensé dépendrait du résultat atteint (Haipeter et Lehndorff, 2005). L'accord fondateur de 1993 avait inscrit le temps de travail dans une logique de la sauvegarde de l'emploi. La négociation suivante a abouti à une flexibilité temporelle en cascade. Le dernier acte achève cette inscription des temporalités dans le processus du travail qui lui-même devient dépendant des marchés. La question de la segmentation des sites de Wolfsburg suppose non seulement une nouvelle manière de produire impliquant des changements de fond quant à la structure productive, mais aussi des règles temporelles et des règles salariales changées. Il s'agit au fond d'un prolongement des évolutions engagées depuis 1996. Le principe, en 2002, est de garantir un revenu stable à un peu plus de 2 500 € par mois. Le reste, et notamment les dispositions du temps de travail, étend le recours à la flexibilité temporelle, déjà très important sous le régime de la convention collective de Volkswagen. Certes, il ne s'agit pas avec la convention Auto 5000 d'une ouverture et d'une expérimentation qui entraînerait forcément toutes les conditions de travail à la baisse. Comme nous l'affirme un responsable du comité d'établissement de Hanovre, de nouvelles charges de production (une nouvelle voiture) ont été obtenues, aux anciennes conditions de la convention collective VW. Donc l'ouverture semble pour l'instant circonscrite à une expérimentation locale, avec la volonté d'analyser ce qui peut marcher et afin d'étudier les conclusions à plus long terme qu'on peut en tirer au bout de trois ans. Cette expérimentation n'est qu'un élément d'une politique négociée de l'entreprise qui s'appuie sur une gestion hautement spécialisée des temps de travail des individus. Aujourd'hui, il s'avère que le compte-épargne-temps est devenu un dispositif extrêmement différencié qui donne lieu à quatre comptes par salarié, permettant d'utiliser le surplus de temps, soit pour partir en préretraite (il s'agit d'un compte à durée illimitée), soit pour prendre un congé sabbatique, soit enfin pour prendre des congés plus courts et ainsi assurer des ponts par exemple. Derrière les différences d'interprétation de la semaine de quatre jours, nous trouvons aussi des possibilités différentes d'accumuler du

temps sur ses comptes et de se faire payer l'une ou l'autre heure supplémentaire. Donc ici aussi, au niveau des établissements, une forte différenciation des durées du travail apparaît. Ces pratiques divergentes conditionnent les possibilités des individus d'économiser sur ses comptes. La variabilité des situations entre les sites est accompagnée d'une variabilité pour un même site (ateliers), mais aussi d'une variation des capacités des individus à économiser sur ces comptes.

Le constat est que le temps est devenu la « variable dépendante » du processus de travail. Le salaire est la variable indépendante, c'est-à-dire que l'on part d'un niveau fixe qui reste à stabiliser. Nous sommes en présence d'une évolution majeure de la gestion de l'entreprise qui tend à établir sur son marché interne un équivalent général « temps ». Alors que la législation du XIX^e siècle avait précisément misé sur une limitation de la durée du travail journalière et hebdomadaire, celle-ci s'avère totalement dépendante de la situation économique, mais bornée par des règles collectivement négociées. Comme le dira un de nos interlocuteurs syndicaux chez VW :

« Partant d'une couverture moyenne en emploi, qui est stable même si la situation n'est pas rose, il faut pouvoir augmenter les capacités de production, y compris par la flexibilité temporelle. Nous ne voudrions pas chercher à intensifier l'emploi, mais plutôt à assurer l'emploi autour d'un fort niveau capitalistique, et alors on doit accepter un maximum de capacité provisionnelle. Ensuite, on peut discuter de combien cela va coûter, combien les gens vont gagner et avec quel modèle de rotation. Même le samedi, en tant que capacité supplémentaire de travail, plus personne ne se battra aujourd'hui pour le tenir totalement en dehors de la production (...) donc nous sommes plus axés sur la question de la variabilité des capacités de production que sur une généralisation du samedi comme jour normalement ouvrable. »

Notre interlocuteur chez VW décrit l'évolution de la négociation du temps de travail en insistant sur l'importance du temps des marchés (Thoemmes 2006). Un des éléments de l'avènement du temps des marchés part de l'idée d'une relative stabilité de l'emploi et des salaires, tout en ajustant le temps selon la nécessité de la production. Nous sommes en présence d'une priorité à la variabilité de la durée du travail sans rechercher, coûte que coûte, l'augmentation des temps productifs. Aujourd'hui, dans l'établissement d'Hanovre, tous les systèmes de pointage ont été abolis. Notre interlocuteur parle d'une expérimentation « réussie » qui satisfait tout le monde. Elle est basée sur une coopération entre les différentes équipes qui assurent entre elles la fluidité de la production et qui dépassent la rigidité des horaires tels qu'ils existaient auparavant. Selon ses propos, plus personne ne veut abandonner ce système. Nous revenons ici au « temps de travail de confiance » (*Vertrauensarbeitszeit*) avec le principe du « fini-parti » (Haipeter 2002), la tâche prévaudrait désormais sur le temps. Cette évolution est d'ailleurs critiquée par certains syndicalistes en dehors de l'entreprise. Nous pouvons conclure sur une modernisation de l'organisation du travail qui aboutit à des formes de flexibilité temporelle sans comparaison. Le principe porte sur la variabilité de la durée du travail qui est systématisée selon des règles collectives avec tout un arsenal de dispositifs négociés et pratiqués. La question en suspens est double : d'une part elle porte sur la « confiance » dans la capacité des acteurs collectifs de contrôler ce processus, d'autre part elle concerne l'adhésion des salariés aux nouvelles pratiques que la convention collective met en œuvre.

2.3.5 Les premiers résultats du fonctionnement de la convention Auto 5000

Tournons-nous alors concrètement vers l'analyse du fonctionnement de la convention négociée : les promesses ont-elles été tenues ? Un communiqué de presse de l'entreprise daté du 26 août 2004 constate que 22 mois après le début de la production d'Auto 5000, 250 000 voitures ont été produites. Faut-il en conclure qu'il s'agit d'un succès pour ce modèle négocié ? Ce n'est peut-être pas tant le nombre de voitures produites que la création de 3 800 emplois qui pourrait donner l'idée d'une expérimentation « réussie ». Alors qu'en 2002, lors de notre visite, la production n'était pas encore en marche, deux ans plus tard le modèle semble « avoir convaincu ses détracteurs ». Telle est en tout cas la conclusion provisoire d'une recherche menée par le SOFI sous la direction de Michael Schumann (Schumann et Al, 2004). Avec le titre « Auto 5000 – une déclaration de guerre à une conception d'usine démodée », les auteurs ont accompagné scientifiquement cette expérimentation. Les premiers résultats montrent que les objectifs en termes de marché de travail, en particulier celui de l'embauche de chômeurs, ont été atteints. Les 3 800 salariés produisent environ 800 véhicules par jour, alors que la plupart d'entre eux étaient au chômage avant d'être embauchés par la nouvelle société. Voici en quelques chiffres clés une présentation des principaux résultats de recherches auprès du comité d'établissement à Wolfsburg en mars 2005 (Schumann, 2005). Seuls 3 % des équipiers embauchés n'avaient aucune expérience du chômage et 40 % avaient été au chômage pendant une année ou plus⁶. La rémunération atteint 2 557 € brut par salarié, c'est-à-dire environ 20 % de moins que la convention collective « maison ». Les salaires sont les mêmes pour tous les salariés. Sur toutes les questions de salaire, de qualification, d'organisation du travail, les salariés nouvellement embauchés semblent avoir une opinion positive (*op. cit.* §1-5). En revanche, les salariés semblent déplorer très largement une participation insuffisante du comité d'entreprise dans la société Auto 5000. Ce sentiment d'absence du comité d'entreprise ne semble s'atténuer que peu à peu : alors que 82 % des salariés disaient en 2003 que le comité d'entreprise n'était pas suffisamment « présent » dans la nouvelle société, ils sont encore 58 % en 2004 à le penser. En 2003, 78 % des salariés observent que le comité d'établissement ne s'occupe pas assez des problèmes sur le lieu de travail, ils sont encore 53% à le penser en 2004. De même que 42 % pensent toujours en 2004 que le comité ne représente pas suffisamment les intérêts des salariés vis-à-vis de la direction (72 % en 2003), (*op. cit.* §6, traduit par nos soins). Ces chiffres semblent valider globalement l'expérience des nouvelles règles de travail, mais ils signalent aussi un manque de représentation des intérêts des salariés sur leur lieu de travail.

3 L'interprétation du changement sur 10 ans

Nous avons suivi les changements qui se sont opérés au cours d'une décennie chez Volkswagen. L'introduction progressive de la question de la flexibilité temporelle dans la règle d'organisation est une constante de nos observations. Alors qu'au début l'accord consistait essentiellement en un échange entre réduction de la durée du travail et perte

salariale, le second acte permettait de faire varier les capacités de production selon une manière systématique. Le dernier prolongement de la semaine de quatre jours prend une autre direction, celle de la création d'une entreprise dans l'entreprise. Nous proposons d'interpréter cette évolution en termes de règles et de régulations (Reynaud 1979).

3.1 Des règles parallèles et une régulation extraterritoriale

L'originalité des deux premières négociations renvoie à ce que nous avons appelé une « régulation intermédiaire », (Thoemmes 2000, 2001). VW négocie en effet ses propres conventions collectives ; cette entreprise constitue une « branche » à part. Au lieu d'articuler un accord sectoriel avec un accord d'entreprise, VW fait les deux à la fois : le niveau de régulation se situe donc entre le niveau global (la convention collective) et le niveau local (accord d'entreprise et d'établissement) : il est intermédiaire. Ce caractère, dès lors exceptionnel dans le contexte des relations professionnelles allemandes, a permis de faire émerger l'accord fondateur en 1993. Les deux premières négociations de la semaine de quatre jours ont fait évoluer la règle d'organisation de manière considérable, mais elles n'ont pas changé cette régulation intermédiaire. Le troisième acte poursuit le changement de la règle tout en modifiant cette fois le cadre et le niveau de décisions : la régulation elle-même change. Le travail d'organisation devient un travail sur la régulation (de Terssac, 2003).

Premièrement, la solution trouvée par le biais de la création de la société Auto 5000 produit des règles parallèles qui coexistent avec d'autres règles en vigueur dans le même établissement. Il s'agit en effet d'un autre système social qui définit d'autres conditions de salaire et d'autres conditions de temps de travail. Ces « inconvénients » seraient contrebalancés par l'emploi des chômeurs de longue durée, par une capacité accrue des salariés d'intervenir dans le processus de production, par des efforts de formation plus importants, mais aussi par des possibilités de codécision étendues au sein de cette entreprise. Il reste que les salaires sont ramenés à 80 % des salaires en vigueur dans la convention collective VW.

Deuxièmement, ces règles parallèles font appel à une autre régulation basée sur la création de la nouvelle entreprise à l'intérieur d'un établissement. Nous assistons donc à un découpage de nouvelles frontières sur un territoire donné. Quand les salariés franchissent les portes de la société Auto 5000, ils ne sont plus tout à fait sur le même territoire, ni gouvernés par les mêmes lois. Des chômeurs de longue durée se retrouvent certes en emploi, mais selon des règles et des régulations différentes et « à distance » des autres salariés. Nous proposons d'appeler ce type de régulation une régulation extraterritoriale, produite par la régulation intermédiaire de l'accord fondateur.

Comment interpréter ce résultat ? On pourrait dire que la négociation constitue un nouveau marché interne. Cet exemple montre que la négociation n'intervient pas seulement pour aménager ce marché interne (Reynaud et Reynaud, 1996, p. 354) : « *Si l'on prend le mot au sens large (l'ensemble des échanges et des confrontations qui conduisent à des accords entre employeurs et salariés et aboutissent à des attentes communes), elle le constitue.* » Bien que cela ne soit pas sans conséquence, la forme juridique qui a été choisie pour créer une nouvelle entreprise interne n'est pas primordiale, ni le fait que celle-ci se loge dans les limites

géographiques d'un site existant. La décision sur de nouvelles règles et la modification des procédures produisant ces règles constituent l'objet de cette négociation. Bien que de nouvelles règles aient été acceptées, les régulations elles-mêmes ne bénéficient pas encore d'une légitimité comparable. L'expérimentation est précisément basée sur le découpage d'un territoire permettant d'embaucher des salariés, restés au chômage, à des conditions différentes de celles habituellement en vigueur dans l'entreprise. Dans la mesure où ce découpage du territoire de production constitue durablement une nouvelle organisation, nous devons parler ici d'un nouveau marché interne : « *toute entreprise, toute organisation ou tout ensemble professionnel durable constitue un marché interne* », (op. cit. p. 365).

L'articulation de ces deux types de régulations au sein d'un même établissement nous semble d'autant plus intéressante que le problème porte sur l'unité de décision. Nous y voyons une question difficile, car d'une part la main-d'œuvre se distingue selon la qualification et les conditions de travail, et d'autre part, les traditions syndicales ne sont pas les mêmes. Tout semble séparer ces deux lieux. Mais on peut supposer un rapport de dépendance : des représentants des salariés de la nouvelle entreprise étant nommés par le comité d'entreprise de Wolfsburg, responsable de deux entreprises différentes. Le lien entre les deux entités reste fort. Le fait que le comité d'entreprise n'ait pas encore été tout à fait reconnu par les salariés comme l'instance représentative des salariés dans la société Auto 5000 souligne que même dans un site dominé à plus de 90 % par une organisation syndicale, celle-ci doit conquérir un « territoire étranger », lorsqu'aucune tradition et aucune implantation n'y existent. On pourrait dire dans ce cas que la régulation est en retard sur les règles. En tout cas, la légitimité des acteurs semble être en retard sur la légitimité des règles. À la différence de la simple création d'un sous-traitant sur un territoire donné, les acteurs collectifs de Volkswagen gardent la responsabilité de ce qui se passe dans la société Auto 5000. Néanmoins, nous pouvons parler d'une innovation organisationnelle, structurelle et non pas du résultat d'une « décentralisation simple » des relations professionnelles. Bien entendu, il s'agit d'une rupture dans le système de relations professionnelles. L'analyse longitudinale sur 10 ans révèle qu'un type particulier de règles (la semaine de quatre jours) a émergé grâce à une régulation spécifique (la convention collective de VW). Après avoir modifié l'accord initial en 1996, la convention collective VW crée en 2001 un autre type de régulation (la régulation extraterritoriale) et instaure une gouvernance bicéphale sur un même site de production.

3.2 L'avenir de l'accord VW

Quel sera l'avenir de la semaine de quatre jours chez VW ? La complexité de la règle d'organisation est-elle encore gérable ? Des centaines d'accords d'établissement ont été nécessaires pour « traduire » et adapter la convention collective VW en une réalité opérationnelle. Les écarts entre les établissements et les différentes interprétations de l'accord de la semaine de quatre jours ne vont-ils pas produire des conflits entre les représentants des différents sites ? Comment la direction régionale d'IG Metall va-t-elle harmoniser la politique régionale et comment va-t-elle traiter de l'exception de l'accord 5000 x 5000, face aux conventions collectives toujours en vigueur dans la plus grande partie de l'entreprise ? Quel sera le rôle du comité d'entreprise dans la négociation future ?

3.2.1 La simplification des règles et le temps comme équivalent général

À court et à moyen terme, la règle d'organisation doit être revue pour différentes raisons. D'un côté, il y a une tendance à conférer au comité d'entreprise et au comité d'établissement un rôle de plus en plus important dans l'interprétation des règles et dans la traduction des principes généraux en réalité opérationnelle. Il pourrait devenir nécessaire de confirmer une orientation générale, face à la diversification des règles selon les établissements. D'un autre côté, le nombre très important d'accords conclus depuis 10 ans crée un désordre que les acteurs voudraient réduire. Des centaines de paragraphes négociés correspondent bien entendu à une réalité sociale, à des intérêts particuliers, mais cette multiplication des règles empêche la comparaison et l'évaluation de la qualité des accords, et bien entendu, elle rend difficile une stabilisation des règles pour les salariés. Le problème est aussi que l'équivalent général de ces échanges au niveau des établissements ne semble plus être uniquement de l'argent, ni de l'emploi : l'équivalent général a tendance à devenir du « temps ». Tout devrait être harmonisé en « temps », ce qui n'est pas simple, car le salaire et l'emploi sont aussi des unités de mesure de l'accord en vigueur qu'il faudrait traduire en temps. L'instauration de ce temps englobant, s'il est facile de le postuler, s'avère en effet très difficile à gérer. Notre interlocuteur au sein de l'établissement d'Hanovre nous explique cette situation :

« Peut-être aurait-on intérêt à un moment donné de faire une coupure et de réécrire quelque chose pour simplifier les différentes règles qui ont été négociées. Mais là, les deux côtés, l'organisation syndicale et la direction, vont avoir un problème. La direction, par exemple, devrait signer dans ce nouvel accord que les salariés sont des fonctionnaires [non licenciables]. Après, il faudrait calculer tous les équivalents entre temps et argent avec les primes, avec les pauses, etc. ; il faudrait tous les traduire en heures pour pouvoir comprendre à quel niveau d'heures nous sommes réellement. Il faudrait calculer tout cela après plusieurs augmentations de salaires et après les deux conventions collectives successives. Personne n'a vraiment envie de le faire, mais dans un avenir proche on pourrait refonder complètement la convention collective jusqu'en 2006, quand la conjoncture sera favorable. (...) En réalité les règles négociées et la durée de vie de ces règles sont devenues plus courtes et plus provisoires que par le passé. »

Le caractère de plus en plus provisoire des règles montre l'importance de la négociation : elle devient permanente. Celle-ci a pour but de fixer les conditions de l'accès au marché interne du travail, ainsi que l'inscription de l'entreprise dans la compétition internationale. Le caractère provisoire des règles indique aussi le rôle majeur des négociations pour configurer les marchés. En ce sens le dernier acte de la négociation de la semaine de quatre jours n'a pas facilité le travail d'harmonisation, au contraire, il a produit de la diversification. Mais il a produit aussi de l'intégration. N'oublions pas l'embauche de chômeurs de longue durée et l'égalité des salaires pour tout le monde au sein de la nouvelle société qui se situent à un niveau tout à fait comparable à celui d'autres entreprises du même territoire et du même secteur. Le prix payé concerne une diversification des règles, dont le résultat se rapproche davantage de la régulation territoriale, ou pour le dire autrement : en abandonnant les « privilèges » d'un salarié de chez VW, les chômeurs ont été embauchés.

3.2.2 Les risques liés au changement de la régulation

Le changement de la régulation rend possible cet échange. Néanmoins, autour de ce compromis, des nouveaux conflits et problèmes se profilent à l'horizon. La direction d'entreprise ne ratera pas l'occasion de négocier de nouvelles charges « à la baisse », invoquant l'existence de la société Auto 5000, ou alors celle des autres sites de production de l'entreprise. A l'opposé, les organisations syndicales tenteront de tirer les règles de la société Auto 5000 vers le haut, vers l'accord VW. Il s'agit là d'une confrontation ouverte dont personne ne connaît l'issue. L'expérimentation de l'embauche des chômeurs de longue durée semble avoir été concluante et du point de vue de la production et du point de vue des attentes des individus. Ces conclusions nuancées ne peuvent pas dissimuler la pénibilité du travail du secteur automobile, comme le confirment aussi nos interlocuteurs. Tout dépendra aussi de l'évolution de la demande et de la situation de l'entreprise, face à la concurrence internationale. Personne ne peut prévoir comment évoluera le marché de l'automobile et si d'autres entreprises seront tentées de conclure des accords que Volkswagen a proposés. Pour l'instant cela n'a pas l'air d'être le cas, ni dans le secteur automobile, ni ailleurs. Il ne s'agit donc pas d'un modèle, mais d'une expérience originale que nous proposons de continuer à suivre. La position de VW reste pour l'instant exceptionnelle. Deux évolutions relativisent cette particularité. D'une part, les conditions de travail se rapprochent de plus en plus des autres entreprises régionales et du secteur. D'autre part, le type de régulation mis en œuvre chez VW se diffuse depuis dix ans en Allemagne (Bispinck et Bahn Müller, 2007). Aujourd'hui, la nouveauté chez VW est de faire coexister dans des conditions spécifiques deux types de règles sur un même territoire. Néanmoins, il n'est pas sûr que l'écart entre les deux types de règles, « VW » et « 5000 », ne pose pas un problème dans l'avenir pour les formes de régulation. Il ne serait d'ailleurs pas étonnant qu'au bout d'un moment, les salariés de la nouvelle entreprise se sentent toujours comme des « étrangers », car moins payés que leurs collègues tout en effectuant un travail similaire. C'est la difficulté principale à gérer pour les organisations syndicales : expliquer les sacrifices que les « uns » doivent continuer à faire et dont les « autres » seraient dispensés. L'avenir montrera si cette confiance dans la différence a été justifiée ou s'il s'agit là d'une « bombe à retardement » qui risque de perturber des relations professionnelles au sein de l'entreprise.

Bibliographie

- Bispinck, R., Bahnmüller, R. 2007. Abschied vom Flächentarifvertrag?, dans R. Bispinck (éd.). *Wohin treibt das Tarifsysteem?* Hamburg, VSA-Verlag.
- De Terssac, G., Lalande, K. 2002. *Du train à vapeur au TGV. Sociologie du travail d'organisation*, PUF, Paris.
- De Terssac G., 2003. Travail d'organisation et travail de régulation, dans G. de Terssac (éd.). – « *La théorie et de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débat et prolongements* », Editions la Découverte, Paris.
- Haipeter, T. 2002. “Vertrauensarbeitszeit” : Chancen und Risiken eines Rationalisierungskonzepts. Dans: G. Sterkel, S. Skrabs (éd.) *Tarifpolitischer Workshop Vertrauensarbeitszeit: Dokumentation*. ver.di, Berlin.
- Haipeter, T. Lehndorff, S. 2005. Decentralised bargaining of working time in the German automotive industry. *Industrial Relations Journal* 36 (2),140-156.
- Hartz, P.1994, *Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht. Die Volkswagen-Lösung*. Campus Verlag, Frankfurt/NewYork.
- Hartz, P.1996, Das atmende Unternehmen. *Jeder Arbeitsplatz hat einen Kunden: Beschäftigungssicherung bei Volkswagen*. Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- IG Metall 2002. *Das IG-Metall Tarifsysteem für das VW-Projekt 5000 x 5000” (2001)*. IG Metall, Bezirk Hannover.
- Kuhlmann, M. 2004. “Qualifizierungspolitik” 5000 x 5000 bei Volkswagen: *Erste Ergebnisse des sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitutes*. SOFI, Göttingen.
- Naville, P. 1972. *Temps et techniques*. Droz, Genève.
- Projektariftarifvertrag (2002). *Projektariftarifvertrag zwischen der Auto 5000 GmbH und der IG-Metall*, Bezirksleitung Hannover. IG Metall, Hannover.
- Reynaud, E. Reynaud, J.-D. 1996. La régulation des marchés internes du travail. *Revue française de sociologie*, 37(3), 337-368.
- Reynaud, J.-D. 1979. Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une régulation conjointe. *Revue française de sociologie*, 20, 367-376.
- Sanders, F. 2004. “Qualifizierungspolitik” 5000 x 5000 bei Volkswagen: *Erste Ergebnisse des sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitutes*, SOFI, Göttingen.
- Schumann, M. Kuhlmann, M., Sanders F., Sperling J. 2004. Auto 5000 – Eine Kampfansage an veraltete Fabrikgestaltung, *SOFI-Mitteilungen*, n° 32.
- Segrestin, D.2004. *Les chantiers du manager*. Armand Colin, Paris.
- Sperling, J.2004. “Arbeitsmarktpolitik” 5000 x 5000 bei Volkswagen: *Erste Ergebnisse des sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitutes*, SOFI, Göttingen.
- Thoemmes, J.2006. *L'avènement du temps des marchés. La négociation du travail sous influence*. Thèse d'habilitation à diriger des recherches en sociologie. Université Toulouse-le Mirail, Toulouse.
- Thoemmes J. 2001. Négociation du temps de travail et régulations intermédiaires : le cas de Volkswagen, dans G. Groux G. (éd.). - *L'action publique négociée : Approches à partir des 35 heures- France-Europe*, Paris, L'Harmattan.
- Thoemmes, J.2000. *Vers la fin du temps de travail ?* PUF, Paris.

- Thoemmes, J. Labit, A.1995. La semaine des quatre jours chez Volkswagen : un scénario original de sortie de crise ? *Travail et Emploi*, 64, 5-22.

¹ Nous utiliserons désormais le terme français de « comité d'entreprise » qui, à la différence de « Betriebsrat/conseil d'entreprise », inclut des représentants de l'employeur au sein de cette institution.

² (Thoemmes 2000, 2001)

³ Voir (Hartz, 1996).

⁴ Nous nous appuyons pour ce qui suit sur les §1-6 du texte de la convention collective, sur les annexes 1-4, et sur les conventions collectives attenantes portant sur la qualification, la co-détermination et sur le comité d'entreprise, valable du 01/10/2002 au 31/03/2006, traduit et résumé par nos soins.

⁵ *Arbeitsamt*.