



HAL
open science

La négociation du temps de travail: une comparaison France-Allemagne

Jens Thoemmes

► **To cite this version:**

Jens Thoemmes. La négociation du temps de travail: une comparaison France-Allemagne: L'avènement du temps des marchés. LGDJ-Lextenso, pp.184, 2010, Droit et société. Recherches et travaux, ISSN 1289-7906, 978-2-275-02837-8. hal-00942045

HAL Id: hal-00942045

<https://hal.science/hal-00942045>

Submitted on 14 Dec 2021

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

LA NÉGOCIATION DU TEMPS DE TRAVAIL
EN FRANCE ET EN ALLEMAGNE

L'AVÈNEMENT DU TEMPS DES MARCHÉS

JANVIER 2010

Sommaire

1 INTRODUCTION : L'EMERGENCE DES NORMES TEMPORELLES VARIABLES..... 7

1.1 L'OBJECTIF ET LE PLAN DE L'OUVRAGE : L'ANALYSE DES RECOMPOSITIONS NEGOCIEES DES NORMES TEMPORELLES DU TRAVAIL	8
1.2 LE TEMPS ET LE TRAVAIL : RETOUR AU MOYEN ÂGE, RETOUR VERS LE FUTUR ?	10
1.2.1 LE TEMPS DES MARCHANDS COORDONNE LES ACTIVITES.....	11
1.2.2 L'INNOVATION FINANCIERE ET UNE NOUVELLE MORALE POUR CONTENIR LES RISQUES ECONOMIQUES	12
1.2.3 UN CHANGEMENT DE LA CONCEPTION DU TEMPS	13
1.3 LE DEBAT SUR LA FLEXIBILITE TEMPORELLE A PARTIR DE LA VARIABILITE : UN REGARD FRANCO-ALLEMAND.....	15
1.3.1 LE PROBLEME DU TEMPS DU TRAVAIL AU XIX ^E SIECLE : DUREE EXCESSIVE ET VARIABILITE EXTREME	15
1.3.2 LA STABILITE DU TEMPS DE TRAVAIL POUR ENDIGUER LA MAINMISE DU TEMPS INDUSTRIEL SUR LE TRAVAILLEUR 17	
1.3.3 DE LA STABILITE A LA VARIABILITE : LE CHANGEMENT DE LA NORME TEMPORELLE	18
1.3.4 LA VARIABILITE DES TEMPS INDUSTRIELS : L'EXEMPLE D'UNE RECHERCHE FONDATRICE	20
1.3.5 L'ILLUSION DE LA STABILITE DES NORMES TEMPORELLES.....	20
1.3.6 L'HORAIRE VARIABLE : TEMPORALITES CHOISIES ET DESYNCHRONISATION DES INDIVIDUS AU TRAVAIL	22
1.3.7 FAVORISER LES TEMPORALITES CHOISIES POUR DES RAISONS ECONOMIQUES ET SOCIALES	23
1.3.8 DIFFICULTES ET RESISTANCES A LA MISE EN ŒUVRE DES HORAIRES VARIABLES	24
1.3.9 L'HORAIRE VARIABLE : UN CHANGEMENT DE LA CULTURE TEMPORELLE ?	25
1.3.10 LE DEPLACEMENT DU DEBAT APRES LES HORAIRES VARIABLES.....	26
1.4 LE DEBAT RECENT EN ALLEMAGNE : FLEXIBILITE OU TEMPS POUR SOI ?	27
1.4.1 LE BILAN DE LA REDUCTION DE LA DUREE DU TRAVAIL DES ANNEES 1980	28
1.4.2 LE REGAIN DE L'INTERET POUR LES TEMPORALITES CHOISIES PENDANT LES ANNEES 1990	29
1.4.3 UN BILAN MITIGE : PRESSION DES MARCHES ET INDIVIDUALISATION DES TEMPORALITES	30

2 DU TEMPS AU MARCHÉ : LA NECESSITE D'ELARGIR LE QUESTIONNEMENT SUR LE TRAVAIL..... 33

2.1 L'APPROCHE DES TEMPORALITES EN SOCIOLOGIE : LES FONDATEURS	34
2.1.2 LE CAS DE L'ANALYSE DU TRAVAIL INDUSTRIEL DE MAX WEBER	35
2.1.3 LE TEMPS CE N'EST PAS SEULEMENT DE L'ARGENT MAIS UNE MULTIPLICITE DE TEMPORALITES SOCIALES	37
2.2 LA SOCIOLOGIE FRANÇAISE DU TRAVAIL ET LA CRITIQUE D'UN TEMPS INDUSTRIEL UNIFIANT	39
2.2.1 PREMIERE CRITIQUE : LA MULTIPLICITE DES TEMPORALITES SOCIALES	40
2.2.2 SECONDE CRITIQUE : LE CARACTERE DESTRUCTURANT DU TRAVAIL INDUSTRIEL	40
2.2.3 TROISIEME CRITIQUE : UNE PARTIE DU TEMPS EST DESORMAIS LIBERE, LE TEMPS DES LOISIRS	42
2.2.4 QUATRIEME CRITIQUE : LA CONSTRUCTION IDENTITAIRE ET LES TEMPS DE L'ACTIVITE PROFESSIONNELLE	42
2.3 LA PRODUCTIVITE, L'EMPLOI ET LA QUESTION SOCIALE POSENT DE NOUVEAUX DEFIS AU TEMPS	44
2.3.1 LA PRODUCTIVITE ET LE QUESTIONNEMENT DE SA MESURE	44
2.3.2 L'EMPLOI COMME NOUVEL EQUIVALENT GENERAL ?	45
2.3.3 PRECARITE ET ACCES DES JEUNES AU TRAVAIL : DES TEMPORALITES SOCIALES NON NEGOCIABLES ?	46
2.4 LE MARCHÉ COMME PRINCIPE DE COORDINATION DES ACTIVITES	47
2.4.1 LE MARCHÉ ET LA NEGOCIATION	48
2.4.2 LE CLIENT COMME ACTEUR DE LA NEGOCIATION ?	49
2.4.3 LA FERMETURE DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE AUX NOUVEAUX ACTEURS	50

2.4.4	LE MYTHE DES MARCHES	51
2.4.5	LES MARCHES FINANCIERS : CONTROLE DES RISQUES ET VOLATILITE DU TEMPS.....	53
2.4.6	ILLUSION OU BESOIN D'ASSURANCE AU CENTRE DE L'ECHANGE ?.....	55
2.4.7	LES RELATIONS PROFESSIONNELLES ET LE MARCHÉ	56
2.4.8	LES EFFETS DE LA CONSTRUCTION EUROPEENNE : L'INTEGRATION PROGRESSIVE ET LA VARIETE DES SITUATIONS NATIONALES.....	58
2.4.9	LE MARCHÉ COMME TERRITOIRE DE LA NEGOCIATION ?	60
2.5	L'APPROCHE RETENUE : LA REGULATION SOCIALE ET LE TRAVAIL DE LA NEGOCIATION SUR LES NORMES TEMPORELLES.....	60
2.5.1	LE PROCESSUS DE LA CONSTRUCTION COLLECTIVE DES NORMES TEMPORELLES	60
2.5.2	LE NEGOCIATEUR : PORTEUR D'UN PROJET COLLECTIF	62
2.5.3	LE SYSTEME SOCIAL : UN SYSTEME NON DEFINI A PRIORI MAIS RELATIF A LA RENCONTRE DES REGULATIONS ...	63
2.5.4	LA REGULATION ASYMETRIQUE : DISTRIBUTION INEGALE DES RESSOURCES ET ISSUE OUVERTE DE LA REGULATION 63	
2.5.5	REGULATION SOCIALE ET ANALYSE SOCIETALE : UN COMPROMIS POSSIBLE AUTOUR DE L'ARTICULATION DES REGULATIONS GLOBALES ET LOCALES	64
2.5.6	UN TYPE SPECIFIQUE DE COMPARAISON FRANCE-ALLEMAGNE	64
2.5.7	LE RECOURS A LA THEORIE DU TRAVAIL D'ORGANISATION	66
2.6	CONCLUSIONS.....	67
3	<u>LA MISE EN MARCHÉ DU TEMPS EN FRANCE</u>	<u>71</u>
3.1	LE CONTEXTE : L'ECLATEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL ET LA FIN DU PRIMAT DE LA SANTE.....	72
3.2	METHODES : L'ETUDE « FOLLOW UP » DE 20 ANS DE NEGOCIATION COLLECTIVE DANS UNE REGION	73
3.3	LE RECOURS AUX THEORIES DE LA REGULATION SOCIALE ET AU TRAVAIL D'ORGANISATION	74
3.3.1	LES PROLONGEMENTS DE LA REGULATION SOCIALE	74
3.3.2	LE TRAVAIL D'ORGANISATION PAR LA NEGOCIATION	76
3.4	UNE EVOLUTION EN 5 PHASES	76
3.4.1	LA GENESE : 1982-1993	79
3.4.2	L'EXPERIMENTATION : 1994-1996	82
3.4.3	LE RECENTRAGE : 1996-1998	87
3.4.4	LA GENERALISATION : 1998-2002	93
3.4.5	LA DIFFERENCIATION : 1998-2002	101
3.5	CONCLUSION : LE TRAVAIL DE LA NEGOCIATION A PRODUIT UN TEMPS DES MARCHES	106
3.6	LES PRODUCTEURS DU TEMPS DES MARCHES.....	108
3.6.1	LE MANDATEMENT SYNDICAL EN ENTREPRISE	109
3.6.2	VERS UN RENOUVEAU DE LA NEGOCIATION D'ENTREPRISE ?	111
3.7	LES 35 HEURES ET LE MANDATEMENT : A QUOI SERVENT LES ORGANISATIONS SYNDICALES ?.....	112
3.7.1	LES DELEGUES SYNDICAUX ET LA SIGNATURE « MANDATEE » DANS LA COMPARAISON.....	112
3.7.2	LE SALARIE MANDATE SIGNE-T-IL D'AUTRES ACCORDS QUE LE DELEGUE SYNDICAL ?.....	115
3.8	ÉTAT DES LIEUX AVEC LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES.....	117
3.8.1	LE MANDATEMENT DECENTRALISE COMME ALTERNATIVE A L'ACCORD DE BRANCHE ?	118
3.8.2	LA SOLUTION DE L'ENIGME : LE CONTROLE SYNDICAL SUR LA NEGOCIATION.....	120
3.8.3	LE MANDATEMENT COMME INTERVENTION DE L'ORGANISATION TERRITORIALISEE DANS L'ENTREPRISE	122
3.9	RETOUR SUR LA REGULATION SOCIALE : LA MISE EN PLACE DES REGULATIONS INTERMEDIAIRES	123
3.10	CONCLUSIONS.....	126

4 LE TEMPS DES MARCHES EN ALLEMAGNE : LE CAS DE LA SEMAINE DE 4 JOURS CHEZ VOLKSWAGEN129

4.1 VW : UN LABORATOIRE SOCIAL DE LA NEGOCIATION EN ALLEMAGNE	130
4.2 LES RELATIONS PROFESSIONNELLES EN ALLEMAGNE : UN SYSTEME DIFFERENT	131
4.3 LES REGULATIONS EN CHANTIER : QUEL AVENIR POUR LES NEGOCIATIONS COLLECTIVES ?	132
4.3.1 LE ROLE DE L'ACCORD CHEZ VW POUR LE DEBAT SUR LES TEMPORALITES	132
4.3.2 LES REGULATIONS INTERMEDIAIRES : DE LA FRANCE A L'ALLEMAGNE	133
4.3.3 LE SECTEUR DE L'AUTOMOBILE : DEREGULATION OU RE- REGULATION ?	134
4.3.4 L'OBLIGATION DE RESULTAT REMPLACE L'OBLIGATION DE MOYEN.....	135
4.4 L'EXPERIMENTATION : PREMIER ACTE DE LA SEMAINE DE 4 JOURS	135
4.4.1 CHRONIQUE D'UN ACCORD ECLAIR ET FONDATEUR : DU 1 ^{ER} OCTOBRE AU 15 DECEMBRE 1993	136
4.4.2 LA « SEMAINE DE 4 JOURS » : LES DIFFICULTES DE L'EXPERIMENTATION	138
4.4.3 LES LIMITES DE L'ACCORD : OUVERTURE D'UN DEBAT SOCIAL SUR L'IRRUPTION D'UN NOUVEAU PARADIGME DE LA NEGOCIATION.....	139
4.5 LA GENERALISATION : CONFIRMATION DU PARTAGE DU TRAVAIL ET SYSTEMATISATION DE LA FLEXIBILITE TEMPORELLE	140
4.6 LA DIFFERENCIATION ET LA MISE EN PLACE DE LA SOCIETE AUTO 5000	150
4.6.1 PRESENTATION DE LA CONVENTION COLLECTIVE DE 2001	150
4.6.2 LA DIFFERENCIATION LABORIEUSE DE LA REGLE D'ORGANISATION : UNE NEGOCIATION QUI DURE DEUX ANS	152
4.6.3 DIFFERENCIER OU INVENTER UNE NOUVELLE LA REGLE POUR MAINTENIR DE L'EMPLOI SUR DES SITES ALLEMANDS FACE A LA PRESSION DES PAYS DE L'EST ?	154
4.6.4 LE PROBLEME SOUS-JACENT : COMMENT SEGMENTER UN MEGA-SITE CENTRALISE ?.....	155
4.6.5 DE LA MODERNISATION ORGANISATIONNELLE A LA FLEXIBILITE SANS LIMITES ?	158
4.7 LES PREMIERS RESULTATS DU FONCTIONNEMENT DE LA CONVENTION AUTO 5000.....	160
4.8 L'INTERPRETATION DU TYPE DE DIFFERENCIATION : DES REGLES PARALLELES ET UNE REGULATION EXTRATERRITORIALE	162
4.8.1 DES REGLES PARALLELES SUR UN SITE DE PRODUCTION	162
4.8.2 UNE REGULATION EXTRATERRITORIALE	163
4.9 AU-DELA DE LA DIFFERENCIATION : LES PERSPECTIVES DE LA SEMAINE DE 4 JOURS.....	165
4.9.1 LA SIMPLIFICATION DES REGLES ET LE TEMPS COMME EQUIVALENT GENERAL	166
4.9.2 LES RISQUES LIES AU CHANGEMENT DE LA REGULATION	167
4.10 CONCLUSIONS.....	168

CONCLUSIONS GENERALES.....171

DU TEMPS DES MARCHANDS AU TEMPS DE LA SANTE	171
DU TEMPS DE LA SANTE AU TEMPS DES MARCHES	172
LES PERSPECTIVES DE L'ANALYSE	175
LES ENSEIGNEMENTS D'UN TYPE DE COMPARAISON SPECIFIQUE.....	176

ANNEXES : L'ANALYSE QUANTITATIVE DES ACCORDS D'ENTREPRISE.....181

BIBLIOGRAPHIE.....185

1 Introduction : l'émergence des normes temporelles variables

Le temps de travail a été construit historiquement à coups de conflits et de compromis au cours des siècles passés. On peut noter que les discussions autour d'une journée de travail réduite et les actions collectives pour la faire advenir ont contribué à créer le mouvement ouvrier et syndical. Du point de vue de l'entreprise, le temps de travail a permis l'émergence d'une négociation locale ou plus étendue pour fixer les conditions de travail. Le processus de la normalisation des durées du travail a conduit à redéfinir la place du temps de travail au cœur de l'ensemble des temporalités sociales.

L'émergence des congés payés et leur extension à l'ensemble des salariés ont été les résultats bien connus de cette évolution. Depuis longtemps, la réduction de la durée du travail a été considérée comme une tendance historique, plus ou moins selon les pays, avec comme but la protection de la santé des travailleurs. En revanche, à partir du début des années 1980, la négociation collective s'est autonomisée dans les entreprises. Depuis ce même moment, le chômage et la pression sur l'emploi sont devenus des problèmes que la négociation collective a pris en considération.

D'abord timidement, bien derrière les enjeux salariaux, le temps de travail et l'emploi sont réapparus dans les négociations. Ensuite, et avec l'aide des politiques publiques, notamment au cours des années 1980 et 90, les discussions ont pris de l'importance et les accords d'entreprise se sont multipliés. Avec ces négociations, et les textes de lois qui les encadrent, un nouveau processus s'est mis en marche : les accords ont introduit de la flexibilité temporelle diversifiée, pour beaucoup au service de la production, mais aussi parfois échangée contre de la souplesse pour l'emploi du temps des salariés.

Les codifications du temps de travail se sont multipliées : les normes européennes, les lois nationales, les décrets, les conventions collectives, les accords d'entreprise, les avenants et d'autres textes régissent aujourd'hui, parfois de manière contradictoire, le temps de travail dans les entreprises. Cette complexité de la géométrie de la négociation se poursuit sur le fond : elle mélange de plus en plus les objets intéressant l'entreprise qui auparavant ont été séparés.

Elle est complexe aussi, parce qu'elle est accompagnée de considérations qui dépassent largement l'entreprise. Une nouvelle réciprocité entre l'État et les entreprises a vu le jour. Si les entreprises sont aujourd'hui productrices d'action publique, l'État continue à légiférer pour encadrer les conditions de travail et les négociations qui s'y tiennent. La complexité tient donc aussi à la multiplicité des acteurs dans et en dehors de l'entreprise. Leurs intérêts ne peuvent pas être considérés comme homogènes, les résultats ne sont pas prévisibles.

Comment interpréter l'évolution des normes temporelles des dernières décennies ?
Ruptures ou continuités, volontarisme étatique ou autonomie des entreprises ?

1.1 L'objectif et le plan de l'ouvrage : l'analyse des recompositions négociées des normes temporelles du travail

Pour répondre à ces questions cet ouvrage présente une approche de la négociation du temps de travail sur une longue période. Il s'agira d'y mettre de l'ordre en préférant l'analyse des mouvements de fond et de réduire la complexité juridique et sociale de cette réalité en privilégiant une approche sociologique de la négociation. Comment saisir ce processus qui s'est mis en marche depuis le début des années 1980 ? Peut-on dépasser le discours simpliste sur la flexibilité ? Bref, nous voudrions tenter de reconstruire le sens d'une évolution à l'aide d'un important programme de recherches qui nous a conduit à nous intéresser à la négociation des temporalités dans les entreprises en France et chez Volkswagen en Allemagne. Comme le titre l'indique, les temps évoluent désormais en concordance avec les marchés. La négociation du travail dans les entreprises s'en ressent. Aurions-nous changé d'époque ?

Au cours de cette introduction, nous retournerons au Moyen Âge pour montrer que les questions d'actualité dont nous traiterons par la suite ont été à l'ordre du jour en d'autres périodes. L'émergence des normes temporelles variables, au centre de ce chapitre introductif, trouve un point de départ avec l'analyse de l'historien Jacques Le Goff. Les variations saisonnières et celles du prix des matières premières au Moyen Âge donnent une occasion aux marchands de tirer un bénéfice. Le temps des marchands coordonne les activités des autres, mais il est aussi à l'origine d'innovation financière et d'une nouvelle morale pour contenir les risques économiques. Contre l'Église, le marchand va faire la promotion d'un changement de conception du temps. Ces analyses montrent un lien étroit entre le temps des marchands et l'émergence des marchés. La variabilité des prix et des temps est à la fois stabilisée par l'action du marchand, mais elle est aussi utilisée à son avantage pour réaliser des gains. Après l'établissement de l'économie de marché entre le xv^e et le xviii^e siècle et avec l'augmentation importante de la durée du travail au cours du xix^e siècle, les questions de variabilité de la durée du travail vont faire l'objet d'un premier débat social : entre le chômage et une durée du travail qui peut atteindre 17 heures par jour, les variations sont extrêmes et le coût important pour la santé des salariés. La stabilité et la réduction du temps de travail est donc un objectif affiché qui se réalisera au cours du xix^e siècle. Si cet objectif a été atteint un siècle et demi plus tard, la variabilité des temps continue à préoccuper les entreprises industrielles. Après une période de stabilisation, l'évolution globale à partir des années 1960 et 1970 montre que les normes temporelles elles-mêmes intègrent timidement une certaine variabilité, une certaine instabilité. On passe de la variabilité des normes aux normes variables. Les horaires variables, et le choix du début

et de la fin de la journée de travail pour le salarié, inventent la désynchronisation des individus au travail. Un autre débat social va alors s'ouvrir. Faut-il ou non individualiser la durée du travail ? À qui profite cette individualisation, aux salariés ou aux employeurs ? Un véritable changement de culture temporelle aura lieu qui tranchera en faveur de la désynchronisation des rythmes individuels. Ce débat va encore changer de nature au cours des années 1980. Les risques de la flexibilité temporelle pour les salariés vont donner lieu à un certain scepticisme quant à la possibilité pour l'individu de choisir librement ses temporalités. Le temps partiel, le travail posté et de nuit, le travail de week-end et la modulation deviennent les synonymes du temps contraint. La réduction de la durée du travail devient alors la contrepartie de la flexibilité temporelle au sein d'un échange négocié. Le débat allemand sur cette question est particulièrement animé au cours des 1980 et 1990. Mais le bilan s'avère mitigé pour les salariés. L'autonomie temporelle rencontre la pression des marchés et l'individualisation des temporalités. Il faut attendre 1993, et la réduction massive de la durée travail à 28,8 heures hebdomadaire chez le constructeur automobile Volkswagen, pour assister à un regain d'intérêt pour le débat sur les temporalités choisies en Allemagne.

L'émergence des normes temporelles variables nous montre la nécessité d'élargir le questionnement sur le travail ; ce que nous allons faire au cours du deuxième chapitre. Il s'agit d'abandonner une perspective d'un temps industriel, quantitatif et linéaire. Les approches des temporalités en sociologie, en particulier dans le champ du travail, ont indiqué l'opportunité de partir d'une analyse de la multiplicité des temps. La critique d'un temps industriel unifié va ouvrir les chemins de l'analyse des effets néfastes du travail industriel, de l'apparition des temps de loisirs et de la construction identitaire, liée à l'activité professionnelle et personnelle. Ensuite, les changements profonds qui ont eu lieu dans la définition des rapports entre temps et travail, sont aussi bien liés à une reformulation de la mesure de la productivité, à l'apparition de l'emploi comme enjeu de la négociation ainsi qu'à la question sociale qui fait son retour. Dans ce contexte, le marché apparaît comme un principe de coordination des activités. Pour l'analyse sociologique le marché permet, entre autres, d'élargir la construction des normes temporelles au-delà du travail de l'individu dans son entreprise. L'aspect mythique ou idéologique des marchés sera opposé aux réalités des marchés financiers et à l'action des relations professionnelles. Le marché y apparaît comme un principe de coordination qui est encadré à la fois par les politiques nationale et européenne. Le marché décrit un territoire de la négociation dont nous montrerons que les négociateurs s'y inscrivent pleinement. De l'émergence des normes temporelles variables à l'élargissement de la perspective analytique sur le travail, nous expliciterons notre posture théorique et méthodologique. Nous avons un intérêt particulier pour la construction des normes temporelles et pour les temps négociés. Dans notre perspective, les temps ne s'imposent pas, mais se discutent avec les représentants des parties prenantes de la négociation. Cette approche nous donne l'opportunité d'associer les négociateurs d'entreprise et l'analyse des normes temporelles, mais aussi d'interroger l'action du

législateur en matière de temps de travail. Le recours aux théories de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud et du travail d'organisation de Gilbert de Terssac nous permettra de suivre les phases de la construction des normes temporelles sur une longue période. Avec ces théories et avec nos matériaux empiriques, nous procéderons à un type de comparaison spécifique des situations analysées en France et en Allemagne.

Ce type de comparaison sera mené au cours des chapitres trois et quatre. Dans le troisième chapitre nous interrogerons 20 ans de négociations collectives dans la région Midi-Pyrénées pour montrer le changement de paradigme qui s'est opéré entre le début des années 80 et le début des années 2000. L'exploration systématique de plus de 2 000 accords d'entreprise nous permettra de suivre les phases du travail d'organisation par la négociation collective. Les règles négociées, l'action du législateur et l'action des négociateurs seront analysées en détail. Dans le quatrième chapitre, nous analyserons le changement de paradigme de la négociation chez le constructeur d'automobiles vw en Allemagne. Le travail de la négociation collective, observé pendant une dizaine d'années, nous donnera l'occasion d'esquisser le parcours d'une règle d'organisation temporelle, emblématique est caractéristique, comme en France, d'une mise en marché du temps de travail. Les différences et les similitudes des cas français et allemand nous feront comprendre comment s'est substitué au paradigme de la santé, à l'origine de la normalisation des temporalités au XIX^e siècle, un paradigme des marchés au cours des dernières décennies. Nous verrons le choix des négociateurs de répondre par des normes temporelles variables aux fluctuations des marchés de produits et aux fluctuations du marché du travail. Les négociateurs, en redéfinissant leurs priorités, abandonneront tendanciellement la visée de la protection des individus au travail pour s'inscrire dans la sauvegarde de l'emploi et pour répondre aux défis posés par la concurrence internationale.

1.2 Le temps et le travail : retour au Moyen Âge, retour vers le futur ?

Si le phénomène de la variabilité du temps est bien connu au Moyen Âge, cette période apporte néanmoins des innovations importantes en la matière. Même si cela peut apparaître étonnant, nous avancerons que la situation actuelle de la négociation du temps semble s'orienter vers un retour du Moyen Âge, en ce sens qu'il signifierait un retour à l'unité marchande du temps, caractérisée par le prix du travail, par les normes temporelles et par les conceptions sous-jacentes. La personne du marchand du Moyen Âge représente bien cette unité que nous avons perdue après l'industrialisation. La gestion des risques, promue par l'action des marchands, nous semble devenir une caractéristique majeure de nos sociétés contemporaines (Beck, 1986).

La variabilité des activités productives est ancienne, si elle existe déjà dans l'Antiquité¹, elle est documentée dès le Moyen Âge bien avant l'apparition du capitalisme. Si l'on peut dater le début du capitalisme selon les auteurs au plus tôt au XVI^e siècle, déjà dans le haut Moyen Âge, nous observons l'émergence d'une nouvelle conception du temps liée à l'apparition du temps des marchands. À l'occasion de l'organisation d'un réseau commercial, le temps devient objet de mesures. Il évalue la durée d'un voyage, mais aussi la durée du travail de l'artisan et de l'ouvrier pour lesquels le marchand est aussi un donneur d'ouvrage (Le Goff, 1999).

1.2.1 Le temps des marchands coordonne les activités

Dans cette perspective, le temps des marchands du Moyen Âge serait le temps des gains, lequel nécessite de créer une mesure rigoureuse du temps : pour calculer la durée des voyages, pour mesurer les activités de la sous-traitance, et pour établir le prix des choses. Il s'agirait donc d'une autre coordination des activités par le temps qui s'est lentement installée, face au temps de l'Église qui prévalait jusque-là. Mais les recherches de Le Goff (2001, 1956) nous montrent simultanément la nécessité de mesurer les activités et les choses, et nous nous heurtons au problème des variations saisonnières.

Cet auteur insiste sur l'importance des variations saisonnières, qui seraient non seulement issues des activités agricoles, prédominantes à cette époque, mais seraient dues aussi à la variation des prix des matières premières et de l'argent. En particulier la variation « du cours de l'argent sur les principales places européennes dû, entre autres causes, aux foires, aux dates des récoltes et des arrivées et départs des convois, aux habitudes de finances et de trésorerie des gouvernements » (*op. cit.*, p. 30). Citant le cas d'un marchand vénitien du XV^e siècle pour lequel à Gênes « l'argent est cher en septembre, janvier et avril, en raison du départ des bateaux, (...) à Rome là où se trouve le pape, le prix de l'argent varie suivant le nombre de bénéfices vacants et les déplacements du pape qui fait monter les prix de l'argent partout où il se trouve », Le Goff (2001, p. 30) explique qu'il s'agit là de « données dont le marchand a à tenir compte pour supputer les risques et les profits à partir desquels, suivant ses possibilités, il peut mener un jeu subtil fondé sur la pratique de la lettre de change » (*op. cit.*, p. 30).

Observons tout d'abord que la variabilité des prix a un effet sur le temps qui n'est pas obligatoirement lié aux activités des agriculteurs ou encore au travail des artisans ou des ouvriers. Nous y voyons aussi les influences liées aux « événements » qui configurent les

1. Max Weber avait considéré à propos de la Rome antique et en étudiant les discours de Caton, que l'utilisation du travail des esclaves face à la variation du besoin de travail du maître constituait un des problèmes fondamentaux : « L'usage optimal du travail des esclaves est face à la variabilité du besoin de travail un des problèmes de fond du domaine [*Gutsbetrieb*] romain » (p. 244, traduit par nos soins) WEBER M. (1988, 1924).

marchés. Déjà au Moyen Âge est documentée une influence de l'environnement sur les pratiques professionnelles. La combinaison des deux, profession marchande et incertitude face à l'environnement, a fait émerger des innovations financières autour de la « lettre de change », bien avant l'instauration du capitalisme : une convention par laquelle le donneur fournissait une somme d'argent au preneur et recevait en échange un engagement payable à terme (opérations de crédit), mais en un autre lieu et avec une autre monnaie (opérations de change).

1.2.2 L'innovation financière et une nouvelle morale pour contenir les risques économiques

Comment faut-il évaluer une telle invention du contrat à terme ? Le Goff nous indique que « si l'extension des affaires depuis le XIII^e siècle avait conduit à l'imprudence de certains marchands et développé certains risques, dans l'ensemble, l'évolution avait entraîné un progrès des méthodes et techniques qui avait permis de surmonter et de réduire bien des difficultés et des périls », (*op. cit.*, p. 26). Donc les dispositifs qui vont être développés pour faire face aux variations touchant à l'activité commerciale seront avant tout d'ordre financier. À propos du temps de travail, le marchand fixe les heures pour coordonner les activités et réduire les incertitudes liées à la mesure du temps. Le contrôle éventuel de la variabilité de celles-ci est obtenu grâce à l'innovation financière.

« Dans cette malléabilité du temps,(...), se situent les gains et les pertes, les marges bénéficiaires ou déficitaires ; là agissent l'intelligence, l'habileté, l'expérience, la ruse du marchand », (Le Goff 1999, p. 60). Certes il y a de la technicité dans ce maniement du temps et de l'argent. Néanmoins nous sommes loin d'une simple création d'objets ou de dispositifs qui vise à arranger les affaires des marchands.

Nous avons affaire bien plus à une révolution dans les conceptions du temps par rapport à celle de l'Église. La « lettre de change » enfreint un tabou que l'Église avait formulé pendant des siècles : l'interdiction de « vendre » et de « voler » le temps. À la question d'un lecteur général de l'ordre franciscain au début du XIV^e siècle, si les marchands peuvent pour une même affaire commerciale se faire davantage payer par celui qui ne peut régler tout de suite que par celui qui règle tout de suite, la réponse avait été : « Non, car ainsi il vendrait le temps et commettrait une usure en vendant ce qui ne lui appartient pas. » (*op. cit.*, p. 49².)

Le problème pour l'Église est donc bien la vente du temps lui-même. Les affaires du marchand portent sur un commerce dont le temps est lui-même l'objet : « stockage en prévision des famines, achat et revente aux moments favorables, déduits de la connaissance

2. Il s'agit ici d'une citation reprise à Nonaan (1957).

de la conjoncture économique, des constantes du marché des denrées et de l'argent, ce qui implique un réseau de renseignement et de courrier – à ce temps s'oppose le temps de l'Église qui, lui, n'appartient qu'à Dieu et ne peut être l'objet de lucre » (*op. cit.*, p. 50).

La variabilité des temps concerne tout d'abord la coordination des activités à partir des actions des marchands : la stabilisation d'un réseau d'affaires, en mesurant le temps, rythme l'activité professionnelle même des commerçants, portant sur l'écart mesuré en temps, entre l'achat et la vente, avec lequel le commerçant obtient ses bénéfices. Cette recherche du bénéfice a enfin produit des dispositifs de type assurantiel qui prémunissent le marchand des risques encourus. Contre le paiement d'une prime, le marchand assure ou se fait assurer contre les aléas de l'environnement. Tout en profitant de la variabilité, le marchand devient un stabilisateur des temps de travail, des prix des matières et de la circulation des marchandises. C'est la raison pour laquelle le marchand sera habilité à vendre du temps.

« En alléguant les dommages des temps de risque, une insécurité, d'immobilisation de l'argent, ils font partiellement légitimer les opérations financières et bancaires où intervient un profit, un bénéfice sur le temps. À l'aube du capitalisme, le temps est devenu une marchandise. Le marchand obtient enfin de ne pas aller automatiquement en enfer ; par la contrition et par la piété de ses parents et de ses amis, le voleur de temps ici-bas se trouve en purgatoire et se rachète grâce aux nouveaux temps de l'au-delà. » (*op. cit.*, p. 414.)

1.2.3 Un changement de la conception du temps

À partir du temps des marchands, nous entrons dans une autre époque dans laquelle l'échange crée la société moderne. Sans échange pas de société rappelle Braudel (1985). Si aux siècles de l'Ancien Régime, entre 1400 et 1800, l'économie d'échange reste très imparfaite, *l'économie de marché* est en progrès, « qu'elle relie suffisamment de bourgs et de villes pour commencer déjà à organiser la production, à orienter et commander la consommation. Il faudra des siècles, sans doute, et entre ces deux univers – la production où tout naît, la consommation où tout se détruit –, elle est la liaison, le moteur, la zone étroite, mais vive, d'où jaillissent les incitations, les forces vives, les nouveautés, les initiatives, les prises multiples de conscience, les connaissances et même les progrès », (Braudel, p. 22).

Le temps des marchands et les marchés organisés créent une dynamique de la modernité : « c'est la mise en place, contre la réglementation traditionnelle du marché, des chaînes commerciales autonomes, fort longues, libres de leurs mouvements et qui d'ailleurs profitent sans scrupules de cette liberté » (*op. cit.*, p. 32).

Le marché est une invention ancienne, alors que l'économie de marché est plus récente, émergeant à la fin du Moyen Âge. Ni l'un ni l'autre ne se confondent avec le capitalisme. Les deux, les marchés et l'économie de marché, ont précédé l'avènement du capitalisme.

Résumons ces observations qui nous ont ramené jusqu'au XIII^e siècle. Il serait erroné de penser que la variabilité des temps de travail n'apparaît qu'avec le capitalisme. Au contraire, les analyses du Moyen Âge autour du temps des marchands nous montrent que certaines formes de variabilité précèdent l'émergence du temps des marchands (saisonnalité, notamment de la production agricole). Ces formes de variabilité sont constitutives même de l'activité des marchands. Il existait des formes de variabilité, provoquées par des événements humains, agissant sur les prix des marchandises. Le marchand, bien que largement minoritaire parmi les professions, devient la figure emblématique de la variabilité et de la stabilité des échanges, en tant que commanditaire et en tant que commerçant des gains et des risques.

Plus largement, l'activité marchande avait besoin d'une autre conception du temps pour pouvoir exister, pour « vendre » le temps, correspondant à la légitimation du crédit, des taux d'intérêt (toujours interdits par l'islam). Des innovations financières plus complexes permettaient de se mettre à l'abri de certains risques avec les « marchés à terme » par exemple. L'activité marchande conduisait à tirer un bénéfice d'un laps de temps, d'un écart entre l'achat et la vente. Le commerce est avant tout un commerce de temps dans lequel le marchand cherchait le gain. Pour y arriver, il fallait affronter le temps de l'Église qui lui interdisait ce type de commerce.

Donc émerge une autre conception du temps préindustriel, qui semble encore influencer nos temps de travail aujourd'hui. Notamment l'aspect « innovation » de certains dispositifs portant sur la variabilité de la durée du travail, en particulier les « horaires variables », « la modulation », « les comptes-épargne-temps » sous différentes formes, semblent être peu abordés du point de vue des logiques financières et de gains qu'ils représentent. La création de ce type de dispositifs visant à contrôler la volatilité des temps et de l'emploi ne constitue pas fondamentalement un échange sur les risques, une opération marchande qui nous rappelle un passé bien plus lointain que l'industrialisation ? Nous verrons que ce n'est pas une question absurde, car la fin des protections par le temps de travail s'avère être un échange et non une mesure unilatérale.

L'innovation financière pose aussi la question du changement de culture. Le rapport au temps au cœur de la culture temporelle n'est-il pas constitutif des rapports sociaux, dépassant la seule sphère du travail ? L'évolution lente des marchés élémentaires à l'économie de marché et enfin au capitalisme montre ici une progression des échanges décrivant une dynamique qui a des origines anciennes. Le rôle clé qu'a joué le Moyen Âge dans ces dynamiques est souvent sous-estimé au profit d'une analyse des évolutions

récentes du capitalisme moderne, de l'évolution de la production des biens. Les questions de la marchandisation du temps, de l'assurance des risques et des nouvelles formes de coordination entre les activités justifient très largement un retour dans le passé qui est peut-être notre futur : les coordinations économiques et les protections assurées par l'État-providence ne sont-elles pas abandonnées à la marchandisation de gré à gré ? C'est peut-être ce retour des marchands qu'il s'agirait d'analyser : d'où l'intérêt de traiter de la négociation collective.

Ces analyses sont en tout cas une invitation à ne pas enfermer la variabilité du temps de travail dans les activités productives elles-mêmes, mais d'analyser les événements et l'environnement qui influent sur la production. Il n'est pas exclu qu'une partie de la variabilité du temps de travail obéisse plus à des logiques commerciales, voire financières, qu'aux lois de la production elle-même. Pour écouler les stocks ou satisfaire la demande, les questions de temps deviennent des questions d'argent, indépendamment du temps consacré à la production. Ce sont peut-être aussi les tendances à la financiarisation de l'économie, indiquant une nouvelle conception du temps, qui mettent au premier plan de nouveaux dispositifs de gestion de la variabilité du temps de travail, comme l'innovation financière au Moyen Âge l'avait fait à propos d'un changement de la conception du temps autour de l'émergence de nouvelles activités.

1.3 Le débat sur la flexibilité temporelle à partir de la variabilité : un regard franco-allemand

Le retour sur l'émergence des marchés organisés, ainsi que la diversification du regard sur l'évolution récente dans des sociétés voisines, permettent de voir ce qui se joue dans les normes variables de la durée du travail. L'objet de cette partie est d'une part d'interroger les grandes étapes de la normalisation du temps de travail en France. Il est d'autre part de déplacer l'analyse sur l'Allemagne pour mesurer les similitudes et les différences du débat mené au sein de ces deux pays.

1.3.1 Le problème du temps du travail au XIX^e siècle : durée excessive et variabilité extrême

Si avec l'émergence de l'économie de marché entre les xv^e et xviii^e siècles les journées de travail ont globalement peu évolué, à partir de l'industrialisation et à partir du xix^e siècle, la question du temps de travail va devenir le problème principal. Le xix^e siècle va connaître des durées excessives de travail : 16, voire 17 heures de travail par jour ne sont pas rares. La limitation de la durée maximale de travail va permettre l'élaboration de nouvelles normes

journalières et hebdomadaires. La question de la variabilité reste d'actualité, notamment autour des crises économiques.

La mise en cause de l'emploi des individus, par l'alternance de périodes de chômage et d'activité va créer des variations de la durée du travail de manière extrême : 17 heures de travail la veille et au chômage le lendemain. Comme le souligne Villermé (1840, 1971, p. 283) « dans les temps de crise, ces prolétaires manquant de travail sont en proie à des privations, ont des souffrances d'autant plus grandes que, plus nombreux, ils se font une plus forte concurrence. Trop souvent, dans les manufactures, le jour d'un travail excessif est la veille d'un chômage ».

C'est donc le problème de l'absence de contrôle du marché du travail, l'absence d'organisation entre travailleurs, qui produit des durées très longues du travail à la demande des employeurs. La menace du chômage qui d'un jour à l'autre peut mettre en cause l'existence des salariés. Ensuite seulement, après une longue histoire de conflits, la production des normes changera au profit de l'éclatement de la norme, et la préoccupation de la variabilité de la durée du travail – après une phase de stabilisation – redeviendra majeure.

Au cours de la stabilisation de la norme pendant 150 ans, la variabilité de la durée du travail n'a jamais vraiment quitté l'entreprise : différentes crises, préparations et déroulements des guerres ont contribué à déstabiliser la norme de la durée du travail. Mais la préoccupation avait été à la fois de préserver et de stabiliser la main-d'œuvre, d'imposer une discipline temporelle (Thompson, 1967, 2004) et d'accompagner le développement des techniques de production par une stabilisation de la norme temporelle.

Une nouvelle organisation de la journée de travail et de nouvelles formes de travail se réalisent, aidées par l'horloge dans les entreprises comme à la maison. Ce nouveau découpage des temps contribuera plus tard paradoxalement à la fabrication de la loi et des normes qui avaient été acquises avec la participation du mouvement ouvrier. Il s'agissait de stabiliser la main-d'œuvre dans les usines tout en garantissant le progrès social et la vie privée.

La stabilisation de la norme temporelle va d'abord limiter les durées excessives de travail avant de s'attaquer au problème du chômage. C'est la formulation des règles de protection qui va être au centre, dès la première moitié du XIX^e siècle, pour calmer la voracité des temps industriels.

1.3.2 La stabilité du temps de travail pour endiguer la mainmise du temps industriel sur le travailleur

Quatre grandes étapes jalonnent cette formulation de règles de protection (de Terssac et al., 2004).

La première concerne la règle de protection des enfants³ et son acceptation par les élus de la République qui va durer plus de 10 ans⁴ : la loi du 22 mars 1841 limite la durée du travail à 10 heures par jour pour les enfants âgés de 8 ans à 12 ans et à 12 heures pour les enfants âgés de 12 à 16 ans. Les débats ont été houleux, moins sur la règle de limitation que sur la règle du jeu qui se met en place, en consacrant l'État comme puissance normative légale et légitime. D'ailleurs, en 1840, à la Chambre, Gay-Lussac reproche cette intervention publique dans l'univers de l'entreprise privée, car « *elle viole à chaque instant le domicile d'un fabricant* », conduit à « *une surveillance continuelle, inquisitoriale* », alors que pour lui, « *une fois achetée la main-d'œuvre, l'entrepreneur n'a qu'à en disposer loyalement, en bon père de famille, maître chez lui* ».

La deuxième étape consacre la notion de repos hebdomadaire, pour interrompre le travail qui se déroulait 7 jours sur 7 : c'est le début de la notion de temps libre. Il aura cependant fallu attendre soixante ans pour que la Chambre des députés vote, le 10 juillet 1906, la loi concernant le repos hebdomadaire, accordant le dimanche pour tous. Les débats sur le repos dominical ont été conflictuels, notamment depuis l'abrogation de la loi du 18 novembre 1814 et de l'obligation du travailleur à chômer le dimanche (12 mars 1880). Les échanges durant les décennies précédant la loi de 1906 en témoignent. Un des tenants du repos hebdomadaire, le sénateur Poirier, souligne la nécessité que ce jour de repos « *soit un jour de fête de famille, le rayon de gaieté qui vient embellir le foyer, (...), la table garnie d'un meilleur ordinaire (...), les vêtements propres et réparés qui prennent place des habits ordinaires du travail (...), fuyant les faubourgs et leur cité et s'en allant respirer l'air pur à la campagne* »⁵.

La troisième étape est celle de la journée de 8 heures, obtenue par le vote de la loi le 23 avril 1919, sous l'effet de manifestations de grande ampleur et régulières : le mouvement social fait une entrée remarquable et la revendication de réduction de la journée de travail à 8

3. Les rapports du docteur Villermé ont alerté l'opinion publique. En 1834, Villermé rapporte que le temps de travail des ouvriers dans les manufactures de coton, de soie et de laine se situe "autour de quinze heures à quinze heures et demie, sur lesquelles on en exige treize de travail effectif (...). Les enfants travaillent aussi longtemps que les hommes faits et (...) parmi les premiers, il y en a de 6 ans et beaucoup de 8 ans. Ces durées paraissent bien longues, je pourrais dire excessives et d'autant plus qu'elles sont semblables pour tous les ouvriers, qu'importe leur âge" (VILLERME, 1834, p. 411-413).

4. Sur cet aspect de la fabrication des lois sur le temps de travail, on se reportera au travail de Grossin (1992) qui a analysé, pour le XIX^e siècle, les débats dans les deux chambres, consacrés à la formulation de lois relatives au temps de travail et aux conditions de leur application.

5. Propos relevés le 7 juillet 1890, Chambre, *Journal officiel*, page 1354.

heures devient internationale. Pour faire connaître cette proposition adoptée par le congrès socialiste en 1889 (Corbin, 1995, p. 228) et par la CGT en 1904, les travailleurs cessent le travail au-delà de 8 heures, dès le 1^{er} mai 1906, journée symbole pour cette revendication qui sera satisfaite dès 1917 dans d'autres pays d'Europe.

Enfin, la quatrième étape est celle qui consacre la durée hebdomadaire du travail, fixée à 40 heures, et les congés payés : à la suite de la signature des accords de Matignon, signés dans la nuit du 7 au 8 juin 1936, mettant fin aux conflits, Léon Blum fait voter par la chambre, le 21 juin 1936, le passage aux 40 heures, sans réduction de salaire. L'effet escompté sur la réduction du chômage n'est pas au rendez-vous, mais cette mesure avait créé un espoir et ouvert une perspective, qui se refermera cependant pour cinquante ans.

1.3.3 De la stabilité à la variabilité : le changement de la norme temporelle

À partir de la fin des années 70, l'État redéfinit son mode d'intervention. Comment s'y prend-il pour changer le cours de l'action publique dans le domaine du temps de travail ? D'abord, en construisant ce domaine comme problème politique : à cette époque, il n'existe pas de problème, si ce n'est quelques débats et souhaits exprimés par les organisations syndicales, en particulier par la CFDT. L'action publique consiste alors à formuler un problème, celui de la réduction du temps de travail contre son aménagement, de façon à ce que l'action publique sur le temps de travail soit attachée à la question de l'emploi sur laquelle buttent les décisions gouvernementales. Durant cette période, de 1980⁶ à 2000, les enjeux de la durée et de l'organisation du temps de travail, placés jusque-là sous le signe de l'amélioration des conditions de travail et du temps libre, ont été profondément transformés. La première transformation a été marquée par l'ordonnance du 16 janvier 1982. Elle a, pour partie, repris les termes de l'accord du 13 juillet 1981, dans le cadre d'une politique affichée de réduction du temps de travail (RTT) à 39 heures contre son aménagement au service de l'emploi : l'objectif de réduction de la durée du travail à 35 heures par étapes, avec réorganisation du travail, était clairement affiché par le gouvernement Mauroy. La dernière transformation concerne la RTT à 35 heures, au travers de la Loi Aubry 1 du 13 juillet 1998, dite « loi d'orientation et d'incitation relative à la réduction de la durée du travail » et au travers de la loi Aubry 2 du 1^{er} février 2000, relative à la « réduction négociée de la durée du travail ».

En attendant, la norme du temps de travail a changé. Après la stabilité, la norme a intégré une certaine instabilité du temps de travail. Celle-ci a provoqué un glissement de la norme vers une perte des repères habituels (durée hebdomadaire du travail, deux jours de repos

6. Pour être plus précis, il faudrait dire, dès 1978, lorsque R. Barre invite les partenaires à ouvrir des négociations, notamment sur la durée du travail.

consécutifs), vers des accords collectifs donnant lieu à des configurations individuelles variées et vers une flexibilité temporelle portant sur une pluralité de dispositifs et de logiques sociales qui ont en commun d'être orientés vers l'ordre de la production (Thoemmes, 2000).

La flexibilité temporelle peut concerner les horaires, le contrat de travail et en particulier le travail à temps partiel et le travail à durée déterminée, mais aussi différentes formes de variabilité de la durée du travail qui ont coexisté. Nous sommes passés d'un processus de normalisation du temps de travail, stabilisé autour d'une norme rigide pendant un siècle et demi, à une phase de relative instabilité, depuis le début des années 1980, caractérisée par une pluralité de logiques de flexibilité temporelle.

Au lieu de suivre ici l'ensemble des aspects de cette instabilité dans les négociations, de durée, d'horaires, de rythme, de contrats ou de statuts, nous allons tenter de recentrer le débat sur un problème qui nous semble fondamental, à savoir la variabilité de la durée du travail et son intégration dans les normes négociées. La variabilité de la durée du travail a toujours préoccupé les travailleurs et les employeurs. Ce n'est donc pas l'Antiquité et le Moyen Âge qui nous intéressent ici, mais la variabilité de la durée du travail succédant à la stabilité du temps de travail à partir des années 1980. Nous verrons que l'instauration d'une « norme variable » est un processus aussi long et difficile que nous pouvons seulement considérer comme accompli aujourd'hui, quarante ans après les premiers mouvements qui ont tenté d'intégrer la variabilité dans la norme.

Pour être plus précis, nous voudrions revenir sur les années 60 dont nous pensons qu'elles constituent le début d'une interrogation plus poussée sur la variabilité de la norme temporelle. Pourquoi les années 1960 ?

D'une part, parce que les premières grandes enquêtes de la sociologie du travail portant sur le temps montrent derrière la stabilité une variabilité de la norme, sans que celle-ci n'ait été intégrée dans la norme temporelle elle-même.

D'autre part, les années 60 constituent aussi un tournant dans la gestion temporelle des activités professionnelles des individus, avec l'introduction des horaires variables qui vont donner lieu pour la première fois à l'intégration de la variabilité dans la norme elle-même au sein d'un nouveau dispositif.

1.3.4 La variabilité des temps industriels : l'exemple d'une recherche fondatrice

Sur la base d'une enquête menée dès 1961, William Grossin (1969) avait sous-titré son ouvrage *Le travail et le temps* : « horaires - durées - rythmes ». L'objectif était d'abord de donner autour de ces trois dimensions une définition des dimensions des temps de travail. L'objectif a été ensuite de montrer la possibilité de variations de ces dimensions dans différentes entreprises et de différents secteurs d'activité. Nous trouvons sans doute ici la première grande enquête à propos du temps de travail qui met au centre le problème de la variabilité. L'enquête a été effectuée auprès de 1 337 établissements de l'industrie mécanique et électrique de la région parisienne dont les effectifs dépassaient 50 personnes. Grossin (1969) avait produit les résultats sur la variabilité des durées horaires de travail pour les ouvriers et les employés, entre hommes et femmes, pour les cadres et les « petites catégories », pour ceux qui travaillent en équipes successives.

Au-delà des caractéristiques de la main-d'œuvre cette variabilité des temps de travail concerne les conditions économiques de la production, la situation commerciale, l'emploi des machines et l'alternance entre les temps de travail et les temps de non-travail, dont les congés et les transports. La décomposition fondatrice du temps de travail proposée par Grossin (1969) en trois dimensions – durée, horaires et rythmes – avait ouvert la voie à l'analyse des différentes formes de variabilité à la sociologie du travail : la variabilité de la durée, liée au contexte saisonnier ou économique, la variabilité de la « position » du temps de travail, dérivée en particulier de la nécessité de la rentabilisation des installations, mais aussi la variabilité des rythmes de travail, autour de l'intensification du travail et de l'augmentation des cadences.

1.3.5 L'illusion de la stabilité des normes temporelles

Derrière le cadre unique de la limitation de la durée du travail, journalière et hebdomadaire, qui avait fondé la notion moderne du temps de travail grâce au mouvement ouvrier, surgit déjà au début des années 60 dans l'enquête sociologique la variabilité des dimensions temporelles soulignant l'illusion de la stabilité des normes :

« La loi la plus ferme sur le principe de la limitation de la durée du travail ne peut méconnaître les circonstances et les modes de l'activité économique, les exigences techniques ou technologiques du fonctionnement des matériels de production, le caractère périssable de certaines denrées, les fluctuations saisonnières d'activité, les variations d'ordre conjoncturel », (*op. cit.*, p. 3).

Le système des heures supplémentaires incarne alors au mieux cette possibilité de variabilité. Mais ce système circonscrit aussi les limites de cette variabilité, par les

majorations monétaires consacrées à ces heures et qui décrivent des « seuils » de temps socialement reconnaissables. Contrairement à ce qu'on aurait pu penser pour les années 1960, cette recherche a montré l'importante variabilité des différentes dimensions des temps de travail. Bien qu'il y ait des alignements et des convergences, par exemple des durées du travail des employés sur celles des ouvriers, dans d'autres domaines cette tendance à l'alignement n'existe pas. En particulier, les situations commerciales semblaient fortement influencer sur la variation de la durée du travail :

« Si les ventes s'affaiblissent, la production se ralentit, le travail diminue. L'industriel réduit l'emploi en faisant travailler moins longtemps les ouvriers, en licenciant une partie du personnel. Si les commandes abondent, l'entreprise fait appel à tous les moyens dont elle dispose pour augmenter sa production, et cherche à s'en procurer d'autres. Elle allonge la journée de travail des ouvriers, embauche du personnel nouveau, achète des machines supplémentaires ou plus productives. Avant d'acheter des machines, notamment, il s'interroge sur la conjoncture. Si l'ouvrier ne coûte que son usage, s'équiper présente un risque : on ne licencie pas des machines. » (*Op. cit.*, p. 109.)

On observe dans cette perspective que la variabilité de la durée de travail présente un risque pour l'employeur et encore plus pour les employés. Le problème concerne bien la prévision des rythmes, perçue comme l'alternance et comme la variation des durées du travail. Les prévisions de celles-ci restent toujours suspendues à l'incertitude :

« Ni la planification économique actuelle, ni les efforts des chefs d'établissement ne parviennent à éliminer complètement la situation commerciale. Ce sont ces fluctuations qui influent le plus souvent sur les durées du travail. 80 % des établissements en font état, tout autant les petits que les grands, tout autant s'ils pratiquent des longues durées que les durées courtes. Les fluctuations commerciales exercent en effet leur influence, aussi bien dans le sens d'une augmentation que dans celui d'une diminution des durées du travail », (*op. cit.*, p. 111).

Pour répondre à ces fluctuations, les entreprises ont recours à un étalement des commandes, à une augmentation des heures supplémentaires et à des embauches. Mais ces moyens de répondre aux variations ne sont pas tout à fait symétriques, puisque, dans la pratique, on ne peut pas réduire les délais de livraison pour faire face à une baisse des commandes.

De même le licenciement n'intervient pas au même titre que l'embauche, car il s'avère socialement plus délicat. Donc la baisse des heures supplémentaires est la principale mesure en cas de chute d'activité. Ceci montre que du point de vue de la variabilité, l'entreprise a intérêt à avoir un certain nombre d'heures supplémentaires.

En règle générale, les plus grandes entreprises « semblent mieux rompues à l'exercice d'une tactique adaptée aux fluctuations commerciales. La durée du travail risque de varier d'autant plus souvent et plus fortement qu'elle constitue un unique recours contre les aléas du marché. Au contraire, l'emploi d'autres mesures tempère l'ampleur de ses variations. De ce point de vue, s'explique le fait que les petits établissements pratiquent plus souvent que les grands, à la fois les longues et les courtes durées de travail », (*op. cit.*, pp. 116-117).

Si l'on peut constater pour le temps de travail industriel au début des années 1960 une variabilité touchant un ensemble de domaines – la durée les horaires et les rythmes, ainsi que les populations différenciées de l'entreprise –, une des causes de cette variabilité est à chercher dans l'environnement commercial de l'entreprise : les « aléas du marché » qui provoquent de fortes fluctuations avec des répercussions sur l'organisation du travail.

1.3.6 L'horaire variable : temporalités choisies et désynchronisation des individus au travail

La variabilité des temps industriels n'a pas manqué d'initier un débat sur ses effets depuis une trentaine d'années. De multiples questions se sont posées sur l'effet de la flexibilité sur les modes de vie et plus généralement sur nos sociétés contemporaines. « Comment la flexibilité a-t-elle bouleversé les rythmes sociaux des sociétés modernes et, surtout, quelles sont ses implications au quotidien sur le statut et les conditions de vie des salariés ? », Lallement (2003, p. 1).

Ce débat social sur les avantages et les risques de la variabilité de la durée du travail nous semble historiquement situé. On pourrait penser qu'il fallait passer par une relative stabilité de la définition de la norme temporelle pour arriver à la mise en cause d'une certaine rigidité de la norme. Cette rigidité avait empêché d'un côté les employeurs de suivre plus facilement les « aléas du marché » et elle avait d'un autre côté normé l'individu sur des rythmes collectifs qui comportaient des avantages en termes de stabilité des repères temporels, mais qui avaient aussi des inconvénients, notamment une synchronisation trop poussée des rythmes sociaux. Les valeurs ne sont-elles pas en train de changer⁷ ?

On peut situer le début de ces interrogations sur la norme variable à la fin des années 60 avec l'apparition de l'horaire variable ou individualisé. Celui-ci définit une plage d'horaire variable pour les salariés (souvent au début et en fin de journée), en principe « au choix ».

Il va permettre une désynchronisation des durées du travail. L'idée de base du dispositif est de permettre par exemple un début de travail variable entre 7 heures et 9 heures du matin

7. TREMBLAY et THOEMMES, 2006.

et une fin de la journée de travail située entre 16 heures et 18 heures par exemple (plages horaires variables). Entre ces deux plages variables sont intercalées une pause de midi et une « plage horaire fixe » durant laquelle l'ensemble des salariés sont présents sur le lieu de travail. L'alternance entre des plages horaires variables et fixes, sous des formes potentiellement très différentes, distingue cet instrument de la gestion des durées du travail.

D'emblée ce type de dispositif « horaire variable »⁸ va montrer l'ambiguïté de la « norme variable ». À partir de la contradiction interne des termes « norme » et « variabilité » va s'ouvrir un espace de discussion tout à fait nouveau. La norme devient de plus en plus discutable et négociable. La discussion montrera les enjeux différents autour de la norme variable et autour de son usage. Cette ambiguïté va porter d'un côté sur l'intérêt que le salarié pourrait y trouver et d'un autre sur l'intérêt que l'employeur voit dans ce type de désynchronisation des durées du travail. Ce débat « historique » est issu de l'émergence du dispositif à partir d'expériences d'entreprise dès la fin des années 60. De quoi s'agit-il ?

Un colloque tenu au début des années 70, à Québec (Canada), va tenter de comprendre l'émergence, les effets et la portée des horaires variables pour les salariés et pour les employeurs (Sexton J. et Boivin J., 1974, éd.).

1.3.7 Favoriser les temporalités choisies pour des raisons économiques et sociales

Boucher (1974) va situer le début de l'interrogation sur l'horaire variable en 1965, autour d'une économiste et conseillère⁹, en Allemagne. Cette économiste propose une formule de réaménagement des temps de travail permettant de relancer l'emploi des femmes jusque-là exclues du marché du travail, pour cause de manque de souplesse des horaires fixes en raison de leur incompatibilité avec les exigences domestiques et familiales.

L'autre raison, avancée par la conseillère, concerne les employeurs qui souhaitaient une utilisation « rationnelle » de la main-d'œuvre disponible, malgré des variations sporadiques du volume de travail, qui fluctue considérablement au cours d'une journée, d'une semaine, d'un mois ou d'une saison. Nous retrouvons ici, au milieu des années 60, cette interrogation entre souplesse pour le salarié et prévision et provision pour l'employeur de l'autre côté.

Si selon Boucher (1974), la firme Messerschmitt, Bölkow, Blohm (MBB) avait expérimenté en 1967 l'horaire de type « variable », cela aurait été d'abord pour des raisons « purement économiques » avancées par le directeur du personnel. Il s'agissait en fait de désynchroniser le travail de quelque 6 000 employés de Munich qui dans d'interminables embouteillages du

8. La notion « d'horaires variables » (*Gleitzeit*) sera réservée par la suite à ce seul usage.

9. Kristel KAEMMERER ; notons que selon d'autres auteurs d'autres expériences d'horaires variables auraient été menées pendant les années 1960 en Suisse.

matin et du soir accumulaient non seulement des retards, mais aussi de la fatigue et des frustrations (*op. cit.*). Une année plus tard, un rapport sur l'effet de l'horaire variable notait la « diminution appréciable du taux de rotation du personnel : réduction de 40 % de l'absentéisme de courte durée ; baisse de 50 % des coûts en temps supplémentaire ; l'amélioration du moral des employés ; amélioration de l'esprit d'équipe des ingénieurs », (*op. cit.*, p. 47).

1.3.8 Difficultés et résistances à la mise en œuvre des horaires variables

Les horaires variables ont été accompagnés d'un objet de mesure, d'un totalisateur métrique individuel de la firme Hengstler, du nom de « Flexitime »¹⁰ qui permettait de tenir un compte exact du nombre d'heures de travail. Il a permis le véritable décollage du dispositif et sa généralisation à un grand nombre d'entreprises. L'invention des horaires variables et la réalisation matérielle de la mesure du temps désynchronisé semblaient alors permettre la distribution d'un temps individualisé à un grand nombre d'entités. La « norme variable » a eu besoin d'une formalisation et d'une standardisation pour pouvoir être distribuée.

Si sur le plan technique, la norme variable pouvait s'imposer, cette distribution s'avérait beaucoup plus difficile sur un plan social que le laissent entendre les premières expériences réussies du dispositif. Selon Bélanger (1974) les principales difficultés pouvaient provenir des attitudes du personnel, des cadres, de la direction, des possibilités de communication, du rendement. Les difficultés liées aux coûts de l'introduction des horaires variables concernent à la fois le rallongement possible de la journée du travail des ouvriers et l'introduction des équipements de décompte des heures.

Plus encore, ce sont les négociateurs des entreprises et les acteurs collectifs qui semblent s'opposer à l'introduction d'un tel dispositif. Curieusement, c'est avec scepticisme que le monde des affaires en Allemagne a accueilli la révélation de ces résultats encourageants. Abolir la ponctualité, libérer les horaires de travail, n'est-ce pas ouvrir la porte à l'anarchie et au désordre (Boucher, 1974) ? Pouvait-on sérieusement envisager de laisser le salarié choisir le début et la fin de son travail ? Pouvait-on prendre le risque d'un relâchement de la discipline temporelle ?

10. Il s'agissait ici d'une marque protégée de la firme allemande (Flexitime en Allemagne, Angleterre, Canada, USA), « horaires dynamiques » en France, « horaire flexible » au Canada. L'annexe A du colloque (*op. cit.*) fournit non seulement une description détaillée de la machine de mesure du temps, mais aussi un dictionnaire lié à la terminologie de l'horaire variable. Nous apprenons ainsi les synonymes retenus de l'horaire variable : horaires flexibles, mobiles, souples, évolutifs, à la carte, dynamiques, personnalisés. En anglais : *flexible working hours, flexitime, flexi-time, adaptable hours, rubber hours, gliding hours, gliding time*. En allemand : *Gleitzeit* (*op. cit.*, p. 312).

De manière symétrique, ces interrogations du côté patronal semblaient avoir été redoublées d'une interrogation syndicale sur les effets de l'horaire variable. « Les syndicats français redoutent, d'abord, que l'horaire souple, présenté à tort comme une panacée, ne devienne un alibi qui conduit à négliger la nécessité de répondre aux revendications essentielles des travailleurs dans le domaine des transports, du logement, des équipements sociaux, de la durée du travail, du niveau de salaire », de Chalendar (1974, p. 269).

La deuxième préoccupation des syndicats a été que les heures variables pourraient compliquer le travail syndical. Elles rendraient difficile la tenue de réunions, la distribution de tracts, la collecte des cotisations et la possibilité de déclencher une grève surprise. La crainte était de mettre en cause tel ou tel avantage acquis, par exemple certaines autorisations d'absence pour motif familial ou médical, et surtout de garantir la protection de paiement à un tarif majoré des heures supplémentaires, (*op. cit.*).

Nous trouvons donc ici à la fois un scepticisme patronal et syndical à propos de l'innovation des horaires variables. En dernière instance, les acteurs des relations professionnelles décidaient au niveau local de l'opportunité d'un dispositif qui comporte des avantages mais aussi des risques.

1.3.9 L'horaire variable : un changement de la culture temporelle ?

L'acceptation largement généralisée des horaires variables aujourd'hui montre ici sans doute un changement de culture temporelle. Car les avantages étaient déjà considérés comme non négligeables selon la conclusion d'un colloque organisé par l'Organisation internationale du travail en 1977 : la suppression de la hantise des arrivées tardives, l'influence bénéfique exercée sur les transports et la circulation, la possibilité d'adapter les heures de travail aux horaires des transports publics, la réduction du temps et la fatigue des trajets, les effets positifs sur la productivité, sur l'absentéisme et sur la rotation de la main-d'œuvre, la possibilité donnée aux employeurs de faire fonctionner les entreprises plus longtemps chaque jour, la moindre pression exercée sur certains services à l'entreprise, les plus grandes possibilités données aux femmes mariées pour concilier des obligations professionnelles et domestiques (OIT, 1978).

Pour Boucher (1974) les horaires variables vont bien au-delà, ils esquisseraient un nouveau rapport au travail : la conception nouvelle de l'homme à partir d'une connaissance accrue de ses besoins complexes et changeants ; une conception moderne de l'autorité du pouvoir fondée sur la collaboration et la raison, plutôt que sur la coercition, la répression ou la menace ; une notion différente des valeurs organisationnelles appuyées sur un idéal démocratique et humaniste qui se substitue à un système de valeurs impersonnelles et

bureaucrates, ne pouvant coexister qu'avec un style de gestion ouvert et participatif (*op. cit.*).

Bien que nous jugions aujourd'hui de telles affirmations « exagérées », il est clair que ces nouvelles temporalités avaient suscité des espoirs liés à l'activité de travail tout entière. Pour une bonne partie des salariés, ces espoirs ne se sont que partiellement réalisés, ce qui n'a pas empêché les horaires variables de se répandre. Néanmoins, ce débat sur la flexibilité temporelle, entamé à la fin des années 60, s'est poursuivi jusqu'à nos jours. Il s'est étendu à d'autres dispositifs qui ont pris la suite, mais en même temps on a perdu l'optimisme et les espoirs de certains observateurs et chercheurs qui avaient accompagné le scepticisme des acteurs de terrain.

1.3.10 Le déplacement du débat après les horaires variables

Un aperçu très rapide sur les dispositifs de flexibilité montre les raisons de ce désenchantement relatif. Si le débat sur le temps choisi n'a pas tenu toutes les promesses, c'est parce que la réalité sociale l'a entraîné vers d'autres directions. Ce débat a généralement suivi les évolutions lourdes du temps de travail, des lois et en particulier des négociations du temps de travail.

En France, le débat sur la flexibilité a été repris pendant les années 1980 autour de la question de la durée d'utilisation des équipements, avec le travail en équipe, autour du travail à temps partiel, pour ne pas oublier le travail de nuit, et le travail de week-end. À la fin des années 1980, ce sont les dispositifs de modulation-annualisation qui ont fait leur apparition dans le débat, mais qui n'étaient pas encore très répandus. Après un recours plus fréquent, la modulation-annualisation est davantage discutée. La question des comptes-épargne-temps en particulier a permis de reposer le débat sur l'autonomie temporelle, encadrée dans la flexibilité de la production. La période actuelle a été caractérisée par un intérêt particulier pour la flexibilité du temps de travail des cadres, pour le recours aux heures supplémentaires et pour la gestion des congés avec le compte-épargne-temps.

Dans l'ensemble on pourrait dire que le débat s'est déplacé vers une analyse des risques que comporte la codification des temporalités pour le salarié. Bien que les syndicats aient déjà été « réservés » face à l'introduction des horaires variables, on perçoit aujourd'hui un scepticisme peut-être même plus fort face aux différents dispositifs qui ont vu le jour depuis le début des années 80. Peut-être s'agit-il aussi avec certains de ces dispositifs d'un changement de culture temporelle nécessaire. Où alors s'agit-il d'une véritable mise en cause de la qualité de la vie au travail qui est refusée par les organisations syndicales et par une partie au moins des salariés ? N'est-ce pas la contrepartie de l'emploi et de la réduction de la durée du travail qui justifie aujourd'hui l'échange autour de la variabilité de la durée du

travail ? Nous aurons l'occasion de revenir sur ce débat au cours des chapitres que nous allons consacrer à cette question.

Pour l'instant nous voudrions faire un petit détour par le débat en Allemagne. La première raison en est que le déplacement de la question dans un autre contexte peut permettre de mieux situer le cas français dans une cohérence européenne, pour voir les différences ou les similitudes de ce débat. La seconde raison vise à mieux situer notre terrain d'études chez Volkswagen (chapitre 4), qui a eu une fonction de catalyseur des discussions et des recherches sur le temps de travail en Allemagne pendant cette dernière décennie. Troisièmement, le cas allemand montre la situation dans laquelle la réduction de la durée du travail a été mise en veille, sauf dans des arrangements locaux où l'emploi a été menacé. Il est d'autant plus intéressant de suivre un débat sur la flexibilité qui s'est apparemment détaché du contexte de la réduction de la durée du travail, sans perdre son actualité.

1.4 Le débat récent en Allemagne : flexibilité ou temps pour soi ?

En Allemagne, le débat sur la flexibilité semble être particulièrement vif. Ce renouveau des discussions sur la flexibilité temporelle est initié par le processus de la réduction de la durée du travail, accompli jusqu'au début des années 90. Ce processus ouvre la possibilité de nouveaux prolongements de la flexibilité temporelle en échange. Depuis, la question de la flexibilité temporelle s'est détachée de celle de la réduction de la durée du travail sans pour autant disparaître. Au contraire, pourrait-on dire, la discussion sur la flexibilité temporelle semble être beaucoup plus vive aujourd'hui qu'elle ne l'a été au milieu des années 80, quand elle a abouti à un échange contre la réduction de la durée du travail.

La question de fond qui se posera sera de savoir si la flexibilité accroît la part du temps choisi par le salarié ? Une des premières recherches sur une large échelle traitant de la question de la flexibilité liée aux accords d'entreprise a été menée à propos de la réduction de la durée du travail négociée en 1984 (Bosch et al., 1988). L'année 1984 a en effet constitué une étape majeure, encadrée par les négociations de 1978 et de 1990, de l'introduction de la semaine des 35 heures en Allemagne. Les 35 heures restent aujourd'hui encore « inachevées » quant à l'ensemble des secteurs d'activité. On ne peut pas parler d'une généralisation de la semaine des 35 heures au plan conventionnel. Il faut souligner que la branche de la métallurgie et de la presse et du livre ont négocié les 35 heures. D'autres branches comme les banques, les assurances et le bâtiment sont restées à 39 heures, d'autres encore se trouvent entre ces deux normes (Bosch et al. 2005).

Malgré cette diversité, les 35 heures en Allemagne avaient été l'occasion de renouveler le débat sur la flexibilité temporelle, car celle-ci a été la contrepartie, concédée par les

organisations syndicales, pour réduire la durée du travail. La recherche de Bosch et al. (1988) mobilise d'une part un matériau habituellement peu exploré (3 341 accords d'entreprise à propos de l'introduction de la semaine de 38,5 heures) et, d'autre part, elle réserve une place importante à la question de la variabilité de la durée du travail. Question dont les auteurs notent que l'horaire variable en constitue encore la forme la plus courante. Néanmoins, un nouveau type de variabilité arrive en 1984 sous forme de « modèle de serpent » avec les fluctuations autour d'une moyenne (*Bandbreitenmodell*).

1.4.1 Le bilan de la réduction de la durée du travail des années 1980

La variabilité apparaît comme une stratégie de rationalisation visant à augmenter la productivité du travail et à réduire les coûts du travail. Deux situations sont distinguées : les variations exogènes associées au marché des produits et les variations endogènes, liées au personnel employé. Techniquement, trois types de variations pour gérer des temps de travail sont mis en avant : la répartition équilibrée du temps de travail habituel avec un recours aux heures supplémentaires ou au congé particulier, la durée du travail habituelle comme moyenne sur une plus longue durée et des modèles de temps partiel non formalisés sur arrangement *ad hoc*.

À propos du débat sur la flexibilité et sur les intérêts que les salariés peuvent trouver dans ces modèles, les auteurs se montrent assez réservés. Bien que formulant explicitement l'hypothèse d'une flexibilisation possible pouvant contribuer à davantage d'autonomie pour le salarié (*op. cit.*, p. 20), les résultats de la recherche semblent plus nuancés. Ainsi pour un des quatre secteurs analysés, la métallurgie, les marges de manœuvre individuelles à propos du temps de travail n'ont pas augmenté, suite à l'introduction de la flexibilité temporelle (*op. cit.*, p. 98)¹¹ :

- dans les établissements qui ont des temps de travail différenciés entre 37 et 40 heures par semaine, la répartition de la durée du travail habituelle ne suivait que très rarement les initiatives du salarié ;
- concernant la forme de la réduction de la durée du travail, dans seulement 1 % des accords d'entreprise il semblait y avoir des possibilités de choix pour les salariés (sauf horaire variable) ;
- les durées du travail variable sur le plan hebdomadaire (sauf horaire variable) se déterminent selon les nécessités de l'entreprise, même l'horaire variable ne suit pas exclusivement le choix des salariés ;

11. Résumé par nos soins.

- un certain nombre d'accords d'entreprise incluent la possibilité de changement selon les nécessités de l'établissement, seulement dans des cas exceptionnels, les souhaits des salariés ont été pris en compte.

La conclusion de ces recherches jusqu'à la fin des années 80 concerne l'instauration du principe de la variabilité en échange de la réduction de la durée du travail, sans toutefois privilégier les intérêts du salarié. La réduction de la durée du travail était déjà considérée comme un progrès en soi pour le salarié. En revanche et par la suite, la thèse de la compatibilité de la flexibilité pour l'entreprise et des temporalités choisies pour l'individu n'a pas été abandonnée. Elle a été reprise autour de l'analyse de l'horaire variable et elle a connu un regain d'intérêt à partir de l'accord de la semaine de 4 jours chez Volkswagen.

1.4.2 Le regain de l'intérêt pour les temporalités choisies pendant les années 1990

L'introduction de la semaine de 28,8 heures, à la fin de l'année 1993 chez vw, a en effet suscité un certain nombre d'études portant sur la possibilité de répartir autrement le travail dans la vie privée, de mettre à l'épreuve le modèle traditionnel (femme au foyer, « *male breadwinner* ») et d'analyser les différents arrangements familiaux (Jürgens et Reinecke, 1998). Les auteurs montrent la possibilité de nouveaux arrangements familiaux consécutifs à de fortes diminutions de la durée du travail. Bien que le modèle traditionnel continue à exister, de nouveaux arrangements apparaissent. Ces arrangements incluent la position centrale du travail professionnel féminin, malgré des problèmes observés de synchronisation des activités. Le type d'arrangement, appelé « coopératif réflexif », amène les hommes à s'investir davantage dans la vie de famille, en particulier par un rôle plus actif dans la paternité (*op. cit.*, p. 210). Alors qu'en général, la flexibilité semble, pour les salariés de Volkswagen, entièrement liée aux besoins de la production, la réduction de la durée du travail ouvre de nouvelles possibilités d'expérimentation et de nouvelles marges pour les temporalités de l'individu (*op. cit.*).

En l'absence de réduction de la durée du travail, le bilan semble être largement défavorable aux salariés : une nouvelle précarité liée à la flexibilité de la production « *Just-in-time management* », n'est contrebalancée qu'exceptionnellement par des temporalités choisies. C'est du moins une conclusion à propos de 50 entreprises de sous-traitance automobile en Allemagne, France, Espagne et Grande-Bretagne (Lehndorff, 1997). D'autres recherches monographiques montrent que le débat sur la flexibilité a pénétré l'entreprise et l'atelier, et que la discussion y est menée autour de différents modèles de l'horaire variable individualisé et autour des comptes-épargne-temps, en particulier avec les modèles qui incluent le travail en groupe (*Gruppenarbeit*).

Des accents positifs peuvent provenir d'une réflexion sur l'organisation du travail : les possibilités de participation accrue pour les salariés peuvent augmenter l'autonomie temporelle et le pouvoir de décision, (Lindecke, 2000). Le détail des usages est davantage exploré. Concernant l'horaire variable, on constate un écart entre d'un côté ce que les individus pensent (les représentations : l'idée d'un temps de travail constant prédomine) et les pratiques d'utilisation concrètes de l'autre côté, montrant un usage très différencié et poussé des possibilités d'individualisation (Promberger et al., 2002).

Ces recherches montrent de nouvelles possibilités d'individualisation du temps de travail posant des défis aux acteurs collectifs au sein des entreprises pour trouver de nouvelles solutions face à des problèmes issus notamment de la gestion de l'horaire variable et des comptes-épargne-temps¹². C'est aussi le point de vue de Haipeter (2002) quand il analyse le « temps de travail de confiance » : il s'agirait là d'un nouveau concept de rationalisation mis en place dans les entreprises plus que d'un simple modèle qui abolit la mesure et le contrôle du temps de travail par l'employeur. Le temps de travail de confiance pose le principe de l'autogestion du temps de travail par le salarié et il permet de désynchroniser temps de travail et temps de présence par le biais du résultat du travail, et enfin il pose le principe d'un échange interindividuel de la négociation entre le salarié et son supérieur. Les critiques du concept visent d'une part l'exposition de la mesure de travail aux mécanismes des marchés et d'autre part la situation asymétrique de négociation entre le salarié et son supérieur (*op. cit.*).

1.4.3 Un bilan mitigé : pression des marchés et individualisation des temporalités

La solution de ces problèmes pourrait porter sur l'association renforcée de la régulation collective et de la négociation interindividuelle pour garantir un meilleur contrôle et suivi des dispositifs. En attendant Haipeter et Lehndorff (2004) insistent sur le « pilotage indirect » de l'organisation du travail par la « pression du marché » sous sa triple forme : comme pression « existentielle » sur l'unité opérative, par la figure concrète du client, par l'affichage des objectifs de performance. Cette pression du marché constituerait le défi et le frein le plus important pour les possibilités d'augmenter l'autonomie temporelle des salariés. Elle pose de nouveaux problèmes, non seulement pour le temps de travail mais aussi pour le système des relations professionnelles. Ces problèmes soumettent le temps de travail à une variabilité décentralisée, avec une moindre présence des hiérarchies, et avec un travail d'organisation plus difficile pour les représentants des salariés (*op. cit.*).

Cette « mise en marché » (*Vermarktlichung*) touche en particulier le secteur tertiaire, le soumettant au calcul financier, à une précarisation de l'emploi, à une individualisation

12. Nous utilisons ici le terme de compte-épargne-temps pour parler de l'ensemble des comptes à court, moyen et long terme dont disposent les salariés.

accrue et à un affaiblissement de l'institutionnalisation des relations sociales (Pohlmann et al., 2003).

En conclusion, nous pouvons constater que le débat sur la flexibilité est « animé » en Allemagne. Il accompagne le recours très important des entreprises à la flexibilité temporelle, y compris par rapport aux autres pays européens (Bosch et al., 2005). La discussion est ancrée dans l'analyse des contraintes et des opportunités de la gestion des temps par les salariés (Seifert, 2005, éd.).

En revanche, il semble y avoir une opposition des points de vue. D'un côté il y a ceux qui pensent que les possibilités d'individualisation, culturellement acquises, semblent pouvoir être négociées au cas par cas et ouvrent potentiellement de nouvelles perspectives en termes de démocratisation du lieu du travail par une gestion plus équilibrée et plus équitable des temporalités.

De l'autre côté il y a ceux qui pensent que nous entrons dans une nouvelle phase du capitalisme dans laquelle, en absence de réduction de la durée du travail, voire de son rallongement, les contraintes productives et du marché sont omniprésentes ; les salariés sont « à bout de souffle », et les règles sont seulement négociables à la marge ou à des niveaux infra-établissement.

Bref, et en réponse à notre question introductive sur le temps choisi, les marchés apparaissent comme un principe d'organisation du travail et comme les organisateurs du temps ouvrant ou limitant les possibilités d'expression individuelle et la décision personnelle.

2 Du temps au marché : la nécessité d'élargir le questionnement sur le travail

Les discussions en Allemagne portent donc précisément sur les rapports entre temps et travail et sur le rôle des marchés dans la définition d'une nouvelle variabilité de la durée du travail. Le temps de travail de confiance constitue certainement la forme la plus radicale de cette définition des rapports et de la variabilité de gré à gré, puisqu'elle semble plus largement faire abstraction des régulations collectives, même si c'est un peu plus compliqué comme nous venons de l'indiquer. Pour rendre compte de cette évolution des normes temporelles variables, nous voudrions, avec ce chapitre, argumenter en faveur d'un élargissement de perspective et définir progressivement notre positionnement pour analyser nos matériaux.

Dans une première partie (2.1), nous voudrions revenir sur la fondation de la sociologie du travail et, en particulier, sur les enquêtes de Max Weber dans l'industrie textile au début du xx^e siècle. Ces enquêtes réservent une place à l'analyse des temporalités en reliant à une multiplicité de variables relatives à l'entreprise et à la vie des individus. Cette perspective sur les temporalités est ensuite analysée, dans une seconde partie (2.2), à travers les thèses de la sociologie française du travail depuis 1945. Cette sociologie du travail a tenté de prendre en compte les temporalités selon une position critique à l'égard d'un temps industriel unique et unifiant, en soulignant la multiplicité des temporalités de l'activité professionnelle, le caractère déstructurant du travail industriel et l'existence d'un temps des loisirs (Thoemmes, 2008). Ensuite, d'autres notions ont modifié la relation entre temps et travail (2.3) : la notion de productivité, et sa mesure par le temps, est remise en cause ; la question de l'emploi, qui fait irruption dans les relations de travail et le retour de la précarité et de la question sociale. Ensuite ce chapitre sera consacré à la notion de marché qui devient un principe de coordination des activités (2.4). Il est particulièrement intéressant pour la sociologie du travail et pour l'analyse des négociations collectives. Notre objectif est de montrer les mécanismes qui pèsent aujourd'hui sur la construction des temps de travail. Ce parcours vise enfin à définir notre approche théorique et notre usage de la comparaison France-Allemagne (2.5). Le recours à la théorie de la régulation sociale et au travail d'organisation nous permet d'une part d'envisager un type spécifique de comparaison France-Allemagne. Il nous permet d'autre part de lier l'analyse des normes temporelles aux producteurs des temps de travail, notamment aux négociateurs et à la négociation collective qui constituera le cœur de nos interrogations.

2.1 L'approche des temporalités en sociologie : les fondateurs

Au moment de la fondation de la sociologie à la fin du XIX^e siècle dont témoigne le passage de Marx à Durkheim et Weber, la question du temps est traitée à deux niveaux : en tant que temps social (réprimé, unifié, rationalisé) et en tant que temps de travail (dominant, solidaire, stratifié). La naissance de la sociologie introduit en effet une distinction dans le champ scientifique entre le temps social et le temps de travail puisque tous les fondateurs considèrent le temps comme soumis à un double impératif : la coordination de la vie sociale (temps social) et la structuration des activités professionnelles (temps de travail). Les fondateurs s'intéressent au processus de la construction des temporalités sociales, mais avec des priorités différentes : soit comme catégorie fondamentale de la vie sociale (Durkheim), soit comme expression de la rationalité d'une nouvelle société (Weber), soit comme enjeu de lutte sociale et des rapports sociaux (Marx). Le temps n'est pas étudié pour lui-même, mais comme cadre des activités exprimant la cohésion et les divisions sociales. Pour comprendre le monde du travail dans sa complexité, Marx, Durkheim et Weber, chacun à sa manière, prennent en compte l'acteur social (classes, groupes, individus) en tant que constructeur d'un temps qui s'impose à tous. En mobilisant des travaux peu connus de Max Weber sur le travail, nous verrons en quoi il est un précurseur de l'analyse des attitudes diversifiées des individus et des collectifs à l'égard du temps. Cette perspective lie, dès les premières enquêtes sociologiques, le travail industriel à une interrogation sur les temporalités.

2.1.1 Le temps social comme un temps de la société organisée : Marx et Durkheim

Depuis sa naissance la pensée sociologique a tenté d'expliquer et de comprendre scientifiquement le processus du changement social de la société moderne. Malgré les différences importantes qui caractérisent les trois auteurs (Marx, Durkheim et Weber), tous considèrent qu'il s'agit d'un changement structurel dans le quel la société moderne va vers un plus en organisation. Si Marx analyse la coopération et l'organisation croissante de la vie sociale, c'est du point de l'évolution des forces productives que sa pensée tente d'expliquer ce qui se passe autour du temps. Le temps social est subordonné au temps de travail dans les faits décrits et sur le plan analytique. Durkheim en revanche s'attache de montrer d'un côté que le temps en tant que catégorie fondamentale de la vie sociale est nécessaire à la construction de la collectivité et de l'autre côté que l'intégration sociale basée sur le temps se fait de plus en plus par des interdépendances entre les acteurs de la société (solidarité organique) au lieu de s'appuyer sur des mécanismes traditionnels du contrôle social par la conscience collective (solidarité mécanique). Comme le souligne Marx (1986) l'emprise du temps de travail sur les autres temps sociaux a été un processus lent et conflictuel. Plusieurs siècles ont été nécessaires pour que l'ouvrier accepte de consacrer pour l'achat de ses aliments habituels, son *temps de vie entier* (Lebenszeit) au travail, c'est à dire le temps qui lui reste disponible en dehors du temps de repos. La dimension temporelle des activités

humaines devient alors inséparable de l'ensemble des conditions de vie sous le nouveau régime du salariat. D'une part, la mesure du temps de travail correspondait à une connaissance nécessaire pour l'organisation de la vie sociale dans le contexte de l'industrialisation et d'autre part, cette mesure ouvre un nouveau domaine de négociation et de conflit. En effet, les conflits portant sur la journée du travail distinguent deux ensembles d'acteurs. D'un côté les salariés et leurs représentants qui souhaitent la réduction de la durée du travail et de l'autre côté, l'employeur qui souhaite son rallongement. C'est du moins dans ces termes que s'est posée la question de la longueur de la journée du travail au XIXème siècle. L'établissement d'un cadre de référence (la journée de travail mesurée en heures) apparaît comme une construction arbitraire, lente et laborieuse. Ce cadre sert à définir les règles du jeu. Marx a apporté à la pensée sociologique du temps social l'idée de conflit et négociation autour du temps consacré aux activités à l'intérieur des organisations productives, l'existence d'un temps de vie à l'échelle de la société accaparé par le travail salarié et enfin l'idée de la « réversibilité » de ce processus par la réduction de la durée du travail.

Là où Marx reste sur le plan analytique centré sur le travail salarié, sur la division du travail, sur la valeur et sa mesure, Durkheim applique une définition du temps comme temps social englobant la vie sociale entière. Durkheim renverse la perspective analytique de Marx en la situant dans une sociologie de la connaissance dépassant le lien étroit entre temps et travail formulé par Marx. Le temps apparaît comme une catégorie fondamentale de la pensée, elle même construite selon l'organisation de la vie sociale. Le temps est donc le ciment du social ou ce qui assure l'unité de la société qui dérive des pratiques: « c'est le rythme de la vie sociale qui est la base de la catégorie de temps », (Durkheim, 1994 : 628). La formulation du concept du « temps total » lui permet de s'intéresser aux aspects qualitatifs du temps et de le traiter sur le plan sociologique comme une variable se rapportant à la collectivité à reconstruire. Le temps reste dans cette conception « un et indivisible », mais soumis au changement social et toujours lié à la vie de la collectivité. Pourtant, le temps dans la sociologie de Durkheim (1991) mise en perspective avec à son analyse de la division du travail social perd son caractère homogène exprimées dans les « formes élémentaires », dès que nous le regardons du point de vue des règles qui régissent la vie sociale en particulier celles du temps de travail. Le passage de la solidarité mécanique à la solidarité organique provoque une complexification et une multiplication des règles nécessaires à l'intégration des individus.

2.1.2 Le cas de l'analyse du travail industriel de Max Weber

Partant en effet de l'expérience singulière des individus, Max Weber (1924a) s'est interrogé sur l'influence de l'organisation industrielle sur la personnalité de l'ouvrier : quel sens donne-t-il à son travail ? Une enquête de 1908 intitulée « sélection et adaptation » (*Auslese und*

Anpassung) et effectuée pour le « *Verein für Sozialpolitik* » s'interroge sur les temporalités à propos de la variabilité des temps de travail dans les établissements textiles de la région rhénane : « Dans quelle mesure le temps de travail de l'individu est-il un symptôme de certaines caractéristiques des ouvriers constitués en collectivité (*Arbeiterschaft*) ? » (p. 38)¹³. Peu avant, et sous forme d'une pré-enquête dans l'industrie textile de cette région, Weber tentait, avec son frère Alfred, de mettre en évidence les réactions subjectives des ouvriers à leurs conditions de travail¹⁴. Dans un texte écrit en 1908 qui s'intitule « De la psychophysique du travail industriel », Weber (1924b) montre la nécessité d'intégrer, dans l'analyse du travail industriel, les problèmes touchant aux parcours professionnels (*Berufsschicksal*) des ouvrier(e)s. Partant de résultats de recherches en psychologie expérimentale, Weber formule une problématique sociologique des conditions du travail industriel. Son point de départ est la relation entre le rendement et les qualifications des ouvriers de l'industrie textile. Après une analyse de la littérature et notamment des travaux du psychiatre Kraepelin (1902) sur les conditions psychologiques et leurs effets sur la qualité du travail, Weber (1924b, p. 66) discute en détail les notions fondamentales de « fatigue » et de « récupération ». Des distinctions entre « fatigue psychologique » et « physiologique », d'une part, « fatigue subjective » et « objective », d'autre part, lui permettent de mieux définir le temps de travail comme temps social affectant, de façon diverse, les subjectivités.

Le deuxième chapitre est consacré à la notion d'exercice (*Uebung*), définie comme « augmentation de la facilité, de la rapidité, sécurité et régularité d'un accomplissement déterminé par sa multiple répétition » (1924b, p. 72). Weber discute de l'influence de variables sociologiques sur la qualité du travail industriel : « L'importance qu'exerce la formation scolaire sur la qualification du travail industriel moderne, mais aussi l'influence des styles de vie liés aux confessions religieuses dans des cas singuliers, l'influence exercée par l'éducation citadine ou par l'appartenance à un certain milieu économique et enfin le type d'emploi des jeunes, en particulier dans les entreprises industrielles (...) et d'autres influences générales comme le service militaire moderne, toutes ces influences sont considérées à juste titre comme agissantes sur ces capacités... » (p. 86).

Si ces variables sociologiques pèsent sur l'aptitude au travail, l'importance des temporalités est d'abord liée à l'apparition de la fatigue : Weber constate que la volonté ou la motivation (*Willensantrieb*) sont influencées par l'appréhension, en début de travail, de sa durée plus ou moins longue. Plus le travail semble devoir être long, plus sa réalisation sera médiocre. Ceci amène Weber à faire l'hypothèse du rôle primordial de l'intérêt au travail (*Arbeitsinteresse*) sur sa réalisation.

13. Cet extrait comme l'ensemble des extraits suivants de cet ouvrage sont traduits par nos soins.

14. Pour une analyse détaillée du contexte historique du travail effectué par Weber, lors de cette enquête avec les questionnaires originaux, on peut consulter KERN (1982).

Le chapitre IV voit l'apparition d'un nouveau terme lié aux temporalités : l'habitude au travail. Des notions auxiliaires sont ici le « niveau de distraction », la « capacité de concentration », la « rapidité », la « capacité de s'habituer », et le « rythme ». Weber mène une réflexion sur le rôle de facteurs conscients et inconscients dans l'appréhension des temporalités. Il se demande si le fait de « s'habituer » au travail n'est pas fonction d'un processus cognitif combinant des activités simultanées où le rapport au temps joue un rôle majeur, en insistant en particulier sur le rôle des petites pauses :

« Les accomplissements combinés qui se trouvent dans le rythme d'une des activités sont introduits dans les petites pauses (souvent subjectives et imperceptibles) de l'autre activité, l'adaptation intérieure d'un tel aménagement du rythme des efforts individuels veut dire qu'une mutation des efforts continuels dans des rythmes alternants devient possible », (p. 96).

Weber examine ensuite la question des liens entre réduction de la durée du travail et niveau de fatigue en contestant l'existence d'un lien causal direct entre les deux. Il montre la nécessité de prendre en compte l'appréhension subjective et inconsciente de la durée pour comprendre les variations de la fatigue déclarée. Ses observations suggèrent la possibilité d'intensifier le rythme du travail tout en limitant sa durée : « Les expériences de l'usine Zeiss avec la réalisation de la journée de 8 heures montrent que les ouvriers avaient couru au début pour forcer l'intensité nécessaire et qu'ils se sont fatigués ensuite pour retrouver (selon leur propre aveu), l'ancien rythme tranquille. Ce rythme reste néanmoins de 1/9 fois plus intensif qu'avant, ce qui est significatif. » (p. 143).

Dans cette recherche, Weber montre que le temps est aussi utilisé comme moyen de négociation entre direction et ouvriers. Il analyse le « freinage conscient », c'est-à-dire le fait de ralentir volontairement la production, comme une action individuelle ou collective, dans le cadre du travail, visant à maintenir le salaire antérieur. Grâce à la description du contexte (rationalisation du système de rémunération, amélioration de la position des organisations patronales face aux syndicats, etc.), Weber interprète le freinage comme une action « consciente » et « dure » d'un groupe d'ouvriers (*Arbeiterschaft*) qui négocie le prix de son travail « sans prise de parole », (p. 156). Le temps c'est de l'argent qu'il faut pouvoir négocier, de multiples manières.

2.1.3 Le temps ce n'est pas seulement de l'argent mais une multiplicité de temporalités sociales

Au-delà de ces aspects concernant l'économie de l'entreprise, les temporalités renvoient, pour Weber, à une vision du monde. Le rapport au temps de travail témoigne, selon lui, de l'existence « d'un habitus général de la vision du monde des travailleurs » (p. 160). Cet

« habitus général » a des expressions particulières selon les genres. Ainsi Weber compare les ouvriers et les ouvrières les plus productifs et cherche les raisons de la différence de leur productivité. Deux facteurs sont privilégiés pour analyser ce rapport au temps : pour les hommes « l'appartenance syndicale » et pour les femmes le « piétisme », c'est-à-dire « les convictions religieuses ». Weber s'appuie sur des entretiens avec des entrepreneurs au sujet des rendements des ouvriers, pour noter que ceux-ci sont particulièrement élevés chez les ouvrières protestantes (femmes) et les syndicalistes sociaux-démocrates (hommes). Il fait alors l'hypothèse de l'influence du « comportement intérieur » sur la conception de la profession éprouvée comme « vocation divine » par les ouvrières piétistes. Il constate que le piétisme est caractérisé par « l'individualisme », « le patriarcat du trait religieux volontaire au travail » et qu'il est « hostile à l'activité syndicale » (p. 161). Le haut rendement de l'ouvrière « piétiste » semble dû à son attachement au « droit et à la défense de l'individu » (p. 162). Pour les hommes syndicalistes, au contraire, la meilleure productivité peut être rattachée à la haute idée qu'ils se font de leur fonction et de l'exemple qu'ils doivent donner. L'hypothèse commune sous-jacente est que l'éducation reçue et les pratiques quotidiennes liées à une vision du monde (piétisme, syndicalisme social-démocrate) influent, par le rapport au temps qu'elles impliquent, sur le rendement obtenu.

Weber revient ensuite sur les effets liés à la réduction de la durée du travail et sur l'adaptation de la main-d'œuvre aux nouvelles temporalités. L'introduction de la journée de 8 heures dans une usine provoque une augmentation du rythme qui semble mieux supportée par les personnes âgées. « Les ouvriers plus âgés de l'entreprise Zeiss ont par exemple mieux supporté l'intensification du travail lors de l'introduction de la journée de huit heures que les ouvriers plus jeunes » (p. 173). D'autres variables sont évoquées pour comprendre l'adaptation à l'univers du travail industriel. La situation familiale joue par exemple un rôle dans l'acceptation des contraintes au travail : le travail « monotone » à revenu « sûr » semble mieux accepté par l'individu, devenu père de famille (p. 173).

Les temporalités sociales sont donc liées au rendement, mais elles ne sont pas réduites à leur seule finalité économique. Au contraire, les temps sociaux sont fortement tributaires du contexte local et social. Le temps de travail est lié à la fois aux trajectoires professionnelles, aux conditions techniques de la production et à l'origine sociale des travailleurs. Le temps de travail renvoie en fait à tout le devenir professionnel et, au-delà, au sens subjectif attribué au travail. Les conclusions de cette enquête ne doivent pas être surestimées car elles s'appuient sur un ensemble restreint d'informations. Bien des enquêtes, depuis, ont élargi et affiné ces connaissances. Il n'en demeure pas moins que Weber a proposé un raisonnement sociologique à la fois méthodologique et théorique, riche d'indications précieuses. L'apprentissage, l'habitude et les habitus influent sur le rapport au temps et donc sur la productivité du travail.

Vingt ans avant le début de la sociologie industrielle aux États-Unis (la célèbre enquête d'Elton Mayo à Hawthorne date de la fin des années vingt), Weber constate l'influence de « l'ambiance » (*Stimmungslage*) sur l'accomplissement du travail. La disponibilité quotidienne de l'ouvrier – surtout le lundi et le samedi – son usage ou non de l'alcool, son âge, sa situation familiale et son « style de vie » (p. 239), expliquent aussi, selon Weber, la variabilité des facteurs se rapportant aux temporalités. L'exemple de l'augmentation de la productivité du travail montre qu'une heure ne vaut pas forcément une heure, en particulier quand on réduit le temps de travail afin d'allonger celui du repos. Le temps est ramené aux dispositions et aux conditions de vie de l'acteur, ce n'est plus seulement de l'argent (Weber, 1964). Il recouvre une réalité composite car il s'éprouve en fonction des milieux de vie mais aussi des trajectoires sociales et des croyances intimes. Ces hypothèses explicatives prolongent, sur le plan théorique et méthodologique, les études de Max Weber sur l'« éthique protestante ». Avec une différence notable toutefois, les temporalités et l'activité de travail ne font plus l'objet d'une hypothèse d'homologie entre idéaux-types (Berthelot, 1993), ceux du calvinisme ascétique et du capitalisme optimisateur. Partant de là, la méthodologie retenue permet de réintroduire le facteur religieux comme un des aspects de la réalité du travail, lui-même devenu de plus en plus complexe. Weber, en recherchant les variables multiples (conscientes ou inconscientes) qui peuvent intervenir dans la construction du temps de travail et de la productivité dans l'entreprise (l'habitus, le style de vie des individus, les appartenances religieuses ou politiques, la situation familiale mais aussi la formation et l'origine sociale), pose le problème de la multiplicité des temporalités sociales et de la nécessité de penser leur articulation.

2.2 La sociologie française du travail et la critique d'un temps industriel unifiant

La constitution de la sociologie du travail après 1945 en France s'inscrit sans aucun doute dans la filiation des approches des fondateurs de la sociologie, plutôt de Marx, mais aussi de Durkheim et de Weber. Ces approches s'intéressent d'abord à l'industrialisation et, pour les plus nombreuses, à la pénétration du taylorisme dans la grande industrie. Si l'on interroge cette sociologie du travail sous l'angle des temporalités, on peut constater que les thèmes esquissés par Weber ont souvent été repris par les fondateurs de cette sociologie française du travail. Ces interrogations des sociologues du travail peuvent être rassemblées sous un même thème : celui de la critique du temps industriel considéré comme un temps moderne, unique et unifiant. Cette critique peut avoir un fondement humaniste (chez Friedmann et Grossin) ou une origine plus politique (chez Naville). Elle conteste dans tous les cas au travail industriel sa capacité à déterminer seul les normes temporelles qui régissent la vie sociale. Dans l'ensemble, cette critique du pouvoir du temps industriel sur le temps vécu des individus, peut se décomposer en quatre volets : la multiplicité des temporalités, le caractère déstructurant du travail industriel, l'émergence des loisirs, les caractéristiques multiples des activités professionnelles.

2.2.1 Première critique : la multiplicité des temporalités sociales

Le temps de travail constitue, pour la sociologie du travail, un champ de recherche particulièrement stimulant. Premièrement, parce qu'il institue une dissociation entre le temps de la production des biens et services – qui est un temps abstrait, vide de contenu et mesuré de plus en plus rigoureusement – et le temps vécu, celui de la vie quotidienne, non uniforme, variable et concret. Cette dissociation entre des temps sociaux dissemblables pose le problème de leur synchronisation et de leur harmonisation à l'intérieur du tissu social (Mercure, 1995). Deuxièmement, parce que le temps de travail institue une séparation entre la vie de travail dans laquelle le temps constitue la mesure des activités professionnelles et la vie hors travail. Cette séparation constitue, comme le souligne Naville (1969), un enjeu social important, puisqu'elle fragmente la vie sociale en deux, répartit les activités selon les durées, horaires, rythmes du déroulement des activités. Le temps de travail définit le cadre des activités sociales, il inscrit les activités dans un temps contraint, il rythme le passage d'une activité à l'autre et il comporte plusieurs dimensions (durée, rythme, horaires...). Le temps de travail semble bien exprimer l'existence de ce que Pronovost (1996) appelle des points de repère dans le temps, des marqueurs du temps qui sont pluriels. La multiplicité des temporalités concerne donc aussi le temps de travail lui-même.

2.2.2 Seconde critique : le caractère déstructurant du travail industriel

L'observation du rôle prépondérant du temps de travail dans la société industrielle a abouti à une seconde critique du paradigme d'un temps industriel unifiant de la part des sociologues du travail. Le temps social, éclaté par l'apparition du temps industriel, paraît soumis aux rythmes des machines. Grossin (1969, 1974, 1996) n'hésite pas à parler de cadres temporels du travail au pluriel. Cadres temporels dont les caractéristiques sont la rigidité, la coercition et la régularité. C'est un temps enfermant et retranché : « les cadres temporels réservent à l'individu une situation absurde. Ils le dépossèdent d'une partie de son temps libre pour lui vendre l'autre partie », (Grossin, 1996, p. 28). L'ouvrier enchaîné à la machine doit vivre quotidiennement cette aliénation. Elle lui est signifiée par tous les commentaires qui centrent les activités sur la seule activité salariée. Les autres temps sociaux, qui ne sont pas exclus de cette vision, se logent à l'intérieur des « blancs » laissés par l'ordre de la production. En paraphrasant Friedmann (1964) les temps sont ainsi « émiettés », comme le travail lui-même (Freyssinet, 1997 ; Thoemmes, 2000). De l'unité « harmonieuse » d'un temps social « commun » (Durkheim), nous passons ainsi à son éclatement « nerveux » en temporalités concurrentes. Ce passage d'une société à l'autre, après 1945 en France, a été interprété par Friedmann (1963) avec son hypothèse de la

prédominance du « milieu technique » sur le milieu naturel. Le milieu naturel était caractérisé, selon lui, par un cadre temporel transmis de génération à génération au travers d'une « socialisation temporelle héritée » : « Ainsi toute la vie de l'homme, dans le milieu naturel, en particulier toute l'existence professionnelle est comme intérieurement tissée de rythmes, lentement formés et fixés, circulant de génération en génération dans la société à laquelle ils sont intimement liés » (p. 51). L'étude du milieu technique moderne aux États-Unis, en particulier du point de vue de l'appauvrissement du contenu du temps consacré au travail, montre que ce milieu naturel éclate sous la pression de nouvelles formes d'organisation du travail. L'aliénation, en vidant le temps de son contenu, provoque une crise d'identité par rapport aux processus de transmission « naturelle » du milieu temporel de génération en génération. En observant le travail des ouvriers dans les années cinquante et soixante, Friedmann tire une conclusion pessimiste qui rend compte de l'émiettement du temps social dans la sphère professionnelle. « Que va devenir la vie de ces masses pour qui le centre de gravité de l'existence, les possibilités d'un accomplissement personnel, ne seront pas dans le travail, mais hors du travail ? », (p. 358).

Une perspective d'inspiration similaire, mais aboutissant à des conclusions différentes, se retrouve chez Pierre Naville. L'observation de Friedmann partagée par Naville sur les méfaits du machinisme l'amène à formuler le principe d'une solidarité visant à dégager du temps pour soi et pour tous. Sous l'angle de la normalisation du temps qui reste le privilège de l'action humaine, « l'industrie crée à l'homme un privilège indiscutable, dont pourtant il hésite visiblement à se saisir pleinement, (...) celui de manipuler artificiellement le temps de travail en lui faisant rendre par unité un effet calculable suffisant pour satisfaire des besoins croissants », (Naville, 1969, p. 9). Les normes du temps de travail qui paraissent « imposées » du point de vue synchronique le sont beaucoup moins, dès que l'on considère l'histoire du temps de travail. Tandis que pour Friedmann la question devient celle de l'accomplissement de l'individu hors travail, il s'agit pour Naville d'interroger la construction des normes du temps de travail : « Pourquoi faut-il travailler dès l'âge de 10, 14 ou 18 ans ? Pourquoi faut-il travailler 6, 8 ou 10 heures par jour ou plus ? Ces normes, imposées depuis de longues années, finissent par paraître socialement presque aussi naturelles que les durées du jour ou de la nuit au cours des saisons », (p. 9). Ainsi, une perspective historique fait apparaître une grande part de contingence dans ces normes que l'on a pu considérer comme « naturelles » et « nécessaires ». De nouvelles normes se substituent, progressivement ou brutalement, aux anciennes. Les normes du travail automatisé, des nouvelles technologies de l'information et de la « société de services » ne sont pas celles du travail industriel taylorisé.

2.2.3 Troisième critique : une partie du temps est désormais libéré, le temps des loisirs

L'interrogation sur le temps industriel montre l'importance qui a été accordée à l'étude des temps sociaux. Comment un ordre temporel dérivé du temps industriel pourrait-il en se généralisant laisser exister d'autres temps et par quel mécanisme ? Friedmann (1964) posait déjà cette question par rapport au temps de travail : « Ne faudrait-il pas, pour être complet, ajouter à cette liste, en bien des cas, le temps absorbé par des obligations et relations familiales qui sont subies et non choisies ou désirées ? Tout cela n'est pas du 'loisir actif', mais renferme des éléments de contrainte ou du moins de passive acceptation », (p. 196).

Les réflexions de Friedmann qui tentent de distinguer un temps contraint et aliéné d'un temps non-contraint ou libre amènent alors au centre des recherches sur le temps l'idée de l'avènement du temps des loisirs. Le constat issu des enquêtes effectuées par Joffre Dumazedier en 1953 sur un échantillon de 819 ouvriers montre que la majorité considère le loisir comme un temps, tandis qu'un quart parle déjà d'une activité. Dumazedier (1962) propose en effet de reconnaître que tous les temps ne sont pas productifs, ni reproductifs, mais qu'il existe un temps dit de « loisir » qui regroupe un ensemble d'activités non-salariées. Ses enquêtes avaient pour objet de comprendre la réciprocité entre activités de travail et activités de loisir. Il aboutit à la conclusion que ce n'est pas le travail qui est un besoin fondamental, mais l'activité. Ainsi le « loisir » est associé à la non-obligation et au pouvoir libérateur des obligations professionnelles, familiales ou sociales. Mais il existe aussi, selon Dumazedier (1962), des formes mixtes travail/loisir qui excluent la bipolarité travail/non-travail comme le bricolage ou les leçons des enfants. Ces zones de recouvrement, entre travail et hors travail, manifestes par exemple dans l'émergence du loisir sur le lieu de travail, sont au centre de cette approche. D'autres auteurs ont suivi cette voie en s'intéressant à un « temps libéré des obligations ». La dualité entre être « en devoir » et « sans devoir » (*on duty/off duty*) provoque des frontières temporelles entre temps privé et temps public dans le cadre du travail professionnel lui-même (Zerubavel, 1979).

2.2.4 Quatrième critique : la construction identitaire et les temps de l'activité professionnelle

Après ces trois critiques d'un temps industriel unifiant portant sur la multiplicité des temporalités sociales, sur le caractère déstructurant du travail industriel et sur l'émergence des activités de loisirs, proposons de nous pencher maintenant sur une quatrième et dernière manière de voir les temporalités en sociologie du travail. Il s'agit de mettre en évidence les caractéristiques de l'activité professionnelle qui, excédant la situation de travail en ce qu'elle a de momentané et incluant la totalité de la trajectoire professionnelle et personnelle des individus, débouche sur l'analyse de la construction identitaire de la personne. Cette dernière prend appui sur des temporalités multiples (Dubar, 2002). Dans la lignée du projet inachevé de Weber, l'emploi, les professions, les systèmes productifs, la

formation, la famille, les trajectoires et les croyances sont autant de dimensions de l'expérience biographique centrée sur les activités. Ces dimensions sont étroitement liées aux temporalités vécues. Elles induisent des manières différentes d'agencer des temporalités multiples, tout au long de la vie des individus. Elles se combinent, de façons diverses, pour construire des formes identitaires différentes accordant au travail des significations distinctes.

C'est peut-être d'ailleurs l'absence d'activité professionnelle qui a remis à l'honneur l'intérêt pour la question du temps de travail. En effet, les crises économiques successives durant les trente dernières années ont contribué à forger une vision du temps de travail centrée sur l'emploi et devant prendre en compte l'éventualité du chômage. Cependant, dans les faits, cette crise de l'emploi ne provoque pas un rationnement du temps de travail qui toucherait la population salariale indépendamment de ses caractéristiques. Les temporalités du chômage (Demazière, 2006) et de l'activité professionnelle sont fonction d'une construction sociale des « âges de vie » (Naville, 1972a ; Bessin, 1993) qui déborde largement le cadre des activités professionnelles et constitue un démenti à l'existence d'un temps homogène s'imposant à tous. Aux questions des seuils d'âge concernés par l'insertion professionnelle ou par la retraite s'ajoutent ici ceux que tentent, souvent en vain, d'imposer les institutions. Comme le remarque Naville (1972b), les cycles de la vie professionnelle empruntent par exemple beaucoup à la vie scolaire de l'enfance : dès le jeune âge, le rythme journalier du travail des parents est intégré, les comparaisons faites entre vie scolaire et vie professionnelle des parents constituent, à propos du temps, un aspect crucial de la vie au travail.

Pour les sociologues du travail, l'entreprise reste néanmoins une institution importante de la fixation des normes temporelles. Dubois et Montagne-Vilette (1984) montrent que la gestion du temps, à tous les stades de la production, n'est jamais donnée d'avance. Dans cette recherche, trois groupes d'acteurs concernés par la gestion de l'informatisation de la production se distinguent par un rapport différent au temps : les hauts dirigeants disposent d'une maîtrise de tous les temps, les concepteurs cherchent à avoir et à faire valoir leur influence sur le temps à long terme, et les utilisateurs vivent dans l'urgence d'une gestion tendue et à court terme. Ces auteurs insistent donc sur l'importance des acteurs du système sociotechnique dans la construction de l'ordre temporel des activités professionnelles. Cette analyse est d'ailleurs étendue à d'autres catégories d'exécution ou d'encadrement (Bouffartigue et Gadéa, 2000) ou à des métiers ou des professions particulières, comme les infirmières (Bouffartigue et Bouteiller, 2006). Elle nous interdit de sous-estimer l'ancrage des temporalités dans l'entreprise et le rôle du travail comme activité pivot de la vie en société.

2.3 La productivité, l'emploi et la question sociale posent de nouveaux défis au temps

Les rapports entre temps et travail ne peuvent pas être abordés avec une perspective qui ignore la multiplicité des temporalités, le caractère déstructurant du travail industriel, l'existence du temps libre ou encore les identités des individus qui travaillent. Telle peut être la conclusion issue des travaux des sociologues qui se sont intéressés à ces rapports. La nécessité de dépasser une vision linéaire de l'évolution des normes temporelles, si elle est soulignée par les sociologues, peut aussi être argumentée par l'observation de la sphère productive et par l'emploi. Ces manières de voir le rapport entre temps et travail ont considérablement changé.

2.3.1 La productivité et le questionnement de sa mesure

Traditionnellement la productivité, et plus exactement le taux de productivité du travail, mesure ce que l'on investit dans le travail (coût salarial) divisé par ce que l'on obtient des salariés (le rendement), en référence à une unité de temps (l'heure). Le temps est au centre d'un calcul de la productivité apparente du travail. Ce lien entre temps et travail, qui constitue essentiellement une « productivité de débit », est aujourd'hui mis en cause (Veltz, 2000) : des situations contemporaines seraient moins caractérisées par une réalité de « valeur temps » qui a été décrite dans l'économie classique de Smith, Marx et Taylor.

Dans le contexte d'un durcissement des contraintes temporelles, liées à l'accroissement de la pression liée au marché, d'une compétition basée sur le temps résultant d'une logique financière, commerciale et concurrentielle, la « réactivité » devient le critère organisateur dans les firmes.

Selon Veltz (*op. cit.*), aujourd'hui la productivité est davantage événementielle et communicationnelle et dépend plus de la capacité d'intervention au bon moment ainsi que de la qualité des échanges d'informations et d'expériences au sein du collectif. C'est donc la mise en cause d'une mesure de la productivité fondée sur les individus et sur l'unité de temps. Plus généralement, d'un côté l'existence d'une logique « court-termiste de la finance » (*op. cit.*, 114) et de l'autre la réalité de l'obtention de la productivité constituent le paradoxe à expliquer. Néanmoins l'évolution vers l'obsolescence progressive de l'étalon « temps » constituerait une menace considérable pour les travailleurs, car le temps reste dans une certaine mesure une protection et une limite à l'exploitation.

C'est aussi le point de vue d'un ouvrage collectif qui vise à examiner les rapports entre travail et temps (Linhart et Moutet 2005, éd.). Les rapports entre temps et travail sont analysés ici par le prisme de l'organisation du travail, taylorienne ou néo-taylorienne, dont les différentes analyses montrent leur actualité. On pourrait dire que l'organisation du

travail prime sur le temps. Elle formate les temps de travail et les temps privés. Il s'agit donc moins d'une construction de normes temporelles du travail, que d'une imposition des normes temporelles qui s'effectue sans beaucoup de résistance, par la pression économique et par l'intériorisation des normes, celle-ci porterait sur les multiples facettes qu'utilise le taylorisme pour influencer sur le temps de travail et s'imposer aux individus. Si l'on pouvait résumer ce type de critique de la mesure du travail par le temps, elle porterait essentiellement sur une mise en cause pratique des protections dont le temps, et aussi le temps du chronomètre, abrite encore l'individu. La tendance à la mise en cause de l'étalon-temps présenterait plus de risques que d'avantages pour le salarié.

2.3.2 L'emploi comme nouvel équivalent général ?

Une autre mise en cause du rapport entre temps et travail nous est fournie par l'irruption de l'emploi dans la relation salariale. On peut montrer que celle-ci est aussi liée à la question de la productivité. Nos recherches antérieures ont, jusqu'à un certain point, confirmé le déplacement du temps de travail vers le temps de l'emploi. Il s'agissait de rendre compte du fait que beaucoup d'accords d'entreprise sur le temps de travail avaient comme « inspiration » la protection de l'emploi ou alors la création de l'emploi.

Nous partageons l'idée avancée par Bélanger et Thuderoz (1998), par Lallement (1999) et par Groux (2001), selon laquelle se construit aujourd'hui un nouveau rapport au travail à cause de l'emploi par le moyen de la négociation collective. Bélanger et Thuderoz (1998) montrent un mouvement dans lequel le compromis antérieur portant sur l'association du travail effectif et des salaires se déplacerait vers un nouveau compromis entre la productivité et l'emploi qu'ils appellent une recodification du lien d'emploi. La thèse de Bélanger et Thuderoz (1998) s'appuie sur l'articulation entre temps et argent qui pourrait s'analyser par le lien entre travail et emploi.

Cette position indique que dans la relation plus classique entre temps et salaire s'introduisent les enjeux du travail et de l'emploi, qui sont par nature difficilement quantifiables. La thèse de la gouvernance par l'emploi (Lallement, 1999) parle de celui-ci comme valeur, au cœur des relations économiques, comme un objet de l'échange social et politique. Pour Groux (2003) l'influence toujours plus poussée de la productivité s'exerce sur les relations professionnelles, et l'interrogation sur la productivité n'a de sens que si elle renvoie à l'emploi et à la défense de l'emploi.

Notre point de vue est bien que l'emploi joue un rôle clé au sein du nouveau paradigme de la négociation collective. Il y a, nous semble-t-il, aujourd'hui, une interrogation à partir de l'emploi sur la fragilité de l'ancien paradigme du salaire comme équivalent général dans des

relations professionnelles. L'emploi semble être un des arguments majeurs pour conclure des accords. Certes, le salaire est toujours ce qui intéresse le salarié pour subsister et pour permettre l'existence sociale. En revanche, de plus en plus, l'emploi semble conditionner l'accès au salaire et à la stabilité des trajectoires, notamment dans le contexte d'une baisse des revenus causée par la sécurité sociale. Dans le contexte d'un chômage de masse durable, les solidarités autour de l'emploi, sur un territoire donné, jouent un rôle de plus en plus important. Sinon comment comprendre que des salariés se passent d'une partie de leurs revenus tarifaires pour obtenir un emploi ?

Notons aussi l'implication des salariés en faveur de l'augmentation de leur productivité de travail. La rationalisation des activités, en s'appuyant sur les savoirs mobilisés, constitue la base de l'augmentation de la productivité. Le lien d'emploi devient donc le lien de travail en ce sens que la modification des conditions de l'activité semble être la condition du maintien de l'emploi. Par la productivité et par l'emploi, le travail revient dans la relation dont il avait été apparemment exclu dans de nombreux accords collectifs. Nous trouvons ici une limite importante de la négociation. Alors que dans les accords d'entreprise, la référence explicite à l'activité de travail semble très souvent absente, l'arrangement global intègre le travail d'une manière ou d'une autre, en définissant l'enveloppe temporelle, et en fixant le nombre d'emplois créés.

2.3.3 Précarité et accès des jeunes au travail : des temporalités sociales non négociables ?

Le temps de la vie sociale dépasse largement celui du travail. Il échappe encore aujourd'hui très largement à la négociation collective. Rappelons que la catégorie historique du salariat a émergé très lentement avec un arsenal de protections qui l'avaient accompagnée (Castel, 1995). On avait pensé que la question sociale du XIX^e siècle avait trouvé une issue autour d'un certain nombre de mécanismes de prévention de l'exclusion sociale, et d'intégration par le travail. Néanmoins depuis le début des années 1980, la question sociale fait un retour par la précarité du travail et par le chômage. En effet, certaines catégories sociales, en particulier les jeunes, se trouvent dans des situations de précarité diverses qui sont rarement prises en compte par la négociation collective.

Ces formes de travail et d'activité peuvent être distinguées (Nicole-Drancourt et Roulleau-Berger, 2001) : le travail intérimaire et le contrat à durée déterminée ; le statut intermédiaire des emplois et des temps, les statuts nés de la solidarité (RMI), le statut des intermittents du spectacle ; le travail au noir ; les formes d'économie informelle, les activités associatives, culturelles et sportives.

Selon la qualification et le diplôme, trois types de trajectoires de jeunes peuvent être construites qui échappent tous à l'emprise de la négociation collective (*op. cit.*) : la carrière d'assignation à la précarité, dans laquelle le travail est vécu comme une contrainte sans pour autant entraîner la révolte ; la carrière d'adaptation à la précarité des jeunes de milieux populaires et des classes moyennes se caractérisant par une succession de situations, sans anticipation sur le but de la formation et s'engageant faiblement dans le travail précaire, mais fortement dans des activités ; et enfin des carrières de résistance à la précarité des jeunes issus de classes populaires et moyennes mettant à distance l'emploi stable. La situation précaire cache différentes formes d'engagement dans des espaces d'activité divers (*op. cit.*).

Ces formes de précarité constituent peut-être l'illustration la plus visible pour observer que la négociation collective n'a pas prise sur ces temporalités et sur ces trajectoires. L'entreprise n'est plus capable d'intégrer les jeunes par le travail, parce qu'elle n'est plus capable d'assurer une trajectoire stable aux jeunes passant par des étapes différentes de parcours professionnel, en conférant un travail intéressant. Ou alors les formes de travail existant sont récusées pour d'autres raisons. Les trajectoires des précaires montrent donc la nécessité analytique de déplacer le regard de la négociation d'entreprise pour retrouver un débat sur les temporalités au sein de la société.

Le marché fait aujourd'hui figure d'un dépassement possible de l'entreprise par différentes politiques sociales agissant sur le marché du travail. N'est-ce pas là aussi une opportunité de retrouver les capacités d'intégration que les entreprises semblent avoir perdues ? Le champ de l'étude des « marchés transitionnels du travail » tente de situer ce débat autour des possibilités d'intégration des jeunes et des chômeurs, présentant essentiellement le défi d'une réforme du marché du travail en s'intéressant à la gestion des risques et à l'efficacité des dispositifs (Gazier, 1999).

C'est bien l'action sur les marchés qui semble être aujourd'hui la clé de la réussite d'intégration des jeunes. Cette intégration menée par les politiques publiques ou par la négociation collective fournit l'exemple d'un domaine sur lequel les décideurs peuvent intervenir. La question non résolue est celle du succès durable de ce type d'intervention sur le marché du travail.

2.4 Le marché comme principe de coordination des activités

Le marché du travail n'est pas le seul marché qui pèse sur la configuration des normes temporelles. L'exemple précédent montre que nous avons besoin de clarifier notre inscription dans les recherches à propos des marchés.

D'où vient cette apparition du terme de marché ? S'agit-il d'un mythe ou alors avons-nous à faire à une évolution plus profonde de la négociation collective ? Il nous semble utile d'accompagner d'un regard complémentaire les approches classiques du travail, des relations professionnelles et de la régulation sociale. C'est pourquoi après le temps des marchands, une interrogation sur le temps de la finance nous permet d'enrichir ces analyses centrées sur le marché de l'emploi.

2.4.1 Le marché et la négociation

Pour nous, le « marché » est d'une part une expression que nous avons souvent rencontrée chez nos interlocuteurs, invoquant l'action et les contraintes par rapport auxquelles ils jugent nécessaire de se positionner. Le marché est d'autre part une métaphore, qui reste une boîte noire, énigmatique, aux contours incertains, et difficile à conceptualiser.

Est-ce que l'analyse sociologique a quelque chose à apporter à l'analyse des marchés alors que la théorie économique semble dominer les échanges scientifiques ? Avec cette question, Steiner (1999, 2005) entame son chapitre sur la « sociologie économique du marché ». Sa réponse est positive. En montrant les analyses du comportement rationnel des acteurs sur des marchés comme des constructions « utiles », par exemple la théorie du choix rationnel, Steiner (*op. cit.*) montre néanmoins que la « nouvelle sociologie économique » considère le fait économique comme un fait social. L'important est de mettre en avant un inventaire des formes d'encastrement des relations marchandes (structural, culturel, politique, cognitif) reprenant quelques études de terrain de la sociologie économique contemporaine. Cette systématisation des formes d'encastrement part de l'idée que les relations marchandes sont bien enveloppées dans des relations sociales que le sociologue se propose de mettre au jour.

Dans cette perspective, le marché est un objet d'étude de la sociologie, de la sociologie économique en particulier. Steiner (2005) avance que les relations marchandes sont elles-mêmes une construction sociale en tant que telle ; donc les marchés sont des constructions sociales, et différentes sphères (relations professionnelles, organisation industrielle, sphère domestique, situation concurrentielle, marché du travail, réseaux sociaux) contribuent à leur construction.

Ce positionnement ouvert permet à la sociologie économique de convoquer un certain nombre d'approches et champs de la sociologie, visant la connaissance du fait économique.

Comment montrer alors les liens entre la négociation collective et les marchés ? La négociation collective du temps de travail entretient des rapports contradictoires avec le « marché ». Nous verrons notamment que dans les discussions entre organisations syndicales et employeurs, le marché est souvent invoqué comme quelque chose d'extérieur, abstrait dans le sens que la personnification de ce que représente le marché est difficile à obtenir dans l'échange que constitue la négociation collective.

2.4.2 Le client comme acteur de la négociation ?

Pour remédier à ce manque, les acteurs de la négociation réinventent le « client », comme médiation entre les arrangements internes et la logique du marché perçue comme « extérieure ». On pourrait dire qu'aucun négociateur n'a jamais vu le client en situation de négociation collective formalisée, pourtant il est omniprésent. Tous les salariés du site Volkswagen que nous avons visité ont déjà vu un client ramener une voiture, parce qu'il y avait un défaut ou parce qu'elle ne correspondait pas aux souhaits exprimés lors de la vente.

N'oublions pas ce paradoxe que le client décide de la « bonne marche » de l'entreprise à travers ses décisions d'achat, mais il n'est jamais associé aux décisions de négociation collective qui configurent l'univers de production des marchandises qu'il consomme. Il peut être consulté par tel ou tel service pour la conception d'un produit, mais il est exclu de la négociation de l'accord. En revanche, le « client » livre souvent les arguments au changement de la structure temporelle, des salaires ou des méthodes de travail, alors que ce n'est pas lui qui subit ses effets directs, si ce n'est que par les changements des conditions matérielles (qualité, prix, quantité) qui affectent la production des produits qu'il consomme.

Deux possibilités se présentent alors à l'analyse sociologique : soit on considère le client comme une métaphore d'une logique extérieure de l'ordre de l'idéologie¹⁵ – car il n'est pas présent au sein des négociations, soit on lui réserve un statut dans le cadre de la négociation qui reste à préciser. Nous opterons plutôt pour cette seconde alternative sans savoir précisément comment traiter de cette médiation : le client ne signe pas d'accord, il ne fait pas grève, mais il peut boycotter et se désintéresser du produit.

« L'organisation résiste autant au client que le client résiste à l'organisation », nous dit Cochoy (2002, p. 18) en proposant de passer des figures du client, de sa diversité, de la multiplicité de ses formes d'action à l'analyse de la politique du marché. L'intérêt de cette liaison entre les clients et la politique de marché est d'avancer dans la production de la connaissance des configurations des marchés. On peut aborder par ce moyen la division du travail et la configuration des actions de l'offre et de la demande. Celle-ci est considérée non seulement comme décision politique dans le sens d'un affinement des stratégies des directions commerciales. Elle est aussi une capacité d'initiative citoyenne et démocratique, incarnée par différentes initiatives individuelles et collectives des consommateurs, (Cochoy, *op. cit.*). Ce programme de recherche se propose d'analyser les effets concrets qu'exercent les clients sur leur environnement.

15. Cette vision semble se dégager aussi des travaux portant sur la littérature du management qui invoque les clients pour justifier les changements dans la sphère du travail : « l'organisation en réseau, grâce à laquelle il a été possible de se débarrasser d'une coûteuse hiérarchie, qui ne servait que de *relais* à la direction et n'apportait aucune *valeur ajoutée au client* est en outre censée procurer, par rapport à l'organisation hiérarchique intégrée, un avantage économique lié à la spécialisation » (BOLTANSKI et CHIAPELLO, 1999, p. 118). Les mots en italique sont des citations dans le texte.

La négociation collective n'échappe pas à cette influence, bien que, comme nous l'avons indiqué, formellement le client reste exclu de cette négociation collective. Néanmoins et à propos du processus de la normalisation (AFNOR, ISO, NF) Cochoy (2000, p. 82) montre qu'une fois le consommateur intégré dans le processus de la production normative, « même à titre de pure figure de rhétorique », on ne peut plus lui refuser la participation aux décisions, en cas de promesse donnée auparavant.

2.4.3 La fermeture de la négociation collective aux nouveaux acteurs

La négociation collective ne permet pas encore à l'association des consommateurs d'y jouer un rôle. En tout cas pas dans celle que nous avons analysée, prévue par la loi, qui se termine souvent par la conclusion d'un accord. Dans certaines situations, le consommateur et le « riverain » veulent être présents, comme par exemple lors de menaces qui pèsent sur l'environnement. Il faudrait sans aucun doute élargir le point de vue analytique autour de la négociation collective. Pourquoi le destinataire de la production est-il si peu consulté par la négociation collective ? Peut-être avons-nous affaire à une relative fermeture des discussions entre les acteurs qui gardent jalousement leur monopole des discussions et rendent difficile la participation (chapitre 3). Cela étant dit, il est déjà très difficile d'imposer une participation à la négociation collective « restreinte » à propos de certaines questions, dont celle de la qualité des produits, et de l'environnement.

Ces questions peuvent néanmoins être traitées directement entre les associations des consommateurs et les directions des entreprises. Tout se passe comme si l'opposition bien connue entre « travail » et « environnement » n'était que la partie visible de l'iceberg qui sépare le client et le travailleur, les nouveaux acteurs des acteurs classiques de la négociation. Pourtant, déjà avec le mouvement relativement ancien de la « consommation engagée », on peut montrer la proximité de la relation entre marché et politique, s'inscrivant dans différentes philosophies du catholicisme social, par exemple, et dans le féminisme lié au christianisme social (Chessel et Cochoy, 2004).

Sans chercher une présence physique des consommateurs dans la négociation, l'ombre du client est bien là. Sinon, comment comprendre que beaucoup de préambules d'accords d'entreprise sur les 35 heures parlent explicitement du client et de la « satisfaction de la demande » ? On peut donc parler d'un effet que le client exerce sur le résultat de la négociation. L'existence « réelle » de ces clients sera alors mesurée par les effets qui s'exercent sur les résultats de la négociation, sur la configuration des accords et en particulier sur la configuration des temps de travail.

C'est le deuxième enseignement que nous tirons de ces réflexions : le marché constitue un terrain sur lequel s'applique une décision politique sans préjuger de la nature et de la portée que cette décision va avoir sur le cours des choses. Il s'agit donc bien avec l'accord collectif

d'une décision politique qui est prise à propos de l'action du client. L'extériorité du client nous rappelle l'aspect limité de l'entreprise, le terrain plus large du marché pouvant être compris comme une construction politique ou culturelle. Le projet est d'envisager le marché comme une scène et de développer une approche qui met en avant les processus politiques permettant de comprendre les interactions qui y ont lieu.

2.4.4 Le mythe des marchés

Le marché et ses institutions ont fait l'objet d'un débat public souvent à la limite de l'idéologie. Soit le marché constitue le lieu de tous les maux, soit il est le salut de tous les problèmes. L'un des principaux préjugés véhiculés par le débat public est que les entraves à la concurrence, représentées par les institutions de l'État, par les organisations syndicales ou alors par d'autres groupes de pression, empêcheraient le marché de se constituer, de faire son travail et de coordonner l'action des acteurs.

Ce point de vue à l'origine de ce que certains appellent aujourd'hui « la politique néolibérale » vise à donner au marché, au sens de la libre rencontre entre offre et demande, entre des entreprises concurrentes, toute la place dont il aurait besoin pour jouer un jeu relativement indépendant du contexte et d'une structuration préalable de ses actions.

Marx (1868, 1986) et d'autres auteurs ont déjà indiqué les mérites de l'émergence des marchés en créant un nouveau type de société. Comme l'affirme Polyani (1944, 2004) à propos de la mise en place d'un marché autorégulateur, le développement du système du marché devait s'accompagner d'un changement dans l'organisation de la société elle-même. Il fallait que le travail des hommes devienne une marchandise pour contrer le « paternalisme réactionnaire » qui avait dominé le XIX^e siècle. L'émergence difficile du marché capitaliste est présentée comme une nécessité historique. Mais il s'agit dans tous les cas d'une construction historique.

Comme le souligne Fligstein (1993, p. 39), les marchés peuvent être considérés comme une construction politico-culturelle : « *Markets are social constructions that reflect the unique political-cultural construction of their firms and nations.* » Plus récemment Fligstein (2001) a étudié l'architecture des marchés, notamment la Silicon Valley en Californie. Ses conclusions nous intéressent ici à deux niveaux : sur l'encastrement des marchés dans le contexte politique et sur l'émergence de la financiarisation comme phénomène relativement récent et spécifique.

Premièrement cet auteur montre que l'entreprise « libre », et le marché libre dans le sens de l'indépendance de ses actions des interventions étatiques, n'est qu'une construction théorique qui ne résiste pas à l'analyse des faits sociaux. En retraçant l'histoire de la Silicon

Valley, de l'entre-deux-guerres à aujourd'hui, Fligstein (2001) montre que l'État a toujours accompagné l'émergence des entreprises, notamment par l'influence qu'a pris l'industrie de la défense sur leur création et sur leur croissance. Les institutions gouvernementales ont participé au financement des universités et au contournement des lois « antitrust ». Il a aidé à la constitution de monopoles de certaines entreprises sur leur marché. Cette vision invalide la thèse selon laquelle il s'agirait primordialement d'un réseau de toutes petites entreprises qui constituerait l'essentiel du succès de la Silicon Valley. La conclusion que Fligstein (2001) en tire est que la production de marchés « libres » et indépendants semblait être en large partie due à l'intervention de l'État.

Le deuxième aspect qui nous intéresse dans ces travaux concerne la question du pouvoir des actionnaires. Si cette expression doit avoir un sens, car il est connu depuis longtemps que ce sont les actionnaires qui contrôlent la politique et les orientations stratégiques d'une entreprise, il faut la reposer dans son contexte autour de la notion de « la valeur pour l'actionnaire ». Fligstein (*op. cit.*) montre une conception de l'entreprise qui répond à un problème particulier des entreprises américaines pendant les années 70 et 80, prolongée jusqu'à nos jours (Fligstein et Shin, 2005).

Cette conception assez restrictive du pouvoir des actionnaires est basée sur ses caractéristiques objectives quant à l'idée de la maximisation de la valeur des actions d'une entreprise. Elle s'appuie sur un management capable de participer au capital de cette même entreprise. Le concept du « pouvoir des actionnaires » est promu par les banques d'investissement et les fonds de pension qui, en toutes circonstances, cherchent à augmenter le rendement des actions dans l'intérêt de leurs actionnaires (Fligstein, 2001). À défaut, l'entreprise serait exposée à la dévalorisation de ses actions sur les marchés financiers. En dernière instance, l'entreprise ferait l'objet d'une offre publique d'achat hostile dans laquelle de nouveaux propriétaires et managers tenteront de redresser la barre.

Fligstein (2001) a le mérite d'avoir mis à l'épreuve cette conception de l'entreprise par rapport aux objectifs qu'elle s'était fixés avec un résultat pour le moins surprenant : cette conception a non seulement failli augmenter les profits de ces entreprises, mais en plus elle a manqué d'améliorer la position de ces entreprises sur leurs marchés respectifs par rapport aux concurrents principaux.

Le résultat de cette politique, issue d'une tentative de solutionner les problèmes rencontrés par les entreprises américaines dans la période des années 70 et 80, a été double. D'une part il a permis de redistribuer la valeur produite des travailleurs aux managers et aux propriétaires d'entreprise. D'autre part il a contribué à la financiarisation globale des politiques d'entreprise et des marchés.

Fligstein (*op. cit.*) montre que cette dérégulation s'est faite avec l'aide et la participation importante des politiques gouvernementales. On ne peut en aucun cas parler d'une délégation ou d'un déplacement de la régulation vers le bas. Il s'agirait plutôt d'une autre articulation entre politiques gouvernementales et firmes qui ont produit ce résultat.¹⁶

2.4.5 Les marchés financiers : contrôle des risques et volatilité du temps

L'analyse de la financiarisation nous amène aux marchés financiers. Nous voudrions tenter une mise en perspective brève pour souligner l'intérêt que constitue l'analyse financière pour l'analyse du travail. Cet intérêt consiste surtout dans une mise en perspective des logiques de négociation du temps de travail et des produits financiers.

Au lieu de parler de variabilité, nous parlerons d'abord de volatilité qui semble être devenue une préoccupation majeure des marchés financiers. Quelle est la différence entre la variabilité et la volatilité ? Selon le dictionnaire Larousse¹⁷ l'adjectif « volatile », au sens financier, se rapporte à une valeur mobilière (une action par exemple) pour caractériser l'importance de son risque boursier en fonction de la variation de ses cours.

Le passage à la volatilité d'un point de vue analytique permet d'intégrer le risque à la variabilité et de lui donner une mesure. Sans aller trop dans le détail de l'analyse financière nous voudrions faire des connexions entre quelques aspects de l'évolution des marchés financiers et l'évolution de la négociation collective à propos du temps de travail.

« Ce qui caractérise la finance internationale actuelle, c'est au contraire la volatilité des monnaies, c'est-à-dire l'existence de fluctuations fortes, fréquentes et imprévisibles des prix de l'argent sous toutes ses formes (taux de change et taux d'intérêt). De ce fait, si l'expansion de la finance internationale peut s'expliquer en partie par un investissement industriel *stricto sensu* (...) Une partie notable des marges bénéficiaires des entreprises sont aujourd'hui des profits financiers » (Rosier, 1988, p. 124).

Face à ces évolutions, la stratégie des firmes se concentre de plus en plus sur la gestion du risque et de l'incertitude : il s'agit d'une stratégie à deux faces portant sur la recherche de

16. N'oublions pas que ce débat sur l'évolution récente de la financiarisation des politiques entreprises et des marchés fait écho à des interrogations plus anciennes déjà abordées par Keynes (1936, 1969) dans le chapitre 12 de sa théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie. En analysant le comportement des investisseurs professionnels et spéculateurs sur les marchés financiers, Keynes montre moins les prévisions à long terme pour déterminer un rendement escompté pour cette période que l'intérêt à court terme, centré sur la valeur que le marché y attribue. « Et cette attitude ne résulte pas d'une aberration systématique, elle est la conséquence inévitable de l'existence d'un marché financier organisé suivant les lignes que nous avons décrites. » (*op. cit.*, p. 170).

17. Larrouse, 1988.

flexibilité et la recherche d'assurance (Veltz, 2005). Une des évolutions les plus récentes concerne la montée en puissance des dérivés sur les marchés financiers (des simples droits portant sur la vente ou l'achat d'une action par exemple). Cette évolution nous semble indiquer un phénomène plus général de nos sociétés : se prémunir contre les risques, sans véritable prise en charge des risques collectivement encourus au niveau sociétal (Martin, 2005).

Quelles sont les provisions à effectuer pour contenir ces risques ? Pour la sphère financière, il s'agirait de se prémunir contre les risques liés à l'existence de différentes monnaies, de leur taux d'échange, ainsi qu'une protection contre les risques portant sur la variabilité des taux d'intérêt sur lesquels on emprunte du capital. Plus banalement il s'agit de se prémunir contre le défaut de crédit ou pour relativiser tout risque, lié aux investissements particuliers dans des entreprises, dans des matières premières et autres produits.

Les dérivés dans leurs diverses formes (option, warrant, swap, contrats à terme)¹⁸ permettent de se prémunir individuellement ou institutionnellement contre tous types de risques financiers.

En adoptant un point de vue plus large sur les risques sociaux (Beck, 1986), sans en partager ici toutes les conclusions, nous pouvons tirer des parallèles avec le domaine qui nous préoccupe ici. Pour la sphère de la négociation collective, les risques prennent aussi des formes différenciées, des risques liés à l'environnement, au travail, à la perte de l'emploi, à des trajectoires brisées. D'où la nécessité de réserver une place à l'imprévisible dans l'analyse sociologique (Grossetti, 2004).

Le temps de travail n'échappe pas à ces menaces. Un des soucis semble être de lisser les temps de travail pour maintenir les revenus stables. Ce souci apparaît à travers certains dispositifs comme le chômage partiel, l'annualisation, ou encore le compte-épargne-temps. Ces dispositifs qui se sont multipliés nous indiquent l'importance de pouvoir contrôler les fluctuations des temps de travail. Ils nous montrent aussi que les fluctuations ne concernent pas que le temps de travail, mais aussi les salaires et l'emploi.

Le souci général de contenir la « volatilité » financière et sociale se traduirait aussi par l'émergence de dispositifs de flexibilité temporelle, et par les dispositifs d'innovation financière de ces dernières décennies. Tous les dispositifs plus anciens liés à la sécurité sociale pourraient d'ailleurs être considérés comme des instruments pour prévenir ces risques. De nouveaux instruments financiers et sociaux permettent non seulement à un public « solvable » de se prémunir contre certains risques bien précis, mais aussi de donner une valeur marchande au droit négocié à cette occasion.

Avec le temps de travail, le risque est l'objet d'un échange et d'un transfert négocié, où ceux qui en ont les moyens peuvent s'assurer d'une protection « à la carte ». Le recours quantitatif à ces dispositifs semble en tout cas traduire un besoin social de se mettre à l'abri

18. Pour un aperçu rapide, consulter JEGOUREL Y. (2005).

contre les fluctuations de plus en plus importantes. Ainsi le contrôle des écarts des prix négociés sur les marchés, comme au Moyen Âge, crée l'illusion de pouvoir garantir une stabilité des profits et une stabilité des processus de production. Mais ce contrôle répond en même temps à un besoin réel, à une prévisibilité qui dans certaines limites, et contre une rémunération (primes), semble pouvoir être assurée.

2.4.6 Illusion ou besoin d'assurance au centre de l'échange ?

Cette généralisation d'un mécanisme « assurantiel » par l'innovation financière est bien illustrée par l'essor des dérivés sur le marché financier (Jégourel, 2005). Parallèlement se développe l'augmentation des dispositifs temporels qui visent à contrôler la durée du travail.

Bien entendu, ces dispositifs de flexibilité temporelle ont le même défaut de manque de prévisibilité des évolutions réelles, de la réalité des marchés et d'un contrôle du processus de production qui serait plutôt fictif. Mais notre point de vue est un peu similaire. La massification de ces outils n'existerait pas sans une demande forte d'y avoir recours : elle correspond à un besoin réel.

Le mythe de la prévisibilité (Mintzberg, 1994) n'empêche pas que les entreprises vont tout tenter pour diminuer leurs coûts de production et pour tenter d'anticiper sur les rythmes des marchés. Dans ce sens, on pourrait qualifier ces volatilités potentielles des temporalités comme « trop importantes ». Elles constituent un risque de variabilité trop coûteux qui ne pourrait être absorbée « d'un trait » par la production, ni par le marché interne du travail, ni par l'environnement financier des entreprises.

Au sein des marchés financiers, les dérivés permettent à un participant de prendre un risque qu'un autre participant veut écarter contre le paiement d'une prime. Les dispositifs de flexibilité temporelle au centre de la négociation collective représenteraient un échange similaire. Si la durée du travail devient une moyenne annuelle, ce que nous allons montrer au chapitre 3, le risque de la variabilité de la durée du travail passe de l'employeur au salarié. D'un côté, une partie des heures supplémentaires sont désormais payées au tarif normal. De l'autre côté, étant donné que le volume des heures supplémentaires est maintenu, voire étendu, les possibilités de variation par rapport à la moyenne s'accroissent, augmentant la marge provisionnelle des entreprises. On pourrait parler d'un transfert du risque avec une amplification du mouvement.

Les raisons pour lesquelles ce transfert de risques a lieu sont à chercher dans les contreparties obtenues. La prime a changé de nature. La prime n'est plus monétaire : elle concerne le temps « libre » et l'emploi. L'accord d'entreprise organise donc le transfert des risques, négocié collectivement. La variabilité de l'effort de travail est échangée contre la réduction du temps de travail et contre une stabilisation de l'emploi.

Néanmoins nous ne considérons pas ces échanges comme symétriques : les risques encourus par les salariés en termes de santé, chômage et de vie sociale sont sans aucun doute qualitativement supérieurs à ceux de l'employeur (faillite ou baisse des profits). Mais l'échange reste une négociation dans laquelle l'employeur n'est pas forcément gagnant, ni à l'abri de surprises. L'employeur prend de nouveaux risques, quand il embauche ou quand il diffère des licenciements¹⁹.

Nous y voyons un échange collectif : les signataires de l'accord lui confèrent une légitimité sociale qui dépasse la transaction entre individus. C'est d'ailleurs en principe une limite importante de la comparaison pertinente avec les échanges à propos des produits financiers²⁰. Les acteurs de la négociation collective définissent les objets et les règles de l'échange sur le travail. Ce transfert renvoie alors directement aux relations professionnelles et à l'inscription dans un rapport social autour de l'activité productive. Les acteurs de la négociation travaillent à mettre en place des acteurs collectifs et en cela ils effectuent, comme l'explique Dugué (2005), un véritable « travail de négociation ».

2.4.7 Les relations professionnelles et le marché

Quel est l'intérêt de rapprocher l'analyse des marchés du travail et celle des marchés financiers pour l'analyse des temporalités ? Cette analyse montre que le temps est tributaire d'une logique économique et il est sujet à risques. Ces risques peuvent être financiers et sociaux, et les instruments pour les contenir font l'objet d'une créativité sans limites. Comme au Moyen Âge, le besoin d'assurance s'affirme et se renforce. La crise des marchés financiers renforce cette tendance. Le contrôle de la volatilité semble stimuler la recherche de nouvelles codifications et l'innovation. Mais ce type de contrôle est au centre d'un échange social dans lequel les acteurs définissent leur position vis-à-vis des risques encourus. Dans la partie suivante, nous nous intéresserons à la particularité de cet échange. Comme nous l'avons indiqué, il ne s'agit pas d'un échange entre individus, mais d'une négociation collective. L'objectif est de rapprocher le champ scientifique qui s'y rattache, « les relations professionnelles ou industrielles » et le marché comme la scène sur laquelle se déroulent les discussions.

Ce sont en premier les théories de l'action collective, d'abord américaines, qui ont abordé la question des marchés dans le cadre de la négociation collective. Les travaux fondateurs de

19. L'employeur prend bien entendu aussi des risques en cas de licenciements qui peuvent être de différentes natures : conflits sociaux, plans sociaux couteux, affaiblissement de la production.

20. On pourrait mettre en cause cette limite de la comparaison entre échange sur des marchés financiers et négociation collective. Il suffirait d'évoquer les luttes entre investisseurs institutionnels et les échanges asymétriques qui peuvent avoir lieu sur les marchés financiers. Notre point de vue est néanmoins qu'il s'agit de deux univers complètement différents. La négociation collective du travail mobilise des acteurs et des enjeux très spécifiques comme nous le montrons par la suite.

Dunlop (1958) et de Kochan et al. (1986), pour ce que nous appellerons en France les relations professionnelles, méritent d'être approfondies pour cette raison.

Sur le fond, la discussion engagée autour des travaux de Dunlop permet de montrer l'importance de l'environnement en général, et du marché en particulier, pour le résultat de la négociation collective. Dans leur ouvrage principal *The Transformation of American Industrial Relations*, publié en 1986, les auteurs discutent des changements survenus dans le système des relations professionnelles américaines en faisant explicitement référence à l'ouvrage de John Dunlop, *Industrial Relations Systems*, de 1958.

L'idée partagée par Kochan et al. (1986) concerne l'existence d'acteurs principaux comme les salariés, le management et le gouvernement capables de produire des règles, tout en y intégrant le contexte environnant, incluant les forces économiques, techniques et d'autres forces légales et sociales.

Le schéma théorique révisé de la théorie de Dunlop (Kochan et al. 1986, p. 11) commence avec (a) : le marché de travail, les caractéristiques de l'emploi, les valeurs du marché, les produits de la technologie et des politiques publiques, leur influence commune sur (b) : la structure institutionnelle des relations sociales au niveau de la firme et les effets de la firme (c) : sur les employés, les organisations syndicales et la société.

Ce sont précisément les interactions entre ces trois éléments, environnement externe, structure institutionnelle et performance du système social qui constituent la base de cette approche.

Kochan et al. (*op. cit.*) montrent d'un côté l'importance de l'environnement et de l'autre que les employeurs se sont adaptés à ces changements des marchés après les années 60, en réduisant leur vulnérabilité à l'action syndicale, alors que les organisations syndicales, elles-mêmes, et le gouvernement sont restés « figés » dans le modèle antérieur de la négociation collective du « New Deal ».

L'idée de base est d'analyser la négociation collective comme le champ d'un échange entre les acteurs qui ont à prendre en compte les conditions changeantes de l'environnement. Après cette idée importante d'une conjonction des effets de marché et de la production interne des arrangements, Kochan et al. (*op. cit.*) insistent néanmoins sur l'absence d'une culture (idéologie) partagée par ces acteurs composant le système social, pour renvoyer aux acteurs les résultats de leur choix.

Ce serait au contraire l'absence d'une telle inscription des acteurs dans des valeurs communes ou d'une conception du marché identique qui expliquerait en partie des

changements du système de relations industrielles américaines.²¹ Ce deuxième aspect nous encourage à abandonner tout postulat portant sur la situation de communication (Habermas) ou des multiples formes que peut prendre ce postulat portant soit sur la légitimité des acteurs en présence, soit sur leur manière de s'entendre ou encore sur les valeurs partagées. Il ne s'agit ni de mettre en cause l'existence de valeurs partagées dans des situations de négociation collective, ni de contester le fait que la légitimité que les acteurs se confèrent mutuellement dans la situation de négociation peut jouer un rôle dans celle-ci. Mais le postulat de l'existence préalable de ces valeurs partagées est mis en cause par ces recherches sur la transformation du système des relations industrielles aux États-Unis.

Bref, différentes conceptions du marché et de la négociation se sont opposées aux États-Unis. Le rôle de l'environnement des entreprises pour le résultat des négociations est particulièrement souligné. N'est-ce pas la même chose à propos de la construction européenne (des relations professionnelles)? L'Europe ne fournit-elle pas un environnement qui harmonise les logiques marchandes, construit le marché et provoque une négociation commune ?

2.4.8 Les effets de la construction européenne : l'intégration progressive et la variété des situations nationales

Soulignons cet autre élément du rapport entre relations professionnelles et marché : la construction européenne. La création d'un marché commun n'aurait-elle pas une influence sur le système des relations professionnelles des pays européens ? N'est-ce pas une européanisation qui, par la construction politique d'un marché, produira à terme les résultats d'une harmonisation des systèmes sociaux ? Quels sont les rapports qui se dessinent à l'intérieur du système des relations professionnelles qui restent nationales ?

En ce qui concerne l'état des relations professionnelles et le marché en Europe, l'ouvrage de Anthony Ferner et Richard Hyman (1992, éd.) sur les *Industrial Relations in the New Europe* reste une référence.

Les analyses qui sont présentées s'appuient sur 17 nations et leurs relations professionnelles, publiées après les accords de Maastricht qui avaient traité de la monnaie unique et de la charte sociale. L'européanisation ne peut pas dissimuler l'extrême variété des situations d'un État à l'autre, concernant les relations professionnelles. Dans l'introduction (*op. cit.*), les auteurs insistent sur l'intégration progressive des économies européennes dans une économie mondiale dominée par les entreprises multinationales. En refusant d'inscrire l'évolution des relations professionnelles dans un passage simple d'une

21. "Yet, as we argue more fully throughout this book, it is the absence of a shared ideology that in parts helps explain changes in the US industrial relations systems over time", (*op. cit.* p. 254).

économie fordiste à une économie postfordiste (théorie de la régulation économique), les auteurs insistent sur l'intérêt des analyses centrées sur le lien entre le contexte économique et les institutions de régulation.

Deux tendances sont examinées plus précisément : la première concerne la décentralisation des relations professionnelles, la seconde renvoie à une plus grande flexibilité des marchés du travail. Selon ces auteurs, mais aussi selon Streek (1987), cette dernière tendance serait surtout liée à la croissance de la compétition internationale demandant aux entreprises de répondre de manière souple et rapide à des marchés en évolution. Ce sont des conditions d'une incertitude grandissante qui ont encouragé les employeurs à chercher une flexibilité croissante dans l'emploi et par le recrutement à temps partiel et des formes de contrats non standardisés.

Concernant la décentralisation des relations professionnelles, Ferner et Hyman (1992) indiquent l'encouragement de la décentralisation par le choix politique avec une légitimation liée à la décision de marché, comme c'était notamment le cas en Angleterre. Leur conclusion porte sur un affaiblissement des dynamiques syndicales dans la plupart des pays européens. Néanmoins Ferner et Hyman (1992) mettent l'accent sur le fait que les effets de la récession et l'instabilité croissante ne prennent pas naissance dans la compétition sur le marché du travail, mais plutôt dans les incertitudes liées à la compétition sur les marchés des produits. Ces recherches concordent sur l'importance du rôle de l'État dans la dérégulation du marché du travail, sa « régulation dérégulée », ou sa « décentralisation coordonnée centralement ».

Néanmoins les normes temporelles internationales, censées produire de la convergence entre pays, ont joué un rôle dans la configuration des marchés du travail. Soulignons d'une part le rôle de l'Organisation internationale du travail (OIT). Une première convention de l'OIT limitait dès 1919 la durée du travail pour les travailleurs. En tout, une dizaine de conventions, ratifiées au cours du xx^e siècle par une variété de pays, ont en particulier mis l'accent sur la durée hebdomadaire (48 heures, 40 heures), le repos hebdomadaire, les congés, le travail de nuit et le temps partiel. Ces normes fournissent un cadre permettant de réglementer les horaires de travail, les périodes de repos journalières et hebdomadaires ainsi que les congés annuels.

Soulignons d'autre part le rôle de l'Union européenne qui produit des normes communes. Des directives européennes sur le temps de travail limitent la durée hebdomadaire à 48 heures. Elles définissent un repos journalier obligatoire de 11 heures, et un congé payés de 4 semaines. Le travail de nuit et à temps partiel sont réglementés. Lors du Conseil européen de Lisbonne (mars 2000), la méthode ouverte de coordination prévoit un nouveau cadre de coordination politique. Cette stratégie de convergence s'est mise en place autour du chapitre « emploi » qui avait été intégré dans le traité d'Amsterdam en 1997. Elle est donc élaborée au moment des « 35 heures » en France (1998) et elle met en avant la capacité

d'adaptation des entreprises et des salariés. La flexibilité du marché du travail est censée servir le plein emploi (Conseil européen, 2000). On le voit, l'Europe prévoit un cadre aux politiques nationales et aux relations professionnelles en matière de temps de travail. L'enjeu de l'emploi influe sur la flexibilité des marchés du travail.

2.4.9 Le marché comme territoire de la négociation ?

Ces observations nous amènent directement au cœur de notre problématique centrale : la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1979). Les différents travaux sur les relations professionnelles aux États-Unis et en Europe montrent que le marché exerce d'un côté une influence sur les résultats de la négociation, qu'il constitue de l'autre côté une manière de qualifier un « niveau à part ».

C'est peut-être l'articulation de ces différentes conceptions qui caractérise le mieux l'action des marchés : ne s'agit-il pas avec le marché d'un principe de coordination et de régulation plus que d'un espace ou d'un territoire ? Il s'avère en effet difficile de déterminer, a priori et une fois pour toutes, les territoires des marchés.

En discutant les travaux de Doeringer et Piore (1971) mais aussi de Faverau (1989), Reynaud et Reynaud (1996) décrivent à l'exemple des télécommunications les rapports entre le territoire et le marché, en particulier du point de vue de la question des marchés internes et externes dont ils récusent des frontières préalables et immuables.

Pour ces auteurs « la définition du marché ne se fait donc pas à partir de délimitation géographique ou juridique, mais regroupe ce qui relève d'une même unité de décision » (*op. cit.*, p. 342). Le social et le politique produisent le marché interne, et cette production précède les définitions juridiques et géographiques de ses contours. C'est un principe important sur lequel nous reviendrons en pratique à propos de nos discussions sur l'accord Volkswagen.

2.5 L'approche retenue : la régulation sociale et le travail de la négociation sur les normes temporelles

2.5.1 Le processus de la construction collective des normes temporelles

Notre approche voudrait éviter deux types d'écueils. D'une part, on aurait pu se contenter de retracer l'histoire de la législation sur le temps de travail depuis un siècle et demi pour expliquer l'évolution des normes temporelles en s'appuyant sur des données statistiques

propres, nationales ou internationales. Un certain nombre de travaux portent en effet sur une caractérisation des normes à visée explicative, en analysant la structure temporelle des activités. C'est par exemple le cas des travaux fondateurs de Pierre Naville et de William Grossin. Déjà en 1969 Grossin (p.166) notait l'instabilité potentielle des structures temporelles, alors que peu de dispositifs touchant la flexibilité²² existaient alors : « On peut se demander si les conditions futures de la production n'influeront pas davantage sur les caractéristiques du temps de travail autres que la durée : sur la structure des temps de travail internes, sur la stabilité hebdomadaire et annuelle des durées du travail, sur les distributions des temps de travail dans la journée et dans l'année. » Cette intuition de Grossin se trouve confirmée aujourd'hui : il y a bien d'un côté une variabilité des temps de travail et de l'autre un déplacement de l'horizon temporel qui passe de la semaine à l'année, de l'année à la vie de travail toute entière de l'individu. La question que l'on peut poser alors porte sur la place des négociateurs dans la production de ces règles. Comment ce type de règle est mis en place ? Quels sont les échanges à propos de ces règles ? Quelle est la rationalité du processus d'action ?

D'autre part, on pourrait se focaliser sur la compréhension des logiques des groupes ou des individus pour montrer le sens qu'ils donnent au temps. Ces travaux s'inscrivent davantage dans une démarche compréhensive. Rezsóhazy (1986) montre par exemple dans son enquête menée auprès de 1 636 personnes en 1975 et en 1980 que ce qui gêne le plus les gens dans ce qu'ils voudraient « faire ou être », c'est le manque de temps qui apparaît comme facteur le plus perturbant. Dans une enquête menée en 1982 (cité par Sue, 1994, p. 12) « le temps pour vivre » apparaît comme le premier centre de frustration des Français. Ce manque de temps se retrouve dans l'enquête menée en 1992 au Canada auprès de 9 815 personnes (cité par Pronovost, 1996, p.54) : la réponse la plus retenue porte sur le sentiment de « *ne pas avoir tout accompli de ce qu'on voulait faire dans la journée* ». Ce sentiment « de manquer de temps » nous renvoie aux recherches qui visent à comprendre l'attitude des individus vis-à-vis des temps sociaux et concernant le temps de travail en particulier.

Notre approche n'entend pas opposer l'analyse de la structure temporelle des activités à la compréhension de l'attitude des individus face à cette même structure temporelle. Notre objectif est au contraire de retracer (expliquer et comprendre) le processus de la construction des temporalités. Exposons notre démarche. L'idée a été de suivre le processus de la négociation collective et de l'inscrire dans une longue durée : le résultat est un nouveau schéma d'action. Il ne s'agit ni de séparer la dimension organisationnelle de l'action, ni de ramener le processus à son résultat. Le sens que les négociateurs attribuent aux accords d'entreprise est différent de l'interprétation que le sociologue donne du processus global.

22. Mises à part les heures supplémentaires.

Nos méthodes indiquent déjà en partie cette orientation. Le fait d'avoir travaillé sur plus de 2 000 accords d'entreprise sur une période d'une vingtaine d'années montre notre intérêt pour repérer les tendances qui se dégagent d'une matière complexe. Cet intérêt ne se cantonne ni dans une explication des règles, ni dans la compréhension des pratiques des groupes qui ont conduit à leur positionnement. Notre approche s'intéresse à la régulation sociale et aux règles produites. Si nous avons utilisé un certain nombre de méthodes quantitatives et statistiques, nous avons toujours cherché à qualifier le résultat de la négociation par une analyse de la rencontre des processus d'action et par l'analyse de son résultat provisoire que constitue l'accord d'entreprise. En interrogeant la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud (1979) nous pouvons retracer les changements et les déplacements qui ont eu lieu à propos du temps de travail (les règles) et concernant la négociation (la régulation). D'une part, cette théorie permet de distinguer analytiquement un des résultats provisoires de la négociation (l'accord ou le compromis) du processus de sa production (la négociation). D'autre part, nous y trouvons une richesse conceptuelle qui nous permettra d'analyser la production des règles sur une longue durée, en variant le système social de référence et le niveau de la régulation (concernant la loi, l'entreprise, les usagers) : cette théorie permet en particulier d'interroger le changement social et le rôle joué par l'action collective.

2.5.2 Le négociateur : porteur d'un projet collectif

La question de l'acteur et de l'action nous semble au centre de la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1989). Pour nous, « l'acteur » n'est pas stratégique au sens où il doit faire l'objet d'un postulat de rationalité (limitée) de ses actions. La *rationalité porte sur le processus d'action* et non sur l'acteur. Elle résulte de la confrontation des projets. Nous utilisons alors le terme de négociateur représentant d'un groupe pour nous distinguer des approches en termes d'acteur-individu. Le négociateur est sujet et non objet de l'action. Ce projet peut être porté par une association, par un syndicat, par un groupe professionnel, par un parti, ou par n'importe quelle association de personnes qui souhaite produire du changement social. Ce projet rencontrera d'autres groupes ou parties, soit pour former un nouveau sujet collectif (de contrôle, autonome) plus large, soit pour négocier directement avec la partie adverse (de contrôle, autonome). Dans cette conception, c'est toujours un groupe qui représente une de ces régulations. Si nous parlons d'usager, de personne, de salarié, c'est pour évoquer un aspect renvoyant aux règles ou à la régulation sociale et pour illustrer ses effets ou sa construction. Nous voulons exprimer que ce qui nous intéresse dans notre théorie, c'est le projet et le sujet collectif qui le défend et la rencontre avec d'autres projets et les échanges qui sont produits à cette occasion.

2.5.3 Le système social : un système non défini a priori mais relatif à la rencontre des régulations

L'expression de système social renvoie à un cadre minimal – dans lequel se rencontrent la régulation autonome et la régulation de contrôle – et à la relation qui se noue entre les négociateurs. Ce système social ne renvoie, ni forcément au cadre national, ni obligatoirement au système localisé des interactions concrètes, ni à un système social mondialisé. Mais cette construction du système dans la rencontre des régulations s'appuie sur l'histoire des régulations, sur la configuration des échanges par le système économique et politique par exemple. Sur un plan théorique ces influences ne déterminent pas l'action. Elles équipent l'action des sujets collectifs. L'important est de définir par la référence au système social l'échelle d'analyse.

L'échelle de raisonnement ou le niveau de la régulation renvoie à la rencontre entre régulation autonome et régulation de contrôle. A priori aucun niveau de raisonnement ne pourrait être exclu de l'application de la rencontre entre ces deux types de régulation (Reynaud, 1989) : les processus d'action de l'atelier, de l'université, des partis politiques, des relations professionnelles, etc., peuvent représenter un système social.

2.5.4 La régulation asymétrique : distribution inégale des ressources et issue ouverte de la régulation

L'intérêt fondamental du recours à la théorie de la régulation sociale porte aussi sur la prise en compte d'une différence entre les négociateurs avec des moyens d'action différents, avec des ressources différentes et avec une capacité d'initiative différente. Cet écart peut, selon nous, renvoyer à une situation, si ce n'est de domination potentiellement multiple et variable, du moins à un déséquilibre dans la négociation. Les négociateurs du côté du « contrôle » semblent en général plus aptes à pouvoir contrôler le processus, alors que les négociateurs du côté « autonome » agissent dans un cadre plus contraignant et souvent avec des ressources bien moindres pour obtenir un compromis les rapprochant de leur projet initial. Le cas extrême des conflits armés permet d'illustrer pour un autre domaine l'intérêt du concept. Pour décrire la lutte inégale et la participation déséquilibrée dans la formation du compromis, on peut renvoyer à la guérilla, et aux formes de lutte armée opposant des adversaires inégaux en nombre et en équipements, si bien décrite par Von Clausewitz (1835)²³ lors des campagnes napoléoniennes en Russie, en 1812. Avec cette image de la guerre, nous renvoyons à la question de l'issue ouverte de la confrontation bien que souvent les ressources semblent déséquilibrées. L'intérêt de la théorie de la régulation

23. Texte non traduit en français.

sociale nous semble bien être cette posture d'ouverture sur le résultat alors que la situation de départ est asymétrique. Ceci implique pour nous un positionnement vertical et descendant du contrôle sur l'autonomie, sans pour autant présupposer que c'est le contrôle qui remporte la bataille²⁴. De toute manière la confrontation, y compris dans la guerre, se terminera la plupart du temps par un compromis avec lequel les deux parties « vivent » provisoirement.

2.5.5 Régulation sociale et analyse sociétale : un compromis possible autour de l'articulation des régulations globales et locales

Le dernier aspect que nous souhaitons mentionner ici aurait dû être le début de notre interrogation sur l'interprétation de la théorie de la régulation sociale. Car c'est en se référant aux résultats d'une recherche France-Allemagne menée par le Lest (Maurice, Sellier et Sylvestre, 1979, 1982) pendant des années 1970 autour de la question de l'effet sociétal que l'auteur de la théorie de la régulation sociale a esquissé son modèle théorique de base portant sur la rencontre entre régulation de contrôle et régulation autonome. Alors que les concepteurs de la théorie de l'effet sociétal mettaient l'accent sur la production endogène dans le cadre de l'État-nation de la différence entre la France et l'Allemagne, notamment concernant le travail, Reynaud (1979) y opposait un schéma universaliste d'interprétation des faits sociaux, caractérisé par les projets des groupes, les tensions et les accords possibles entre contrôle et autonomie. Une manière d'éviter d'opposer ces deux approches consisterait à analyser l'articulation entre effet sociétal, régulations globales et locales en les transformant en un problème d'*articulation des niveaux*, combinant le niveau global et local au cas par cas (Labit et Thoemmes, 2003).

2.5.6 Un type spécifique de comparaison France-Allemagne

Le type de comparaison que nous effectuons lors des chapitres 3 (France) et 4 (Allemagne) est donc la conséquence de ce positionnement théorique. Il part de l'idée qu'une comparaison « terme à terme » est difficile à mener, lorsque les traditions nationales des relations professionnelles et de l'élaboration des normes temporelles sont fondamentalement différentes. Ensuite, nous pensons que le chercheur doit construire son objet, préciser son cadre théorique et procéder à la traduction en concepts pour comparer des faits empiriques observés sur le terrain. Pour nous l'analyse de la négociation est au centre de cette préoccupation. Nous appuyant largement sur les travaux de Reynaud et de Terssac, nous entendons ici « négociation » au sens de production des règles de l'échange

24. Les deux côtés peuvent d'ailleurs être tentés d'éviter la confrontation : « la polarité ne concerne que la finalité et non les moyens, les deux côtés peuvent avoir l'intérêt commun de chercher la bataille ou de l'éviter », (*op. cit.* p. 162, traduit par nos soins).

social. Le choix de cet objet (la négociation collective du temps de travail), ainsi entendu, comporte un intérêt particulier. Il se prête parfaitement à une mise en évidence de l'importance de l'articulation des niveaux de régulation. Le système social se caractérise aussi par les relations entre régulations globales et locales. Cette relation décrit un rapport qui définit le local par rapport au global et vice versa. On ne peut pas attribuer a priori un niveau de décision concret à la régulation globale ou locale sans connaître le système social de référence. Par exemple, la négociation du temps de travail en Allemagne est pour l'instant très peu influencée par des initiatives légales européennes ou nationales ; l'essentiel étant fait au niveau des négociations des branches d'activités qui seront donc considérées comme le niveau global de la régulation pour le système social de référence en question (chapitre 4). Nous évoquerons pour l'Allemagne et pour la France le croisement des régulations globales et locales à propos du temps de travail : l'étude de cet espace de négociation « entre deux » permet de comprendre non seulement le changement des normes temporelles, mais aussi le changement des processus qui y contribuent et plus généralement l'évolution des relations professionnelles en Allemagne et en France.

Ce type spécifique de comparaison France-Allemagne nous permet de dessiner un champ de tensions, qui s'impose à chaque recherche comparative (Labit et Thoemmes, 2003). Trois dilemmes accompagnent la recherche comparative.

Le premier dilemme concerne la certitude des modèles et la fragilité des compromis sociaux. En effet, la modélisation du monde social permet au chercheur de ne pas repartir, à chaque recherche, avec un nouveau modèle. La cumulativité des résultats obtenus permet d'affermir le modèle, de le faire travailler et peut-être de proposer un autre modèle, si les résultats ne cadrent plus avec le modèle ancien. En revanche, le recours aux modèles possède l'inconvénient d'avoir tendance à faire disparaître l'écart aux pratiques, qui sont supposées « acquises ». Alors que le monde social s'avère être instable, les modèles de comparaison internationale focalisent le regard sur certains éléments stables, qui renvoient peut-être davantage à l'imaginaire du chercheur qu'à des évolutions empiriquement observables. Bien souvent, sont proposées des distinctions séparant le « bon » modèle du « mauvais » modèle. On peut même avancer qu'il y a une certaine hiérarchie entre les pays ainsi « modélisés » : un pays du Sud est rarement pris comme « bon modèle » et, parmi les pays industrialisés, certains pays sont de « meilleurs » modèles que d'autres. Le dilemme est bien le suivant : le modèle a tendance à favoriser les stéréotypes, l'absence de modèle met en question la cumulativité des résultats, voire leur possibilité de généralisation.

Le second dilemme concerne la tension entre la permanence des structures et l'irruption de l'action et du changement. Alors que les structures sociales évoluent lentement, l'action et le changement semblent être partout. Quel point de vue adopter ? Si nous nous concentrons sur les structures, l'action et le changement risquent d'être interprétés comme simples supports de l'analyse. Quand on se focalise sur l'action, les effets de structures peuvent

passer inaperçus. Faut-il privilégier le regard sur le changement social ou insister sur les différences entre modèles à un moment donné ?

Le troisième dilemme concerne la priorité analytique donnée aux régulations globales, alors qu'un certain nombre de recherches pointent la montée des régulations locales. La question est bien de savoir s'il est opportun de trancher entre régulation locale et régulation globale. Nous souhaitons ici, non pas éviter ces questions, mais les poser autrement.

La France et l'Allemagne se distinguent alors non seulement par l'existence de régulations globales différentes, aboutissant d'un côté à des lois et de l'autre côté à des conventions collectives, mais aussi par des articulations différentes des régulations globales et locales. La convergence des situations que les résultats des chapitres 3 et 4 mettent en avant, pourra donc être observée, malgré l'hétérogénéité des contextes et des objets étudiés. Cette convergence est pour nous le résultat d'un travail d'organisation spécifique sur chaque situation.

2.5.7 Le recours à la théorie du travail d'organisation

L'idée principale de la théorie du travail d'organisation est de considérer l'activité d'organiser comme un travail proprement dit, comme une activité servant les activités productives, et qui devrait donc être analysée au même titre que les activités de production (de Terssac, 2003). La négociation collective fait partie de ce travail d'organisation en ce sens qu'elle structure les univers de travail et en définit les conditions. Exposons d'abord l'intérêt de recourir à la théorie du travail d'organisation selon l'analyse de De Terssac et Lalande (2002). Cette analyse s'appuie sur la réorganisation d'un schéma d'organisation existant concernant la gestion des matériels à la SNCF qui passe par trois phases d'apprentissage organisationnel. Une première phase appelée « expérimentale » porte sur l'invention de nouvelles règles de travail alors qu'une seconde phase de « généralisation » s'applique à l'ensemble des matériels et des établissements et qu'enfin une troisième phase de « différenciation » adapte ce schéma à des projets particuliers. L'idée principale est de montrer que « l'apprentissage n'est pas un long fleuve tranquille, qu'il ne se caractérise ni par la continuité de la progression des idées, ni par l'harmonie des collaborations et l'équilibre des pouvoirs », Reynaud (2002)²⁵.

Dans un chapitre de conclusion intitulé « sociologie du travail d'organisation de la maintenance », de Terssac et Lalande (2002, p. 187) précisent la portée des trois phases : « la phase expérimentale est caractérisée par un apprentissage par essai-erreur : cette manière heuristique de trouver la solution consiste à inventer des solutions efficaces, à essayer une solution et au vu des résultats à la valider ; l'importance est mise ici sur

25. Préface de De Terssac G. et Lalande K. (2002).

l'expérience, sur la pratique et sur l'observation qui permet de construire des savoirs d'entretien » (*op. cit.*, p. 187). Après cette première phase qui vise à chercher des solutions pertinentes aux problèmes posés, est abordée la seconde phase de généralisation induisant un apprentissage par « application pour indiquer que le but à atteindre est bien connu (il s'agit d'aligner les établissements sur le même schéma et le résultat escompté est clairement affiché : il s'agit de généraliser le schéma élaboré dans la phase précédente, (...) »), (*op. cit.*, p. 188). Nous allons montrer que la loi française sur les 35 heures va mettre en œuvre, associée à la négociation d'entreprise, cette généralisation d'un schéma d'organisation.

Enfin survient une phase d'adaptation, où un processus d'apprentissage prend une troisième autre voie. « Il n'y a cependant pas de remise en cause des principes fondateurs : on est dans une logique d'amélioration des fonctionnements à la marge » (*op. cit.* 189).

Nous nous sommes inspiré de cette dimension temporelle du travail d'organisation pour analyser la dynamique de la négociation collective en connexion avec le cadre légal. Bien entendu, nous sommes conscient des limites de cette réflexion pour une politique nationale visant toutes les entreprises : alors que dans l'entreprise « isolée », il y a un projet de modernisation qui peut être clairement identifié par des groupes qui poussent dans la direction de la modernisation, voire des opposants qui s'opposent au projet, cela semble plus difficilement identifiable pour une politique nationale, avec des gouvernements qui changent et avec une très grande variété de situations à régler. L'entreprise particulière a l'avantage de pouvoir donner lieu à un travail de régulation qui s'identifie dans des frontières clairement délimitées, par les rencontres entre projets, par la production des règles et par la mise en place des régulations. En ce qui concerne les politiques publiques nationales, nous sommes dans le cas d'une production normative qui vise un ensemble de situations extrêmement hétérogènes, mais où personne ne prévoit explicitement une évolution organisationnelle sur 20 ans. Le grand planificateur n'existe pas. La modernisation se fait par tâtonnements, par apprentissage et en quelque sorte sans être consciemment mise en place.

2.6 Conclusions

Ce chapitre nous a amené à définir progressivement l'approche que nous avons utilisée pour analyser nos matériaux. Nous avons d'abord d'examiné les liens entre temps et travail en montrant la nécessité de dépasser une approche qui se contente d'une vision statique des normes temporelles, limitée à l'entreprise et enfermée dans une analyse du travail industriel.

Au moment de la fondation de la sociologie, Weber a bien tenté d'esquisser un projet plus général d'analyse du travail en sociologie qui s'intéressait aux temporalités. Ce projet est celui d'une sociologie empirique en entreprise qui dépasse les frontières de celle-ci en s'intéressant aux institutions, aux classes sociales, à la religion, aux représentations, à l'action collective et à la trajectoire des individus. La sociologie du travail en France, après 1945, s'est intéressée aux temporalités et elle nous semble avoir abondé dans le même sens. Les travaux fondateurs cités (Friedmann, Grossin et Naville) ont développé des approches qui ne sont embrigadées ni dans l'ouvriérisme, ni dans une réduction des temporalités au seul travail industriel, mais s'en démarquent de différentes façons, en diversifiant les points de vue et en critiquant précisément l'existence d'un temps industriel unifiant.

Des approches plus récentes ont introduit des questionnements plus spécialisés sur des temporalités particulières qui ont eu tendance à s'autonomiser : temps des professions, de l'emploi, du chômage, des loisirs, des marchés, de l'action publique, des relations professionnelles, du genre, des organisations, etc. Cette spécialisation contemporaine suscite bien des interrogations aux yeux du sociologue du travail : quelle cohérence possible – à partir du temps de travail et des activités – entre ces regards multiples sur des temporalités éclatées, d'une part ; quelle place des temps sociaux, problème touchant à la société toute entière, d'autre part ? La première question rejoint les analyses de l'échec relatif, après celui de l'école durkheimienne (Lallement, 2008), d'une sociologie unifiée du temps. La seconde se doit d'être rapprochée des effets de la globalisation financière et de la mondialisation des marchés. Un temps démocratique est-il possible (Chesneaux, 1996) ? Ces questionnements dépassent le cadre de la sociologie du travail.

Le rapport entre temps et travail est modifié aussi par la productivité, par l'emploi, par l'aspiration au temps libre et par la question sociale. Cet infléchissement multiple concerne d'abord une autre définition du rapport entre temps et travail actuellement en cours autour d'une interrogation sur la productivité du travail dans les entreprises. Il s'agirait d'une dissociation entre le temps et le débit du travail que les gestionnaires observent dans les entreprises. Ensuite, le rapport entre temps et travail a été profondément modifié par l'irruption de l'emploi dans la négociation collective. Au lieu de ramener tout aux salaires ou à l'argent, l'enjeu de l'emploi montre bien l'existence de valeurs difficilement quantifiables qui interviennent dans les décisions à propos du temps de travail. Cela vaudra aussi pour l'aspiration au temps libre, qui s'est manifesté dans la mise en place des horaires individualisés. Ceux-ci traduisent la volonté de l'individu de disposer et de gérer un temps à soi.

Enfin en marge de la négociation collective, nous avons noté le retour de la question sociale, de la précarité et de la pauvreté notamment des jeunes, qui interdit de limiter le rapport entre temps et travail à l'entreprise. Il s'agit au contraire d'élargir la négociation à des populations qui sont soit au chômage, soit dans des situations de vulnérabilité variées.

La notion de marché permet de présenter autrement les changements liés à l'entreprise, de la situer dans son environnement. Certains considèrent le marché comme un artefact intellectuel, un mythe ou comme une idéologie. D'autres le traitent comme une réalité sociale, historique, culturelle et économique. Cette notion permet non seulement d'interpréter les résultats de la négociation collective, mais elle permet aussi d'élargir pour l'analyse son déroulement à d'autres acteurs. Le temps industriel et le temps des marchands ne sont pas le temps des financiers, même s'il y a des rapports évidents : les premiers sont plutôt des temps longs de la coordination des activités ; le second est un temps plus court, parfois instantané. Pourtant l'intérêt est bien de rapprocher le marché financier, le marché du travail et le marché des produits. La financiarisation se présente comme une logique sociale « du court terme » que certains appelleraient « irrationnelle ». Cette évolution a néanmoins répondu à des questions très précises visant les stratégies de certaines entreprises dans la crise. Elle a contribué aussi à la marchandisation des risques à l'aide de nouveaux instruments financiers. Nous y avons vu un lien aux dispositifs du temps de travail dans la mesure où les deux auraient comme fonction de contrôler la variabilité, les financiers parlent de volatilité, pour s'assurer des marges supplémentaires. Il s'agirait d'un contrôle des risques financiers ou sociaux qui semblent pouvoir être assurés sous certaines conditions. La négociation dans ce contexte apparaît comme une manière collective de transférer des risques d'une partie sur l'autre. Mais fondamentalement ces risques sont l'objet même de la négociation, même s'ils ne sont pas équivalents : l'employeur prend des risques en embauchant, le salarié porte les risques liés à la définition des conditions de travail. Celles-ci sont souvent, mais pas toujours, configurées par les acteurs de la négociation. L'échange collectif permettant l'introduction de la norme variable obtiendra des assurances sur des contreparties. En passant des valeurs au territoire concret des transactions, ce sont les formes d'échange qui nous intéressent plus particulièrement.

Cet élargissement progressif de l'analyse des normes temporelles du travail industriel vers l'action des marchés nous a permis d'explicitier notre posture théorique. La construction des normes temporelles sera analysée avec des recherches longitudinales en France (20 ans) et en Allemagne (10 ans). Ces recherches donnent lieu à un type de comparaison spécifique. Nous proposons de mettre au centre de l'analyse les niveaux de décision sur les normes temporelles et en particulier leur articulation. Cela suppose d'abandonner les visions stéréotypées qui rangent d'emblée les faits observés, soit du côté des régulations globales (sociétales ou autres) soit du côté des décisions locales. Il s'agit en effet de renoncer aux explications « totalisantes ». L'objet de la comparaison devient l'analyse des interdépendances entre décisions locales et globales. L'exemple de la négociation du temps de travail montre comment les différents niveaux de décisions interagissent. La loi définit certes le cadre des négociations, mais ce cadre est ensuite retravaillé au niveau de la branche, et au niveau de l'entreprise. Nos théories de référence s'appuient tout d'abord sur la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud (Reynaud, 1979). Cette théorie est née de

l'analyse des relations professionnelles entre les organisations syndicales, les organisations patronales et l'État. En particulier, la distinction entre régulation globale et régulation locale permet de réunir dans un même processus l'action des entreprises, de la branche professionnelle et de l'État. Le concept de la régulation permet de traiter de la construction des collectifs autour d'un projet, de la confrontation entre projets, et de la production des règles collectives en intégrant les différents niveaux de cette production. Cette théorie permet aussi de saisir les changements macro sociaux et politiques qui se produisent lors d'un changement de gouvernement par exemple. Chaque niveau d'analyse peut être analysé comme une régulation conjointe dans laquelle des processus d'action se rencontrent pour produire des normes. Ces processus d'action mobilisent des négociateurs représentant des groupes sociaux (organisations syndicales et employeurs).

Notre cadre théorique s'appuie ensuite sur la théorie du travail d'organisation, élaborée par Gilbert de Terssac, qui montre que travailler est avant tout organiser (de Terssac, 2003). La composante organisationnelle ne peut pas être séparée de l'action productive. La distinction habituelle entre le travail d'encadrement qui se situerait du côté de l'action organisationnelle et le travail d'exécution qui serait le travail productif sans composante organisationnelle devient obsolète. Avec cette théorie, la négociation collective peut être considérée comme un véritable travail qui a lieu dans la sphère productive, caractérisée par un rapport de subordination. Le travail des négociateurs produit du changement dans les entreprises. Il peut modifier l'ensemble des conditions de travail. Enfin, le travail d'organisation suppose l'existence d'un processus social qui peut être analysé, notamment sa dimension temporelle. L'idée d'un cycle et des phases distinctes de ce travail d'organisation sera développée consécutivement aux travaux proposés sur la SNCF par de Terssac et Lalande (2002) et appliquée à la négociation du temps de travail.

3 La mise en marché du temps en France

Nous voudrions alors montrer comment la négociation collective au cours d'une vingtaine d'années a mis le temps en marché. En partant de la question du temps de travail, la négociation s'est mise à configurer les marchés du travail et des produits. Elle a en retour intégré le temps dans des accords globaux qui ont une visée particulière. Cette pratique a eu comme effet tendanciel de faire disparaître le temps comme protecteur de l'individu. Le temps devient le moyen au service d'une finalité différente et, par là même, la signification des normes temporelles change.

Ce chapitre porte d'abord sur l'introduction d'une nouvelle règle d'organisation par la négociation collective qui configure les échanges entre les organisations syndicales et les employeurs. Les échanges portent (1) sur l'introduction d'une « norme variable » de la durée de travail qui s'est généralisée et (2) sur le glissement de la négociation collective vers la préoccupation du « marché du travail » au niveau local et au niveau des politiques publiques. Les deux évolutions sont liées (3) aux mouvements des marchés, des produits et de l'emploi, que les acteurs de la négociation de l'entreprise cherchent à contrôler en mettant en œuvre des logiques prévisionnelles. C'est ce que nous appelons le temps des marchés. Il résulte de la négociation collective. Le temps des marchés n'est ni le temps des marchands ni le temps des financiers que nous avons analysé au chapitre précédent. Il est le résultat d'un échange collectif et de transactions au cours des deux dernières décennies.

Sur la base d'une analyse de plus de 2 000 accords d'entreprise en France, ce chapitre retrace le travail d'organisation sur 20 ans par cinq phases (Genèse, Expérimentation, Recentrage, Généralisation, Différenciation) pour établir une nouvelle règle d'organisation.

Ce chapitre porte ensuite sur les producteurs de ce temps des marchés et en particulier sur les délégués syndicaux et sur les salariés mandatés. Les débats récents sur les retraites et sur les salaires ont amené à nouveau des discussions sur l'opportunité de négocier en entreprise, dans les branches d'activité ou encore au niveau national. En effet, le problème social de la négociation collective est complexe : les acteurs de la négociation collective, l'État, les employeurs et les organisations syndicales doivent déterminer le niveau pertinent des discussions sur un sujet donné. Ce choix du niveau de la négociation est d'autant plus délicat qu'on constate la multiplication et la variété des normes et des règles : l'organisation internationale du travail, l'Europe, les règles légales nationales, les accords interprofessionnels, les accords de branche nationaux ou territorialisés, les groupements d'entreprises ou les multinationales, les entreprises et les établissements, les services, les ateliers, les professions et même les individus contribuent à la création des normes et des règles. Certes, dans un passé récent, beaucoup a été décidé par le législateur, dans les branches d'activité et lors des accords d'entreprise. Néanmoins on observe aussi les

difficultés de ces niveaux « traditionnels » des relations professionnelles à créer les règles effectives qui déterminent les conditions de travail. Pourquoi ?

D'une part, parce que les interlocuteurs ne sont pas toujours présents à ces différents niveaux de l'entreprise, de la branche et même au niveau national. La crise du syndicalisme, un taux de syndicalisation particulièrement faible en France, mais aussi l'éclatement du syndicalisme en une multitude d'organisations, rendent souvent caduque une représentation homogène des salariés. Surtout dans les petites et moyennes entreprises et dans certains secteurs, une prise en compte des intérêts des salariés dans la négociation s'avère problématique.

D'autre part, un certain nombre d'expériences locales et régionales ont permis l'émergence de nouveaux acteurs de la négociation qui ont parfois pris le relais des discussions. Avec cet article nous voudrions nous intéresser à ces nouvelles manières de négocier. Au tout premier plan de ces innovations nous situons le mandatement syndical dont nous ferons une analyse approfondie, dans le cadre des accords « 35 heures ».

3.1 Le contexte : l'éclatement du temps de travail et la fin du primat de la santé

Rappelons brièvement le contexte de la négociation d'entreprise entre 1982 et 2002. On a assisté avec l'éclatement du temps de travail à partir des années 1980 (Freyssinet, 1997) à la fin d'une conception qui s'était lentement élaborée au cours de 150 ans, centrée sur les durées stables du travail et applicable à tous (Thoemmes, 2000). Cette conception était basée sur la centralité du temps de travail uniforme. La logique de la variabilité de la durée du travail a mis en cause ce paradigme du temps de travail. L'emploi a joué un rôle fondamental pour ce changement de paradigme (Bélanger et Thuderoz 1998, Lallement 1999, Groux, 2003). Alors qu'au milieu des années 1990, le maître mot de la flexibilité temporelle mettait en cause un temps de travail stable, l'instabilité a été produite par une pluralité de logiques différentes, dont l'individualisation et l'extension de la durée d'utilisation des équipements. À l'époque nous avons constaté la fin du temps de travail centré sur la santé du travailleur donnant lieu à une multiplicité de logiques sans voir émerger un nouveau centre de gravité (Thoemmes, 2000).

La variabilité est une des caractéristiques emblématiques de ce nouveau paradigme de la négociation. L'expression « norme variable » renferme une contradiction que seule l'analyse des pratiques peut mettre au jour. Au cœur de cette contradiction, nous trouvons la possibilité du contrôle de la variabilité : est-elle du côté du salarié ou du côté de l'employeur ? Comme nous l'avons vu, cette question du contrôle de la variabilité a été entretenue par la diversité des pratiques réelles, et elle a inspiré le débat sur la flexibilité temporelle jusqu'à nos jours, passant par tout un ensemble de dispositifs permettant la

variabilité de la durée du travail, comme les heures supplémentaires, les pointeuses, le chômage partiel, la modulation, le compte-épargne-temps et le temps annualisé ou d'autres dispositifs encore²⁶.

3.2 Méthodes : l'étude « follow up » de 20 ans de négociation collective dans une région

Cette évolution, éclatée à beaucoup d'égards, peut-elle être saisie par une analyse longitudinale de la négociation collective plus récente ? Nos matériaux, récoltés dans la région Midi-Pyrénées, nous ont conduit à répondre positivement à cette question et à formuler un point de vue sur l'évolution entre 1982 et 2002.

La particularité de la méthode que nous avons utilisée porte d'abord sur son caractère longitudinal. Nous avons analysé la négociation d'entreprise dans une région entre 1984 et 2002. À plusieurs reprises, nous avons eu accès aux accords des entreprises, nous avons pu les lire, les codifier à partir d'une cinquantaine de variables pour chaque accord : contexte de la négociation et caractéristiques de l'entreprise, thèmes négociés en distinguant la modification, l'innovation et la mention d'un dispositif, informations concernant les signataires de l'accord.

Ensuite nous avons appliqué à ces variables un traitement statistique. Nous avons traité ainsi les accords de la période 1984-1993 (628 accords), les années 1994-1995 (140 accords), les années 1996-1998 (94 accords) et les années 1998-2002 (1 232 accords). Tandis que les trois premiers sous-échantillons sont des échantillons exhaustifs, le dernier exclut notamment une partie des accords Aubry 2 qui sont arrivés après la fin de nos travaux de codification. En tout, il s'agit de l'analyse sur presque 20 ans, de plus de 2 000 accords d'entreprise, que nous avons soumis à un traitement d'analyse multivariée (Annexe 1).

Bien entendu, avec la succession des textes légaux et avec l'invention de nouveaux dispositifs, notre grille de lecture et de codification a changé. Il s'agit là d'une limite de nos explorations, que nous gardons à l'esprit, mais qui ne mettra pas en cause les grandes lignes développées au cours des deux chapitres suivants.

26. Nous renvoyons ici pour l'analyse de ces dispositifs à l'abondante bibliographie de la revue *Travail et Emploi* de ces 20 dernières années.

3.3 Le recours aux théories de la régulation sociale et au travail d'organisation

Au centre, c'est la question de la régulation conjointe, la rencontre entre la régulation de contrôle et la régulation autonome, ou comme il faudrait l'appeler maintenant la théorie de la « régulation sociale » de Jean-Daniel Reynaud. C'est le titre d'un ouvrage paru en 2003 sous la direction de Gilbert de Terssac. Le livre se propose de faire le point sur une théorie qui mérite comme le souligne le sous-titre « des débats et des prolongements ». Les questions abordées dans cet ouvrage sont nos questions : l'échange, le conflit, le contrat, l'apprentissage, la négociation. Nous voudrions retenir quelques éléments de cet ouvrage collectif que nous mobilisons dans nos explorations.

3.3.1 Les prolongements de la régulation sociale

La première idée concerne le « travail d'organisation », de Terssac (2003) : le nouveau schème de la négociation collective constitue en effet un véritable « travail d'organisation » : ce processus d'apprentissage passe par différentes phases d'expérimentation, de généralisation et de différenciation avant de parvenir à un résultat plus ou moins stabilisé. Le résultat est acquis par la confrontation de projets différents et par des acteurs collectifs qui se construisent à l'occasion de cette rencontre. Cet apprentissage organisationnel et la production des acteurs collectifs s'acquièrent aussi, grâce à des sujets, dotés d'une subjectivité et qui engagent une double transaction, narrative et réflexive (Dubar, 2003, p. 333).

La seconde idée que nous retenons de cet ouvrage concerne la coproduction de l'accord par les acteurs de l'entreprise et par les régulations politiques. Groux (2003, p. 347) montre l'importance des mobilisations pour l'action collective, notamment pour l'action publique. « Le reflux des régulations politiques » ouvre en même temps l'espace à une autre action publique, moins dépendante de la toute-puissance de l'intervention étatique, mais toujours articulée à cette dernière, prenant plus largement la forme d'une négociation. L'ordre ancien basé sur une hiérarchie claire des normes fait place à un ordre plus aléatoire faisant davantage appel « aux appareils intermédiaires » (*op. cit.*, p. 348). La diversification des mobilisations sociales et un certain retour aux principes de la démocratie industrielle (Tocqueville) collaborent à cette tendance qu'est l'action publique de plus en plus « négociée ». Cette idée de la coproduction des normes par les régulations politiques et les acteurs collectifs circonscrit ce que Freyssinet (2003, p. 159) appelle une rupture dans la régulation des systèmes de relations professionnelles. Montrant ce cas pour plusieurs pays européens, l'expression de « tripartisme polymorphe » décrit un échange variable à trois : l'État, les organisations des employeurs et les organisations syndicales produisent cette rupture des régulations négociées.

Cette rupture du système porte aussi sur l'espace de la régulation et en particulier sur le niveau territorial. De quoi s'agit-il ? D'une réflexion autour des transformations de l'action publique et sur la diversité des arrangements institutionnels mis en avant par Jobert (2003, p. 163) : il s'agirait de délimiter de manière verticale un « quatrième niveau » venant s'ajouter à la géométrie traditionnelle des régulations, le niveau interprofessionnel, de branche, et d'entreprise. Bien que faiblement institutionnalisées, ces régulations territoriales occupent une place, certes fragile, mais témoignant de nouvelles formes de régulation. Les réflexions autour de ce quatrième niveau montrent que la géométrie des relations professionnelles n'est pas définie une fois pour toutes. Nous allons dans cette direction en indiquant que de nouvelles régulations ont été utilisées pour changer les règles négociées. Ici encore ces nouvelles régulations semblent fragiles, face aux régulations classiques de la négociation en entreprise. Néanmoins elles permettent de parvenir à un accord qui témoigne d'une certaine stabilité.

Notre quatrième élément de réflexion s'appuiera sur l'épreuve de cette « rationalité externe » dont nous avons parlé auparavant pour le schéma conceptuel de la régulation « conjointe » avancée par Borzeix (2003). Pour nous, le marché décrit en effet cette logique externe internalisée qui s'introduit dans les débats de la négociation collective. Sans aller jusqu'à conférer une place de négociateur « au client et au marché », nous devons admettre, et c'est ce qui se rapproche beaucoup de notre point de vue, une influence certaine de cette « troisième partie » dans la négociation collective. En revanche comme nous l'avons indiqué auparavant, il s'agirait pour nous plutôt d'une logique coproduite par les politiques publiques, par les directions des entreprises et par les organisations syndicales qui visent à contrôler les effets de l'influence croissante des clients et de l'extérieur sur le processus de la production.

Le cinquième élément que nous retenons vient des travaux de Saglio (2003). Son analyse de la rémunération et des segmentations des marchés du travail nous montre comment les producteurs peuvent peser sur un marché du travail (*op. cit.*, p. 173). L'évolution des syndicats de producteurs contrôlés par la profession montre dans des domaines très divers (professions libérales, professions militaires) le poids des acteurs collectifs sur les marchés du travail. Cette analyse diversifiée, y compris avec l'histoire de certains métiers, montre que les acteurs (employeurs, profession, organisations syndicales, autres salariés, etc.) ont toujours cherché par la définition de leur rapport mutuel à configurer le marché de l'emploi et le marché des produits, parfois au prix de l'exclusion d'un de ces acteurs, d'un de ces marchés. Cette vision des relations de marché, qui se déploient pour en contrôler l'accès et le contenu, nous semble conforme à ce que nous voudrions montrer à propos des modifications de la négociation collective.

3.3.2 Le travail d'organisation par la négociation

Comment peut-on évoquer un nouveau schème de la négociation collective à partir d'une analyse d'accords d'entreprise ? Qui en est l'auteur ? Quel en est le contenu ?

Nous avons retracé l'introduction lente d'un nouveau schème de la négociation collective qui est aussi un schéma d'organisation du travail, une règle qui n'est pas arrivée sans préparation ou sans acteurs. La loi a fabriqué de la négociation et la négociation a fabriqué de la loi. Par changement de paradigme de la négociation collective dans le cadre de la théorie de la régulation sociale nous comprenons à la fois un changement des règles négociées, mais aussi une évolution des formes de régulation qui l'accompagnent.

Néanmoins l'hypothèse méthodologique d'un travail d'organisation se situant à un niveau régional ou national suscite des interrogations. En effet, la complexité de cette démarche est liée à la multiplicité des acteurs et des niveaux de régulation : le niveau national et le niveau des entreprises, les textes légaux et les accords collectifs.

Un autre problème du recours à la notion de travail d'organisation se pose par le changement des organisations syndicales et des gouvernements au cours de cette période de 20 ans. Il y a, a priori, peu de chances qu'une telle multiplicité d'acteurs, d'orientations et de niveaux de régulations produise un résultat cohérent sur une période de 20 ans. Il n'est pas très probable que l'évolution de la négociation collective apparaisse comme productrice d'un sens qu'on puisse restituer et analyser.

Pourtant et paradoxalement c'est précisément notre objectif, car notre conviction est que l'analyse longitudinale permet de décrire ce travail d'organisation qui aboutit à un résultat clair. L'analyse de la négociation collective pendant 20 ans dans une région française montre le travail d'organisation qui a été nécessaire pour établir cette nouvelle règle que nous appelons « le temps des marchés ». Cette règle n'est pas le résultat automatique d'un processus. Elle a subi des revers, notamment quand la négociation collective n'a pas suivi les propositions du législateur.

3.4 Une évolution en 5 phases

La particularité de cette approche consiste en une analyse exhaustive des accords d'entreprise conclus dans une région. Celle-ci permet de suivre à travers les années le comportement « négociatoire » des entreprises. Seules ces données sont mobilisées pour illustrer notre argumentation. La mise en parallèle de l'évolution législative et celle de la négociation collective nous permettra de nous exprimer sur le changement qu'ont subi le temps de travail et plus généralement la négociation collective pendant ces 20 années.

L'objectif porte sur l'identification de 5 phases distinctes de la négociation collective, cadrée par la législation dans le domaine du temps de travail.

Quelques repères légaux (1982 - 2002) : réduction et variabilité de la durée du travail

16 janvier 1982 (ordonnance) : la durée légale passe à 39 heures, la cinquième semaine de congés payés, principe de modulation jusqu'à 42 heures par semaine lié à l'existence d'un accord de branche.

26 février 1986 (loi Delebarre) : la réduction de la durée du travail comme contrepartie de la modulation, lié à l'existence d'un accord de branche.

11 juin 1987 (loi Séguin) : modulation par accord d'entreprise, la réduction de la durée du travail devient facultative.

20 décembre 1993 (loi quinquennale) : mise en place de la modulation-annualisation, dispositif expérimental d'incitation subventionnée à la réduction de la durée du travail (annualisation obligatoire, réduction de 15 % de la durée du travail, diminution obligatoire des salaires, embauches d'au moins 10 %).

25 juillet 1994 (Compte-Épargne-Temps) : prévoit d'accumuler des droits à congé rémunéré, doit être pris avant l'expiration d'un délai de cinq ans, lié à un accord collectif.

11 juin 1996 (loi de Robien) : prévoit une réduction facultative et subventionnée de la durée du travail d'au moins 10 %, avec un effort sur l'emploi d'au moins 10 % par rapport à l'emploi initial. Cet effort sur l'emploi concerne son maintien dans le cadre d'accords défensifs ou sa création dans le cadre d'accords offensifs.

13 juin 1998 (loi Aubry I) : fixe la durée légale du travail à 35 heures hebdomadaires au 1^{er} janvier 2000 pour les entreprises de plus de 20 salariés et au 1^{er} janvier 2002 pour les autres, subventions liées au volume d'emploi.

19 janvier 2000 (loi Aubry 2) : fixe un plafond d'un maximum de 1 600 heures, sans obligation de volume d'emploi, subventions liées à l'accord majoritaire d'entreprise, à l'application directe d'un accord de branche étendu, au référendum (mandatement), trois types de décompte du temps de travail des cadres.

3.4.1 La genèse : 1982-1993

Une première phase de la négociation collective traite de la genèse des dispositifs collectifs de la variabilité de la durée du travail, ici plus précisément les dispositifs de « modulation-annualisation » (Bunel, 2004).

Par ce terme qui regroupe en réalité plusieurs règles légales qui se sont succédé, nous comprenons l'établissement d'un « couloir » qui permet de faire varier la durée du travail hebdomadaire (entre 32 heures et 44 heures, par exemple). À l'intérieur de ces limites, les heures qui dépassent la moyenne (35 heures par exemple) ne sont pas considérées comme des heures supplémentaires. Bien entendu, les heures supplémentaires ont toujours permis aux négociateurs ou au chef d'entreprise de faire varier la durée de travail. Le chômage partiel permettait déjà d'indemniser les salariés en cas de baisse d'activité pour l'entreprise.

Mais la particularité de cette phase de 1982 à 1993 porte sur un début de normalisation des temps de travail (incluant la variabilité pour tous) par voie d'accord collectif. Les premiers dispositifs de modulation de 1982, de 1986 et de 1987 vont en effet intégrer cette variabilité, sous différentes formes et conditions dans la durée du travail « normale ». Ces dispositifs, amenés par la loi et par le recours « exploratoire » qui leur est fait par des négociateurs restent peu utilisés par les entreprises. Seuls quelques accords de ce type vont voir le jour (dans notre échantillon régional, ce sont seulement 8 accords d'entreprise par an), confondus dans un ensemble d'accords portant sur d'autres types de flexibilité temporelle.

Avec la montée du chômage des années 80, le triptyque réduction du temps de travail, flexibilité et emploi a été au centre d'une intense activité de réforme, qui a fait une place majeure à la négociation d'entreprise. Les enjeux de la durée et de l'organisation du temps de travail, placés jusque-là sous le signe de l'amélioration des conditions de travail et du temps libre, ont été profondément transformés (Freyssinet, 1997 ; Morin et al., 1998 ; Thoemmes, 2000). Placé sous l'égide de l'emploi, la persistance du débat sur le temps de travail souligne cependant la complexité des relations entre le temps de travail et l'emploi.

Le déplacement des enjeux sur le temps de travail autour de l'emploi s'inscrit dans un mouvement de réforme très profond (Morin et al., 1998) ²⁷.

Les réformes successives opérées depuis 1982 ont en effet réalisé progressivement du point de vue des textes légaux une véritable déconstruction du mode de régulation du temps de travail issue de la législation fondatrice de 1936 (Gavini et Tollet, 1994). Le temps de travail au sens juridique est régi par des normes tutélaires encadrant le pouvoir de direction du

27. Nous résumons ici les trois étapes des réformes que nous avons publiées auparavant : MORIN, DE TERSSAC et THOEMMES (1998).

chef d'entreprise (Jeammaud, 1982). Il est devenu un objet de négociation obligatoire dans l'entreprise. L'ouverture de la négociation dérogatoire a permis d'adapter le temps de travail de façon hétérogène et flexible, là où il était défini de façon centralisée et uniforme. La définition de l'horaire collectif se conjugue aujourd'hui avec de multiples possibilités d'individualisation du temps de travail comme le développement du travail à temps partiel.

La première a été marquée par l'ordonnance du 16 janvier 1982. Elle a, pour partie, repris les termes de l'accord du 13 juillet 1981, dans le cadre d'une politique affichée de réduction du temps de travail au service de l'emploi (objectif de réduction à 35 h de la durée du travail par étapes avec réorganisation du travail). Cet accord repose sur un échange entre la réduction de la durée légale du travail contre la possibilité d'aménagement négocié du temps de travail pour donner plus de flexibilité aux entreprises. En ouvrant les premières facultés de négociation dérogatoire, cette ordonnance a changé le sens de la négociation : celle-ci n'est plus nécessairement une négociation d'avantages supplémentaires. Pourtant, les conditions de mise en œuvre de l'ordonnance ont dissocié les termes de l'échange. Pour les organisations syndicales, l'obtention immédiate de la réduction de la durée du travail à 39 h sans perte de salaire représentait d'abord, et de façon traditionnelle, un avantage social. Dans les négociations, réduction de la durée du travail (RDT) et aménagement du temps de travail (ATT) n'ont pas toujours été liés. L'emploi, qui a servi de toile de fond à la réforme, n'a pas été le premier moteur de sa réalisation, ni un résultat tangible.

La seconde étape est marquée par la flexibilité du temps de travail, qui a pris le pas sur la réduction du temps de travail. À la suite de l'échec de la négociation sur la flexibilité de décembre 1984, l'objectif de réduction générale de la durée du travail (RDT) a été abandonné, au profit d'actions incitatives. La RDT est devenue une contrepartie de nouveaux modes d'aménagement du travail permettant de créer des emplois (loi du 26 février 1986). Puis, avec la loi du 11 juin 1987, priorité a été donnée à la flexibilité négociée dans l'entreprise, dont la RDT est une contrepartie facultative, pour accroître la compétitivité des entreprises. À côté des négociations routinières sur les horaires de travail, les ponts et les congés – encore les plus nombreuses²⁸, les syndicats ont été appelés à négocier l'organisation du travail, élément traditionnel du pouvoir de direction de l'employeur. La négociation du temps de travail est devenue un outil de gestion des entreprises (Barthélemy, 1990) permettant l'adaptation des entreprises aux contraintes du marché. Dans ces négociations gestionnaires, portant sur l'ordre de la production, les acteurs ont été convoqués pour définir et harmoniser des rythmes de production, différenciés selon des formules multiples (Ray, 1988), dans une perspective d'efficience, gage du maintien de

28. Ces accords de gestion du temps représentaient 49 % des accords en 1994 et 1995, pourcentage en diminution par rapport aux années précédentes (61 % en 1992, 56 % en 1993), (MORIN et al., 1998).

l'emploi. La réduction du temps de travail n'y a pas trouvé sa place, faute d'accord sur la question de la compensation salariale et du partage des gains de productivité.

La troisième étape se situe au début des années quatre-vingt-dix, dans un contexte de dégradation de l'emploi : la mise en relation entre la réduction du temps de travail et l'emploi est au centre des réformes et des négociations sur le temps de travail. Précédée par des accords de partage du travail, soit offensifs, soit défensifs dans le cadre des plans sociaux (Bloch-London et al., 1994 ; Ray, 1994), et par des incitations au développement du temps partiel liées à l'emploi, le chapitre de la loi quinquennale sur l'emploi relatif à l'organisation du temps de travail est tout entier fondé sur le triptyque RDT, flexibilité et emploi. Il traduit en effet dans la loi le lien entre ces trois termes, ce que n'avaient pas fait les textes précédents (à l'exception des contrats solidarité réduction du temps de travail). Les dispositifs sont soit des dispositifs individuels de partage du travail : le temps partiel et les préretraites ont été ainsi mis au service de l'emploi (Favennec Héry, 1994) ; soit des dispositifs collectifs pour lesquels l'aide de l'État est destinée à faciliter la compensation salariale (article 39 de la loi quinquennale élargi par la loi Robien). On notera que la loi Robien est le seul texte, depuis les anciens contrats solidarité-réduction du temps de travail, qui lie l'aide de l'État à la conclusion d'un accord collectif comportant des engagements d'emploi.

Deux autres inflexions importantes ont été apportées par la loi quinquennale (Morin et al., 1998) :

- l'annualisation du temps de travail et plus généralement la possibilité de répartir le temps de travail dans des cadres temporels variables collectivement ou individuellement. Le cadre hebdomadaire de calcul et de répartition du temps n'est plus qu'un cadre parmi d'autres ;

- l'individualisation du temps de travail qui peut poursuivre soit des objectifs individuels, soit des objectifs organisationnels. Il existe de multiples formes d'individualisation du temps comme le temps partiel annualisé (Bloc-London et alii, 1996), le repos compensateur de remplacement, le compte-épargne-temps, ou encore certaines formes de modulation des horaires.

Cette évolution, obtenue au fil de réformes successives et ponctuelles par une surréglementation d'une extrême complexité peut être comprise comme une forme de dérégulation (M. Elbaum ; 1996) qui a mis « *le temps de travail en miettes* », selon l'expression de J. Freyssinet (1997). Dans ce cadre complexe, l'emploi s'est affirmé progressivement comme un enjeu propre de la négociation du temps de travail.

En résumé, nous pouvons constater que la fabrique des lois passe par ces trois étapes : (1) réduction de la durée du travail sans emploi, (2) flexibilité temporelle sans réduction de la durée du travail et (3) échange de la réduction de la durée de travail, modulation-annualisation et emploi. La succession des textes montre d'une certaine manière un retour sur l'emploi dans la dernière phase qui amène aussi au tout premier plan la question de la modulation-annualisation.

3.4.2 L'expérimentation : 1994-1996

Une seconde phase débute alors en 1994, durant laquelle est expérimentée un échange entre la réduction de la durée du travail et la modulation-annualisation du temps de travail. On pourrait y voir une conséquence d'un recours faible à ce type de dispositif pendant la phase précédente : la question des organisations syndicales avait porté sur l'éventuelle contrepartie d'une acceptation de la « norme variable » par la négociation.

Ce n'est pas qu'un échange n'aurait pas été possible auparavant, mais l'innovation est que l'article 39 de la loi quinquennale le pose explicitement comme une possibilité d'expérimentation. Celle-ci est associée à la réduction de la durée du travail et en faveur de l'emploi, subventionnée par l'État (Morin et al., 1998). Ceci constitue la nouveauté mise en avant par la loi quinquennale, d'où notre appellation de la phase de 1994 à 1996 : « expérimentation » d'un nouvel échange par la négociation collective. Disons-le tout de suite, cet échange n'a pas fait école.

D'une part, il est noyé dans un ensemble de dispositifs de la flexibilité temporelle : la négociation paraît « éclatée ». D'autre part, seules quelques entreprises procèdent à cet échange : le taux de recours à la modulation-annualisation diminue dans notre échantillon régional à 6 accords annuels. Cependant l'échec manifeste de cette expérimentation a jeté les bases d'une autre période, initialisée par la loi de Robien de 1996 à 1998, qui réussit cette fois « à recentrer » la négociation collective sur l'échange cité précédemment.

Afin de rendre compte de la nouvelle législation en vigueur sur le temps de travail depuis décembre 1993, nous avons constitué deux bases de données susceptibles d'effectuer un état des lieux de la négociation collective sur le temps de travail dans la région Midi-Pyrénées avant et après la loi du 20 décembre 1993. Notre hypothèse est en fait que la loi quinquennale constitue une première rupture du renouvellement de l'échange flexibilité contre réduction de la durée du travail, cette fois avec le recours à la modulation annualisation. Notre premier échantillon portant sur des accords entre 1984 et 1994 (Thoemmes, 2000) sera donc utilisé en fonction de cette rupture fin 93. L'idée est bien de voir s'il s'agit de deux périodes distinctes, une que nous appellerons la « genèse » et l'autre l'« expérimentation » des temps des marchés. Il s'agit donc ici d'une comparaison de deux

périodes de négociations collectives sur le temps de travail qui ne sont séparées que pour rendre compte de cette « rupture ». Rien ne dit a priori qu'elle se manifeste dans les pratiques de négociation.

Nous indiquons les variations observables des pratiques sociales de négociation à la fois du point de vue de la taille de l'entreprise et de l'objet de la négociation. L'ampleur du recours aux différents thèmes du temps de travail et la nature de leur association seront explorées pour mesurer les différences dans les pratiques de négociation pour les deux périodes.

L'existence de 768 accords d'entreprise au cours de la période 1984-95 dans la région Midi-Pyrénées témoigne de l'importance du temps de travail dans les négociations (64 accords en moyenne par an). Néanmoins en 11 ans, de 1984 à 1994, il n'y a pas d'évolution quantitative, alors qu'au niveau national, pour la même période, le nombre d'accords d'entreprise conclus (tous thèmes confondus) double : 3 972 accords en 1984 contre 7 450 en 1994. De plus, les accords sur le temps de travail représentent 45,1 % des accords (3 024) en 1994. En 1995, le nombre d'accords dans la région Midi-Pyrénées augmente sensiblement par rapport à 1994. De 52 accords conclus en 1994, on passe à 88 accords en 1995 (+ 63 %). Ce chiffre atteint en 1995 est le plus important dans la région pour notre période d'observation.

Nous avons recensé 28 thèmes du temps de travail présents dans les négociations. Les 628 accords de la période 1984-93 donnent alors lieu à 1 209 apparitions de ces thèmes et les 140 accords de la période 1994-95 génèrent 276 apparitions de thèmes. Ceci signifie qu'un accord porte en moyenne sur deux thèmes différents du temps de travail. Nous évaluons l'importance relative de chaque thème pour les deux périodes de négociation.

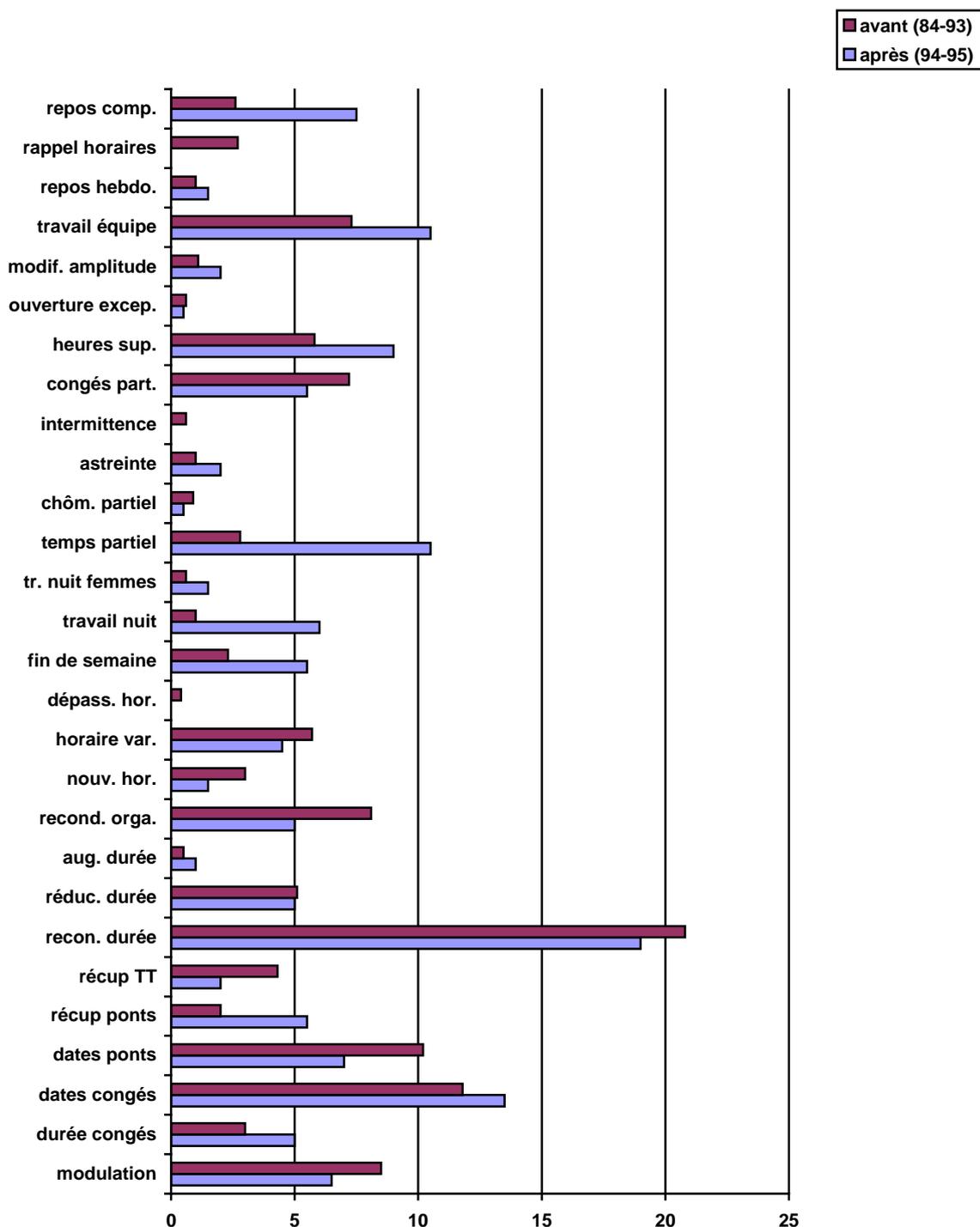


Tableau n° 1 : fréquence annuelle d'apparition des thèmes du temps de travail avant et après la loi quinquennale.

Le premier groupe de thèmes dont le taux annuel augmente concerne les horaires de travail, l'aménagement du temps de travail. Le travail de nuit passe d'un accord à 6 accords annuels. Le travail en équipes successives en tant que thème de négociation passe de 7 apparitions annuelles pour la première période à 11 pour l'échantillon 1994-1995. Le thème des équipes

de fin de semaine est également plus fréquent et concerne 6 accords au lieu de 2 accords pour la période précédente.

Le second groupe de thèmes en augmentation concerne des thèmes plus proches des préoccupations de la loi quinquennale : temps partiel, repos compensateur et heures supplémentaires. Le travail à temps partiel augmente de manière considérable et passe de 3 accords à 11 accords annuels pour 1994-95. Les repos compensateurs concernent 8 accords au lieu de 3 accords annuels pour la période précédente et celui des heures supplémentaires passe de 5 accords à 9 accords annuels.

En revanche, la modulation-annualisation baisse de 9 accords à 7 accords annuels. La réduction de la durée du travail reste stable : 5 accords annuels. Alors qu'avant la loi quinquennale aucun accord n'avait combiné modulation et réduction de la durée du travail, ce ne sont que deux accords qui procèdent à cette association après la loi quinquennale.

La rupture est bien là, mais pas là où on l'attendait. La négociation produit des effets imprévisibles. Les plus fortes augmentations de la négociation collective concernent les équipes de fin de semaine, le travail de nuit, le travail à temps partiel, les heures supplémentaires, et les repos compensateurs. Il s'agit certes d'une augmentation des dispositifs liés à la flexibilité temporelle, mais ceux-ci regroupent des logiques de négociation qui ne sont pas centrées sur la variabilité de la durée du travail. Il s'agit aussi de l'individualisation (temps partiel), des temps des machines autour des dispositifs qui visent à prolonger la durée d'utilisation des équipements, et des questions de repos compensateur.

Certes, il faut s'interroger sur la nature du recours à ces dispositifs, étant donné que le repos compensateur de remplacement peut tout à fait être utilisé dans le sens de la variabilité de la durée du travail. Cette rupture un peu inattendue peut être encore mieux représentée en regardant le taux annuel du recours aux dispositifs liés à la flexibilité temporelle de la loi quinquennale.

En comparant les taux liés à la modulation, au temps partiel et au repos compensateur, nous constatons que la « modulation » est le « grand perdant » de cette période 1994-1995. Si on constate de plus que le nombre d'accords sur la réduction de la durée du travail, déjà très faible pendant la période 1984 à 1993, est encore en baisse, nous sommes dans l'obligation de constater que l'échange entre réduction de la durée du travail et modulation-annualisation, affichée comme une priorité légale en faveur de l'emploi, n'est pas effectif dans la négociation. Même si cet échange est effectué et expérimenté dans les textes légaux, la négociation collective ne suit pas sur ce point l'incitation légale.

Quelle est la conclusion que nous pouvons tirer de cette comparaison de deux périodes séparées par la loi quinquennale à l'épreuve d'un échantillon régional exhaustif des accords

d'entreprises ? La première conclusion porte sur l'effet de rupture de la loi quinquennale. Le passage en revue des différents thèmes qui peuvent apparaître dans les accords sur le temps de travail montre une variation de la fréquence d'apparition des thèmes pour les deux périodes. Par exemple le taux annuel pour le travail à temps partiel a quadruplé. On peut dire que pour le temps partiel, l'effet d'incitation des législateurs a eu comme conséquence une augmentation notable du recours à ce dispositif. Et si nous prenons l'ensemble des thèmes, il y a bien une différence entre les pratiques de négociation avant et après la loi quinquennale. Par contre, notre supposition d'une augmentation d'un échange entre réduction de la durée du travail et modulation-annualisation ne s'est pas vérifiée. Rappelons que déjà la loi de 1987 avait ouvert la possibilité d'un tel échange, mais la loi ne l'avait pas inscrit dans le cadre du maintien de l'emploi.

Nous y voyons la seconde conclusion de cette comparaison. Pendant que les articles 38 et 39 de la loi quinquennale (1993) circonscrivent bien une expérimentation de l'échange modulation contre réduction de la durée du travail en faveur de l'emploi, et avec les subventions de l'État dans certaines conditions, la négociation collective ne suit pas. On pourrait donc parler d'un échec relatif²⁹ de l'expérimentation de cet échange que nous devons tenter d'expliquer. Non seulement cet échange est noyé dans un ensemble de dispositifs éclatés de flexibilité temporelle, mais aussi le recours à la modulation annualisation, proprement dite, est plus faible que pendant la période précédente. On pourrait dire qu'il ne s'agit pas seulement d'un échec mais d'une régression de la variabilité collective de la durée du travail. La loi oblige à une perte salariale en cas de réduction de la durée du travail. N'est-ce pas la perte salariale qui empêche l'échange modulation contre réduction de la durée du travail d'avoir lieu ?

Sinon comment comprendre qu'avec la loi de Robien (phase suivante) nous renouons à la fois avec la réduction de la durée du travail, mais aussi avec la mise en place de la modulation-annualisation et avec l'action sur l'emploi ? Nous sommes bien en présence de deux phases du travail d'organisation, mêlant action gouvernementale et action négociatoire. La première phase de 1982 à 1993 constitue la « genèse » des dispositifs de variabilité collective de la durée du travail en ce sens que ces instruments normalisent les écarts à la durée du travail moyenne. Durant ces 10 années, différentes lois se sont succédé pour compléter les dispositifs plus classiques des heures supplémentaires et du chômage partiel dans la gestion de la variabilité de la durée du travail.

L'échange entre réduction de la durée du travail et modulation annualisation ne se produit pas. Même lorsque le législateur à la fin de 1993 débute une deuxième phase

29. Nous rejoignons la constatation de l'échec de la relance de la réduction de la durée du travail et de l'emploi (PELISSE, 2004). Nous parlerons ici surtout de l'échec de l'introduction de dispositifs visant la variabilité de la durée du travail.

d'expérimentation de ce type d'échange avec des subventions et sous forme d'un article de loi, consacré à cet échange, cette expérimentation se solde par un échec.

Nous y voyons une preuve que le travail d'organisation n'est pas un « long fleuve tranquille ». Il peut essuyer des revers. La loi n'est rien sans les pratiques des négociations qui l'accompagnent. L'action publique a bien changé. Les incitations ne sont suivies sur le terrain que dans la mesure où elles correspondent à des aspirations que les acteurs de la négociation peuvent traduire en accords collectifs. Il est trop tôt pour envisager un nouveau paradigme de la négociation qui s'imposera et prendra la suite du début de la flexibilité temporelle des années 80, où on avait échangé le temps des machines contre la réduction de la durée du travail³⁰.

3.4.3 Le recentrage : 1996-1998

Cette troisième phase, après la genèse et l'expérimentation, s'inspirant de l'article 39 de la loi quinquennale, marque une nouvelle expérience : ancrer l'échange « réduction contre variabilité » dans une seule loi (de Robien) permettant une réduction de la durée du travail au choix. La loi de 1996 se focalise sur « l'emploi » plus fortement que les lois précédentes.

Cette fois, la négociation collective va trancher entre différents dispositifs de flexibilité temporelle et procéder à la réduction de la durée du travail. Cette négociation, « sans obligation de résultat », consacre l'échange réduction de la durée du travail contre l'annualisation, un nouveau standard. D'où notre proposition d'appeler cette phase « recentrage » de la négociation collective auparavant « éclatée ». Ce type d'accord va voir le jour dans des entreprises où, par exemple, l'emploi est menacé, et qui voient dans la réduction de la durée du travail un moyen d'action.

Dans notre échantillon, la norme variable caractérise désormais la majorité des accords négociés (49 sur 96 accords). Cette fois la loi réussit à provoquer la réaction souhaitée au sein des entreprises sans que ce mouvement devienne massif.

Résumons cette évolution : la genèse, l'expérimentation et le recentrage vont décrire les phases d'une négociation proposée par la loi, mais productrice quantitativement et qualitativement d'un nouveau type d'accords d'entreprise. Ces trois phases, prises ensemble, correspondraient à une décomposition de la phase « expérimentale », proposée par le concept du travail d'organisation (De Terssac et Lalande, 2002).

³⁰ Rapport TADDEI (1985).

Notons donc cette position charnière de la loi de Robien qui a mis en relief ce type d'échange permettant un recours plus important aux dispositifs de flexibilité temporelle. On pourrait dire que la loi a créé, dans une conjoncture donnée, les conditions d'un accueil plus favorable de l'échange par les entreprises : basé sur des engagements clairs en termes d'emplois, sur un prolongement de la durée des subventions en cas d'accord et sans obligation de réduction de salaires. Dans ces conditions les organisations syndicales semblent accepter une certaine flexibilité liée à la variabilité de la durée du travail pour maintenir ou créer de l'emploi.³¹

En effet, la loi de Robien a constitué un tournant de la négociation collective du temps de travail en France. Elle a permis de réduire localement la durée du travail (partage du travail à la carte), soit pour défendre l'emploi existant (accords défensifs), soit pour créer des emplois nouveaux (accords offensifs). La loi permet aux entreprises de se « servir » de la réduction de la durée du travail pour stabiliser l'emploi. De quoi s'agit-il ?

Cette loi est votée en juin 1996 sous l'impulsion du député Gilles de Robien. Elle prévoit une réduction de la durée du travail d'au moins 10 %, avec un effort sur l'emploi d'au moins 10 % par rapport à l'emploi initial. Cet effort sur l'emploi concerne son maintien dans le cadre d'accords défensifs ou sa création dans le cadre d'accords offensifs. En contrepartie, l'entreprise bénéficie d'exonération des charges. Cette idée revient à la loi quinquennale de 1993 (art. 39). Donc le type d'échange proposé par la loi « de Robien » aux entreprises au moment du vote existe déjà depuis deux ans environ. Qu'est-ce qui a changé et pourquoi nous considérons néanmoins que cette loi est un tournant de la négociation ?

D'une part, certaines dispositions ont été modifiées : rallongement de la période d'exonération des charges, inclusion de la création d'emploi, diminution de la réduction de la durée du travail obligatoire.

D'autre part, il s'agit d'une loi indépendante et centrée sur la question du temps de travail. Cette loi a bénéficié d'un effet médiatique qu'on pourrait appeler un « effet d'affichage » qui, selon certains de nos interlocuteurs, a bien joué en faveur de l'acceptation du dispositif. Nous sommes dans le cas de figure du « partage local » du travail qui tente de rompre avec un certain « blocage » des relations professionnelles qui s'était instauré depuis les lois Auroux (1982).

Il s'agit alors de saisir la nature de ce « déblocage » : que donnent les salariés pour réduire la durée du travail ? L'État est-il le seul financeur du partage du travail ? La flexibilité

31. Nous avons rencontré lors de nos recherches des syndicalistes qui ont tenté d'établir un barème entre la question de la durée du travail et de sa variabilité : « plus c'est flexible, plus la durée doit être réduite » dira l'un de nos interlocuteurs. On peut penser qu'aux yeux de certains syndicalistes les contreparties réduction de la durée du travail et emploi ont été suffisamment importantes pour s'engager dans ce type d'accords à partir du moment où le salaire n'était pas touché.

temporelle est-elle associée au partage du travail ? La structure temporelle des activités évolue-t-elle avec la RDT ? Peut-on trouver différents types d'accords « de Robien » ? L'effort sur l'emploi distingue-t-il les entreprises ? Ce qui est en question, c'est l'échange entre ces divers domaines décrits par la négociation « de Robien ».

Cet échange est social, parce qu'il est le résultat d'une confrontation d'au moins deux logiques : celle des directions d'entreprise et celle des organisations syndicales. Pourront-ils se mettre d'accord sur de nouvelles solutions en faveur de l'emploi ? Cet échange est social aussi, parce qu'il opère un arbitrage entre des domaines divers qui distinguent différentes populations : celle des chômeurs et celle des salariés, celle qui accepte une dégradation potentielle des conditions de travail et celle qui vise à préserver leur stabilité ou les « acquis ». En effet des « sacrifices » sur des salaires peuvent permettre de renoncer aux licenciements économiques. L'acceptation de la flexibilité pour maintenir de l'emploi constitue un autre sacrifice, car elle consacre l'augmentation des contraintes professionnelles sur la distribution des temps sociaux. Nous souhaitons d'emblée situer la négociation des accords « de Robien » dans un échange plus vaste : la RDT et l'emploi sont obtenus grâce aux sacrifices sur les salaires, grâce à la flexibilité et grâce à l'aide de l'État. Le tout est de savoir comment cet échange se combine concrètement.

Pour illustrer un accord d'entreprise sur le temps de travail dans le cadre de la loi de Robien nous voudrions citer un exemple³². Il s'agit de l'entreprise « Résidence » du bâtiment qui emploie 164 salariés. L'accord a été conclu en février 1998 au motif « d'éviter des licenciements ». L'accord ne concerne que 60 personnes : salariés, agents de maîtrise et cadres. Dans le préambule sont mentionnées les difficultés actuelles de l'entreprise et en particulier une procédure de redressement judiciaire. Citons les motivations avancées dans le préambule :

« Cet accord de réduction des temps de travail est destiné à éviter 10 licenciements économiques projetés, et à assurer la survie de l'entreprise et le maintien du maximum de salariés, face à un marché effondré en volume et en prix. Cet accord doit également permettre à l'entreprise de mieux s'adapter aux variations de plus en plus importantes et inopinées de la charge de travail. »

L'article deux stipule que l'horaire hebdomadaire moyen de base « sera ramené de 39 à 35 heures ». L'article trois précise : « de façon à compenser les hausses et les baisses d'activité, les délais imposés par les marchés, les contraintes géographiques et techniques, le nouvel horaire hebdomadaire de travail pourra varier dans le cadre d'une période de 12 mois consécutifs. L'horaire hebdomadaire pourra varier de 30 heures à 42 heures pour le

32. Accord de Robien « Résidence » de février 1998.

personnel concerné, tel que défini à l'article 1. L'horaire hebdomadaire sera fixé par chantier, atelier, dépôt ».

En résumé, cet accord de Robien permet d'éviter 10 licenciements par la réduction de la durée de travail à 35 heures et par sa variabilité pouvant être fixée selon les chantiers différents entre 30 et 42 heures par semaine. Derrière l'emploi, l'échange entre la réduction de la durée du travail et la variabilité de la durée du travail semble être l'élément important dans la négociation collective de cette loi. Nous allons voir par la suite si ce type d'exemple d'un secteur précis est révélateur de l'échange dans le cadre de la loi ou plutôt exceptionnel.

Nous avons regroupé les accords d'entreprise « de Robien » selon leur arrivée à la direction régionale du travail³³. Quatre semestres ont été retenus : août-décembre 1996, janvier-juin 1997, juillet-décembre 1997 et janvier-juin 1998. Les accords « de Robien » se répartissent de manière égale sur ces quatre semestres (7, 30, 30, 27), seule la faiblesse relative du premier semestre traduit un effet de retard de la négociation sur la loi (Thoemmes et al., 2000) :

Ces accords sont à majorité des accords offensifs (72 %), c'est-à-dire qu'ils fixent la création d'emplois comme objectif. La défense de l'emploi (accords défensifs) concerne 28 % des accords. Ce résultat est important, car il montre que ces accords ne sont qu'en partie des accords « dos au mur » et que la plupart d'entre eux cherchent à développer les capacités de production.

Ce développement des capacités de production est alors obtenu avec le soutien de l'État pour 89 des 94 entreprises (allègements fiscaux). L'analyse sectorielle montre la forte concentration de la négociation sur deux secteurs : l'industrie et les services représentent environ 8 accords sur 10 de l'échantillon (77,6 %). Le bâtiment (8,5 %), le commerce (12,8 %) et l'agriculture (1 %) regroupent le quart restant des accords. La concentration des accords se confirme aussi au regard de la taille des entreprises. Les accords de Robien se localisent majoritairement dans les petites entreprises de moins de 50 salariés (2 accords sur 3). Pour un quart environ, ils concernent les entreprises de taille moyenne de 50 à 500 salariés, et seuls 6,4 % sont négociés dans les grandes entreprises (500 salariés et plus).

Quand on explore les accords des petites entreprises, on constate que les très petites entreprises (moins de 10 salariés) représentent 28,7 % de l'ensemble des accords. Les tranches de 10 à 20 salariés et de 20 à 50 salariés comportent chacune 19,1 % des accords.

L'effet sur le temps de travail peut se résumer de manière succincte : réduction conséquente de la durée, déplacement de l'horizon temporel sur l'année. L'efficacité « interne » de la

33. L'ensemble des chiffres cités est extrait de notre rapport de recherche sur la négociation de la loi de Robien auquel nous renvoyons : THOEMMES J., THEBAULT C., DE TERSSAC G. (2000).

règle légale sur l'emploi est accompagnée d'une dynamique de la réduction de la durée du travail. Les seuils légaux de 10 % et de 15 % qui décrivent l'ampleur de la RDT pour bénéficier des aides sont respectés. Seules deux entreprises ne les atteignent pas³⁴.

Presque 2 entreprises sur 3 (62,6 %) effectuent une RDT de 10 %. Un peu plus d'une entreprise sur 3 (35,2 %) procède à une RDT plus importante. Parmi celles-ci, la moitié réduit la durée du travail de 15 % et plus. Donc du point de vue de la loi, les négociateurs dépassent pour un tiers le minimum légal, et pour une entreprise sur 6, le seuil minimal du dispositif « de Robien » est dépassé de 50 %.

Les résultats sur l'horaire affiché dans les entreprises après la réduction de la durée du travail confirment ces observations. Dans l'économie de la loi, un abaissement de la durée du travail de 10 % permet d'envisager le cas théorique du passage d'une entreprise de 39 heures à 35 heures. La majorité des accords (59,3 %) affichent les « 35 heures » comme la durée actuelle du travail par semaine. Plus d'un tiers des accords (36,3 %) affichent un horaire inférieur à 35 heures. Cette acceptation de l'affichage d'une nouvelle norme temporelle basée sur les 35 heures confirme le caractère « préparatoire » de la loi de Robien dans l'instauration d'une nouvelle durée légale (lois Aubry).

Néanmoins cette nouvelle norme déborde largement le cadre de la semaine. Nous pouvons constater que l'horizon temporel de la RDT glisse vers l'année : ceci traduit un changement important des normes temporelles. La semaine de travail, cadre indispensable de l'évaluation de la durée du travail depuis 1936, perd de plus en plus son poids dans la fixation des limites de la durée du travail. Seul un petit quart des accords (23 %) définit encore la semaine comme le cadre pertinent de la RDT. 27,8 % des accords situent la RDT au niveau de l'année et 47,8 % ont recours à deux cadres, hebdomadaire et annuel.

Autrement dit, 3 accords sur 4 situent la RDT sur un horizon plus large que la semaine. Ainsi la négociation des accords « de Robien » met en cause dans les faits la notion même de durée hebdomadaire pour la remplacer par la durée annuelle du travail.

Ce glissement vers la durée annuelle du travail nous amène à l'analyse des dispositifs de la flexibilité temporelle. Après l'emploi et la réduction de la durée du travail, ce sont les dispositifs de flexibilité qui rentrent dans les termes de l'échange. En ce qui concerne le dispositif le plus ancien de la flexibilité temporelle – les heures supplémentaires, 45,9 % des accords les modifient ou mettent en place le dispositif. Sa seule mise en place concerne 28,7 % des entreprises. La nouveauté la plus importante concerne le recours au dispositif de l'annualisation. L'annualisation est mise en place pour la première fois dans une entreprise

34. Il s'agit ici d'accords non aidés qui ne rentrent pas dans le périmètre du dispositif de Robien au sens strict, *op. cit.*

sur deux (51,6 %). Ce recours récent et massif à l'annualisation pourrait expliquer en partie le glissement vers le cadre de l'année.

Quant au dispositif de temps partiel, il concerne encore un accord sur 3 (34,1 %). La modification y est plus importante (24,5 %) que sa mise en place (9,6 %). Le changement des seuils de la durée hebdomadaire pourrait expliquer la re-définition des règles du temps partiel. Enfin, nous notons que dans un accord sur 5, le travail en équipes est mise en place (11,7 %) ou modifié (8,5 %).

Sur ces seuls dispositifs, nous pourrions noter l'importance que les négociateurs confèrent au temps des marchés (heures supplémentaires, annualisation, repos compensateur), mais aussi au temps individualisé (temps partiel) et au temps des machines et des services (travail en équipes). L'importance de l'introduction de dispositifs qui visent à définir l'intervention du travail salarié selon les rythmes du marché se comprend, si on les compare à la période précédente. Certes la négociation régionale entre 1984 et 1994 introduit cette thématique, mais son importance reste marginale. Ce n'est qu'avec la loi de Robien que l'annualisation devient une contrepartie « majoritaire » de la réduction de la durée du travail. Les accords « de Robien » semblent décrire ainsi un véritable échange entre de la RDT et de l'emploi d'une part, et de la RDT et de la flexibilité temporelle d'autre part. Si nous pouvons constater que les négociateurs respectent et dépassent les objectifs légaux affichés pour l'emploi et la RDT, la flexibilité (temps des marchés, temps individualisé et temps des machines et services) semble rester une contrepartie importante. Parmi ces dispositifs, les acteurs de la négociation tranchent en faveur de l'annualisation, comme si ce type de flexibilité était désormais « prioritaire » pour l'entreprise dans la recherche d'une meilleure efficacité.

Soulignons d'abord les résultats de cette recherche sur la loi de Robien. Quelques conclusions simples montrent l'évolution de la négociation et des textes de loi.

La première conclusion concerne l'« institutionnalisation » de la notion de flexibilité qui équipe désormais les pratiques négociatoires. Bien entendu, la notion existe depuis de nombreuses années, notamment dans la loi quinquennale de 1993. Maintenant elle devient une condition d'un accord sur le temps de travail.

La deuxième conclusion concerne « l'extension du champ négociatoire ». La question du salaire fait partie intégrante de la négociation sur le temps de travail. Cette intégration vise à internaliser les revendications salariales pour les contenir ; cette endogénéisation est une mise sous contrôle de la question salariale qui se trouve ainsi reformulée.

La troisième conclusion concerne la construction d'un référentiel négociatoire dans lequel l'emploi est la valeur principale autour de laquelle se construit un intérêt commun pour le

maintenir ou l'augmenter, mais aussi un acteur collectif capable de repousser les divisions du fait de son jugement « en valeur » qui érige l'emploi au rang d'un bien commun.

La quatrième conclusion montre l'existence d'une pluralité de configurations temporelles. Les résultats toujours incertains de la négociation donnent lieu à une variété de configurations de l'ordre social négocié.

La cinquième conclusion montre l'existence d'un « tournant » dans la négociation. Il nous semble important de noter le caractère préparatoire de cette loi pour les 35 heures. Les pratiques de négociations analysées nous indiquent l'importance de la « chaîne légale » qui depuis 1982 (lois Auroux) a cadré les négociations sur le temps : loi Delebarre (1986), loi Séguin (1987), loi quinquennale : art. 38, art. 39 (1993). Notre hypothèse est que la loi de Robien peut s'analyser comme un tournant de la négociation collective dans le sens où elle met en jeu la question de l'emploi qui avait disparu des préoccupations des signataires des accords. Une des conséquences majeures concerne la percée du dispositif de modulation-annualisation dans l'échange avec la réduction de la durée du travail et l'emploi. Cette négociation facultative de l'emploi a permis d'établir le dispositif de modulation-annualisation.

3.4.4 La généralisation : 1998-2002

Depuis longtemps et dans la plupart des régions françaises, seules quelques dizaines d'accords avaient été négociés annuellement sur le temps de travail et sur les salaires. Ce nombre va passer très rapidement à quelques centaines d'accords annuels. Derrière la loi sur les 35 heures nous trouvons aussi un effet considérable sur la négociation d'entreprise et sur la valorisation de ce niveau de régulation. Nous voudrions insister sur ce changement d'échelle très important. Nous ne sommes définitivement plus sous les régimes des lois quinquennale et de Robien. L'ensemble des entreprises se trouve désormais confronté à un changement de règles gouvernant l'espace productif. Ces nouvelles règles mettent en cause les conditions de travail en vigueur. Elles donnent par la même occasion une nouvelle signification au territoire national, puisqu'une loi obligatoire devrait toucher peu à peu l'ensemble des entreprises françaises.

Dans un premier temps, nous voudrions revenir sur l'histoire de la réduction de la durée du travail. L'étape des 35 heures constitue d'une part un mot d'ordre bien connu du mouvement ouvrier. D'autre part elle représente la première occasion de réduire la durée légale du travail depuis presque 20 ans.

Dans un deuxième temps, nous renvoyons à notre problématique du « travail d'organisation ».

Enfin nous présenterons l'essentiel des résultats obtenus autour de l'analyse de 1 232 accords d'entreprise en ouvrant sur des remarques de conclusion.

En 1998, deux années après la loi de Robien, le gouvernement a voté une loi appelée alors loi Aubry, qui introduit la semaine de 35 heures en France. De quoi s'agit-il ? Est-ce que ce sont les organisations syndicales qui ont amené ce changement important qu'on attendait depuis 20 ans ? Est-ce que le mouvement ouvrier a renoué avec les traditions de la protection des individus au travail qui a fait sa « gloire » au XIX^e siècle ? Est-ce que ce sont les citoyens qui par un accès de « ras-le-bol » contre le monde du travail revendiquent la diminution de la durée du travail pour profiter autrement de la vie ?

Nous pensons qu'il y a aujourd'hui un large consensus pour répondre négativement à toutes ces questions. Certes le changement politique avec le passage de la gauche plurielle au pouvoir a amené de nouvelles interrogations sur la question de l'emploi et sur le moyen d'y parvenir. Certes les 35 heures ont constitué un programme minimal liant toutes les composantes de la gauche plurielle dans une action gouvernementale pour renouer avec la réduction de la durée du travail. Mais ce qui semble à première vue étonnant est que, cette initiative semble « sortie du chapeau », relativement autonome du monde social et la négociation collective, pour définir une nouvelle durée légale du travail³⁵.

Quelle était la nécessité de recourir à ce moment-là à un tel instrument ? La situation de l'emploi y était certainement pour beaucoup. N'est-ce pas aussi pour affirmer que le monde politique structure encore les relations professionnelles au niveau national et qu'il sait influencer sur les chiffres du chômage ? N'est-ce pas une démonstration du pouvoir politique par rapport aux forces du marché qui dans tous les pays environnants a été regardé avec étonnement ?

Soulignons simplement que pour nous, bien plus qu'une conquête ouvrière, la loi sur les 35 heures incorpore un compromis entre des logiques de production et des logiques touchant au marché de l'emploi.

Certes les employeurs, et avant tout l'organisation des employeurs du CNPF,³⁶ avaient combattu les 35 heures. Néanmoins des responsables de cette organisation avaient conclu dans leurs propres entreprises des accords sur les 35 heures ou des accords qui avaient baissé encore plus la durée du travail.

35. Nous durcissons ici volontairement cet argument. Il ne faudrait néanmoins pas oublier le rôle qu'ont joué les 35 heures, notamment pour le programme commun au cours des années 1970-1980 et dans les revendications de certaines organisations syndicales

36. Aujourd'hui le MEDEF.

De l'autre côté, les organisations syndicales avaient toujours milité pour une réduction de la durée du travail. Mais les organisations syndicales ont été étonnamment « discrètes » sur la semaine des 35 heures, notamment lors du mouvement de 1995 par exemple, mobilisant des centaines de milliers de personnes. Comment expliquer cette absence de passion autour de la réduction de la durée du travail ? N'est-elle pas historiquement combattue par les employeurs et plébiscitée par les organisations ouvrières ?

Revenons d'abord à cette situation historique d'instauration d'une loi qui a mis 16 ans à voir le jour. Il faut revenir à 1936 pour voir une réduction de la durée du travail d'ampleur semblable en France (Fridenson, 1993). À l'époque, la semaine de 40 heures a été instaurée, les deux semaines de congés ont été votées. Mais n'oublions pas, qu'il s'agissait là d'un mouvement de négociation, lié à une action collective, accompagné de grève et d'occupations d'usine³⁷, qui s'était traduit par un changement politique et l'accession au pouvoir du Front populaire – qui avait pris ses initiatives directement liées au mouvement social et au mouvement ouvrier en particulier. Cette dernière réduction importante de la durée hebdomadaire du travail avait d'ailleurs été rapidement abandonnée dans la conjoncture de la période d'avant guerre produisant dans les faits un rallongement important de la durée du travail (Découflé et Svendsen, 1984). Bien entendu la loi de 1936 a laissé des traces importantes dans le code de travail et dans la manière de circonscrire le temps de travail en entreprise. Mais elle n'a pas déclenché une dynamique continue de la RDT.

Ce n'est qu'à la fin des années 60 qu'on renoue avec la réduction de la durée du travail, en particulier au niveau des congés payés, qui vont atteindre un mois jusqu'au début des années 80. On entre donc dans la période du programme commun entre Parti socialiste et Parti communiste des années 70, et dans le programme du candidat à la présidentielle, François Mitterrand, qui préconise l'introduction de la semaine des 35 heures. Jamais réalisée, cette proposition donne lieu aux lois Auroux de 1982 portant sur l'introduction de la semaine de 39 heures et sur la cinquième semaine de congés payés. Dans les faits, cette réduction de la durée du travail, bien qu'elle devienne « effective » dans les durées pratiquées, a déclenché les négociations sur des contreparties à réaliser dans les entreprises.

Donc l'absence de mouvement social en faveur de la réduction de la durée du travail a produit une situation plutôt difficile dans les entreprises pour la réalisation effective des 39 heures qui sont devenues néanmoins la nouvelle référence du travail hebdomadaire. On peut donc parler d'un premier échec de l'introduction des 35 heures au début des années 80, si on la mesure aux projets politiques mis en avant par les parties gouvernementales de la majorité présidentielle (Pélisse, 2004).

³⁷ Pour une revue de questions sur l'utopie et le temps de travail dans une perspective historique voir : GUEDJT F. ; VINDT G. (1997).

Était-il possible que 16 ans après, les 35 heures aient pu être introduites sans trop de critiques ou de résistances ? Est-ce un retour vers une conception « autoritaire » de l'action publique qui agissait pour le mouvement ouvrier tel que le Front populaire l'avait fait en 1936 ?

Nous pensons qu'on peut répondre négativement à cette question. La première raison en est, bien que nous soyons face à une loi contraignante, bien que les 35 heures constituent une rupture non négligeable, l'action publique n'a pas changé fondamentalement par rapport aux évolutions qu'avaient tracées les années 80 et 90. Ce point de vue peut paraître contradictoire, mais nous voudrions montrer qu'il y a de la continuité dans le changement.

Dès le départ, la loi Aubry réservait une large place à la négociation d'entreprise, aux négociations de branche. Les lois elles-mêmes portent la trace des compromis avec les logiques productives. Ensuite, il faut prendre la mesure d'une pression croissante du problème du chômage et de la responsabilité de la puissance publique pour la gestion de l'emploi. 30 ans de chômage de masse, dans le système de relations professionnelles à la « française », dans lequel l'État a toujours occupé un rôle important, ont laissé leurs traces. La loi de Robien n'avait-elle pas permis de maintenir et de créer 33 000 emplois³⁸. Une obligation légale portant sur les 35 heures n'aurait-elle pas toutes les chances de créer quelques centaines de milliers d'emplois ?

Mais il y a aussi des changements dans la continuité. Les questions d'environnement du marché du travail ont produit une certaine forme de civisme « bienveillant » réfléchissant sur les formes que pouvait prendre une action publique, pour poser des limites à la précarisation par le chômage. Étant donné qu'on a pu maintenir l'emploi localement par le recours au dispositif de Robien, n'était-il pas possible d'organiser un partage du travail au niveau national ?

Une « réflexivité cumulative » au sein du pouvoir politique a amené la loi sur les 35 heures, et non le renouveau des conquêtes ouvrières ou alors une aspiration des citoyens à l'avènement du temps libéré. Notre hypothèse est que ni les acteurs classiques des relations professionnelles au niveau national, autour du mouvement ouvrier, ni les nouveaux acteurs issus des mouvements sociaux, post-68 pour être bref, n'ont produit la loi sur les 35 heures.

Nous sommes plutôt en présence d'une incitation du monde politique, au bout d'un chemin parcouru pendant une quinzaine d'années, qui a rencontré les intérêts des acteurs locaux des entreprises. Ni l'aspiration au temps libéré, ni la pression de la rue n'ont amené les 35 heures. Le travail de cadrage légal a été ancré socialement par le processus de la négociation

38. Chiffres avancés par Doisneau (2000).

et il a été en large partie approuvé par l'opinion publique. C'est précisément pourquoi il est difficile, mais non impossible de revenir à une autre durée légale. La négociation a rendu la règle légale socialement « robuste ». Il serait coûteux de revenir sur les équilibres locaux qui se sont négociés dans les entreprises. Nous montrerons que l'introduction des 35 heures est tout à fait compatible avec un nouveau paradigme de la négociation collective et avec le temps des marchés. Plus encore, les 35 heures en constituent une modalité. Ce type de compromis, éprouvé par la démarche volontaire de la loi de Robien, va pouvoir être généralisé, parce qu'il correspond en grande partie aux aspirations des négociateurs.

La loi Aubry 1 (1998) définit non seulement une nouvelle durée légale, mais elle a aussi pour objectif de structurer la négociation sur le temps de travail. En effet, cette loi renoue avec la réduction légale de la durée du travail, mais elle s'appuie aussi sur les expériences antérieures, à la suite de la loi quinquennale (1993) et de la loi de Robien (1996). Ces lois avaient promu l'échange entre l'emploi et les 35 heures d'une part, et la flexibilité d'autre part. L'échange négocié dans les entreprises a été engagé depuis les années 80 autour d'un échange entre la durée d'utilisation des machines, l'ouverture des services d'une part, et la réduction du temps consacré au travail d'autre part (Taddei, 1993).

Au contraire, les 35 heures ne seront-elles pas l'occasion de renouer avec la réduction de la durée du travail profitant entièrement aux salariés ? Alors que la loi définit une nouvelle durée du travail, que reste-il à négocier ?

Le principal enseignement de l'analyse de la négociation est que les 35 heures sont discutées localement. Le niveau de l'entreprise devient le centre des régulations collectives. Les accords négociés augmentent fortement et les régulations évoluent (mandatement). De plus nous verrons que les actions publiques donnent lieu à des traductions locales variables ; elles sont désormais « négociées » (Groux, 2001).

Le problème à explorer concerne alors la négociation collective. Comment des acteurs avec des intérêts divergents peuvent-ils se mettre d'accord sur des solutions en faveur de la réduction de la durée du travail ?

Les 35 heures ne commencent pas qu'avec le vote à l'Assemblée nationale, mais bien plutôt par un travail d'expertise, des rapports, des réunions politiques et les discussions qui précèdent au sein des partis politiques. Les cabinets ministériels et les experts extérieurs se rencontrent pour voir comment on peut fabriquer une loi sur les 35 heures (Pélisse, 2004). Nous en retenons l'idée d'une négociation complexe au niveau politique entre partis politiques et fonctionnaires des ministères et avec la participation des parlementaires. Haegel (2001) a bien montré l'étendue des débats à l'Assemblée nationale, en particulier les arguments avancés contre l'introduction de la semaine des 35 heures. On semblait revenu à la période pendant laquelle l'employeur et la droite avaient combattu toute forme de

réduction de la durée de travail et pendant laquelle la gauche et les salariés se trouvaient représentés par les parlementaires dans l'idée d'une réduction de la durée du travail comme symbole du progrès social. Présentons rapidement quelques éléments des deux textes, qui se sont succédé et qui ont structuré la négociation.

La loi Aubry 1³⁹ fixe la durée légale du travail à 35 heures hebdomadaires au 1^{er} janvier 2000 pour les entreprises de plus de 20 salariés et au 1^{er} janvier 2002 pour les autres. Cette loi met en place un système d'aide aux entreprises pour favoriser l'emploi avant le passage à la durée légale de 35 heures. Pour bénéficier de cette aide, un accord⁴⁰ entre les partenaires sociaux doit être conclu au niveau de l'établissement, de l'entreprise ou, dans certains cas, de la branche. Soulignons ici à la fois la priorité donnée par la loi, sur le plan de la rédaction, à l'établissement et à l'entreprise et la possibilité donnée de remplacer la négociation classique d'entreprise par la procédure du mandatement.

L'entreprise doit s'engager à augmenter ses effectifs de 6 % en cas de réduction du temps de travail de 10 % (ou de 9 % en cas de réduction de 15 %) ou à éviter dans les mêmes proportions des licenciements prévus dans le cadre d'une procédure collective de licenciement économique. Dans les deux cas, le nouveau niveau d'emploi doit être maintenu pendant au moins deux ans. La filiation avec la loi de Robien apparaît clairement même si les seuils d'obtention d'aide ont changé. Deux ans plus tard une nouvelle loi Aubry voit le jour.

La loi Aubry 2⁴¹ s'inscrit dans la continuité, mais elle procède aussi à des changements importants. On parle désormais des 35 heures hebdomadaires ou des 1 600 heures annuelles. L'article huit de la loi Aubry 2 précise cette possibilité d'aménagement du temps de travail sur l'année en fixant un plafond d'un maximum de 1 600 heures. Les conditions du recours à ce type de variabilité sont définies, notamment concernant la répartition de la durée du travail, le recours au travail temporaire et au chômage partiel, le programme de modulation et de délais de prévenances.

Les subventions ne sont plus liées à la mesure de la durée du travail portant sur les pauses et les jours fériés précédemment inclus dans le temps de travail effectif. La loi assouplit donc la possibilité de conclure des accords excluant ces temps de pause notamment, tout en maintenant le financement. La même technique est utilisée concernant l'emploi. Il n'y a plus d'obligation en termes de volume d'emplois créés ou maintenus pour les entreprises. Le

39. Loi n° 98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail.

40. Article 2 : Les organisations syndicales d'employeurs, groupements d'employeurs ou employeurs ainsi que les organisations syndicales de salariés reconnues représentatives sont appelés à négocier d'ici les échéances fixées à l'article 1^{er} les modalités de réduction effective de la durée du travail adaptées aux situations des branches et des entreprises et, le cas échéant, aux situations de plusieurs entreprises regroupées au plan local ou départemental dans les conditions prévues par l'article L. 132-30 du code du travail.

41. Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail

volume d'emplois est laissé à la discrétion des négociateurs. Pour les entreprises de moins de 20 salariés, le système de l'aide incitative est maintenu. En revanche les subventions doivent désormais obtenir un accord majoritaire d'entreprise ou d'établissement (sur l'ensemble des organisations syndicales), ou l'application directe d'un accord de branche étendu. En cas de négociation avec un salarié mandaté ou lorsque les syndicats signataires ne sont pas majoritaires dans l'entreprise, une consultation des salariés doit être organisée (référendum).

Dans le contexte d'une interrogation sur le temps de travail des ingénieurs et des cadres (Bouffartigue et Boccino, 1998), la loi Aubry 2 prévoit aussi la distinction de différentes catégories de cadres. Dans la pratique, il y a trois types de cadres : les cadres dirigeants, les cadres intégrant une unité de travail suivant les horaires collectifs, et les autres cadres. Pour les deux premiers groupes de cadres un décompte horaire doit être mis en place avec la réduction de la durée du travail en heures ou en jours ; pour les derniers, des conventions individuelles de forfaits peuvent être établies sur une base hebdomadaire mensuelle ou annuelle (Bloch-London, 2000, p. 35). Dans la pratique cette législation va donner lieu à trois types de décompte du temps de travail : le forfait « heures », le forfait « jour » et le travail sans forfait.

On peut effectuer un premier bilan de ces textes. Premièrement, nous constatons une filiation forte entre la loi quinquennale, la loi de Robien et les deux lois Aubry. Ce cheminement des textes a subi des changements importants qui auront certainement une influence sur le résultat de la négociation. Concernant la généralisation et la différenciation de la règle d'organisation, nous pouvons d'ores et déjà constater que la loi Aubry 2 donne plus de marge aux négociateurs en ce sens qu'elle semble assouplir certaines conditions de la conclusion de l'accord, notamment la question de l'emploi, mais aussi la possibilité explicite de la répartition annuelle de la durée du travail. Nous verrons que ce texte ne fait qu'entériner une pratique de négociation déjà en cours sous le régime Aubry 1. Donc la loi Aubry 2 semble d'une part donner des possibilités de différenciation aux entreprises, plus d'espace aux négociateurs, mais elle donne d'autre part des précisions concernant le statut des cadres, donc une forme de différenciation plus contraignante pour les négociateurs. Les textes semblent confirmer l'idée des différenciations apportées par le texte Aubry 2. Avant de voir la direction que va prendre la négociation d'entreprise, nous voudrions préciser, leur enchaînement et leur cohérence globale, telle qu'elle peut apparaître, si nous nous référons à une période longue.

Les 35 heures sont une occasion de créer de nouvelles règles. Comme nous venons de le voir à propos de la loi de Robien, la négociation ne crée pas exclusivement de nouvelles règles temporelles, mais aussi des règles portant sur les salaires, sur l'emploi et sur d'autres domaines de l'activité professionnelle. L'accord « 35 heures » constitue sans doute une des

plus importantes modifications des règles professionnelles et de la vie au travail de ces dernières décennies. Comment se comportent les acteurs de la négociation ? À quelles conditions entrent-ils en négociation ?

« Il suffit qu'ils acceptent de s'engager dans un calcul où la réduction de la durée du travail et la création de l'emploi seront des avantages, et où les coûts seront compensés par un effort de productivité et une subvention des pouvoirs publics », (Reynaud, 2001). La condition est d'adhérer au principe d'un échange pour produire de l'accord. Cet échange dépend du point de vue des négociateurs. Seront-ils capables de mobiliser des références communes ? Quel intérêt a un syndicat d'accepter une augmentation de la productivité ? Derrière l'accord, la capacité des acteurs à construire des points de vue communs décide de la création de nouvelles règles.

Différentes phases ont été nécessaires avant de définir un mouvement de fond échangeant le contrôle de la variabilité de la durée du travail contre la stabilisation du marché de l'emploi : la genèse, l'expérimentation et le recentrage de la négociation collective. Bien entendu, il n'y a pas de grand planificateur qui aurait prévu cette orientation de la négociation collective depuis le début des années 80 au milieu des années 90. Le problème est surtout que les solutions négociées sont extrêmement minoritaires. Très peu d'entreprises entre 1982 et 1998 respectent l'obligation légale de négocier une fois par an sur le temps de travail et sur le salaire. La plus large partie de ces entreprises restent sous le régime des lois Auroux (1982) ou liées aux conventions collectives de branches qui sont proches de la norme des 39 heures. Donc si nous évoquons un nouveau schème de la négociation, nous devons admettre qu'il ne concerne pour les trois premières phases que la négociation « volontaire ». Rien n'indique ce que voudront faire les autres entreprises qui ne se sont pas mises dans une telle démarche négociatoire. La règle d'organisation pour l'instant ne concerne qu'une infime minorité des entreprises potentiellement susceptibles de produire des règles sur le temps de travail.

Dans ce contexte, la quatrième phase de la « généralisation » du nouveau schème de la négociation collective arrive avec la loi sur les 35 heures en 1998. On passe de la négociation « volontaire » à la négociation « obligatoire ». La pression exercée par le spectre de la durée légale réduite a favorisé la négociation collective d'entreprise. Elle a aussi généralisé un nouveau standard qui s'est largement répandu dans les entreprises.

La première observation concerne le contenu des accords. Ces accords s'inscrivent dans le chemin tracé par les accords antérieurs et en particulier par les accords de Robien : réduction importante de la durée du travail, subventions de l'État et norme variable. Dans notre échantillon régional de 1 232 accords, deux entreprises sur trois mettent en place l'annualisation. C'est-à-dire plus de 800 entreprises l'acceptent. Seules 37,9 % (Aubry 1) et 30,7 % (Aubry 2) d'entre elles ne connaissent pas ce dispositif.

La deuxième observation concerne la progression vers une nouvelle règle d'organisation. Si celle-ci apparaît nettement dans l'analyse des phases du travail d'organisation décrites jusqu'ici, elle s'observe également au sein même de cette phase de la généralisation. Avec un recours à la méthode de classification multi-variée de type aléatoire et interactif⁴², nous obtenons en effet quatre différentes classes d'accord « 35 heures » (Tab. 2), les classes étant variables en importance (1 : 404 accords, 2 : 306 accords, 3 : 64 accords et 4 : 458 accords). Dès lors qu'on examine les variables présentes au sein de ces classes, nous constatons des différences intéressantes. Les classes 1 et 2 sont liées aux accords Aubry 1 (1998), alors que la classe 4 est liée à Aubry 2 (2002). La classification semble renfermer un élément de chronologie des négociations non induit par notre méthodologie et tributaire des volets de la loi, voire des décrets d'application⁴³. Ce lien entre les politiques publiques et la négociation collective en entreprise doit être précisé ; on pourrait parler des 35 heures « en rafales ».

D'abord, elles se distinguent clairement selon le secteur, comme si on passait chronologiquement d'un secteur à l'autre en partant de l'industrie (classe 1). Nous constatons un effet d'apprentissage « intersectoriel » : l'annualisation a d'abord été modifiée dans des entreprises de type « industriel », où elle existait déjà. Ensuite les autres entreprises, ne connaissant pas ce dispositif, se sont mises à y avoir recours massivement, à l'exception des TPE du secteur des services qui refuserait plutôt le recours à l'annualisation (classe 2).

Inversement la baisse ou la stagnation des salaires s'atténue avec le temps : alors que les premières classes concèdent une perte salariale du moins relative, cela n'est plus le cas pour les deux dernières classes. Bref, le travail d'organisation ne concerne pas que les cinq phases successives, mais aussi cette phase de la généralisation (1998-2002) prise isolément, qui pourrait être décomposée en 4 vagues successives en décrivant ainsi des apprentissages collectifs intersectoriels ou selon leur taille. Cette évolution montre toute la complexité de la généralisation d'une nouvelle règle d'organisation à un ensemble d'entreprises, mais dont les contours se clarifient au fur et mesure (Annexe 4).

3.4.5 La différenciation : 1998-2002

La cinquième phase de la différenciation débute au même moment que celle de la généralisation en 1998. Avec Aubry 1 et 2, cette phase se concrétise non seulement par des délais supplémentaires donnés aux très petites entreprises, par la création de différentes

42. Méthode des nuées dynamiques et test du Khi2, logiciel SDT (THOEMMES, 2006 a, 2006b).

43. Nous n'avons pas analysé la succession des différents décrets, ni le rôle des accords de branche.

catégories de cadres (Aubry 2), par l'exception formulée à l'égard de certains secteurs, mais encore par la variabilité des accords observés dans la phase précédente.

La généralisation avait besoin de l'inscription différenciée dans des contextes concrets pour devenir effective. D'un point de vue organisationnel, cette phase de la différenciation ne doit pas être vue comme en contradiction simple avec la généralisation. Il ne s'agit pas de généraliser seulement la réduction de la durée du travail, mais de promouvoir le temps des marchés qui inclut sous cette forme spécifique, sa variabilité, l'emploi et des dispositions salariales. L'influence qu'exercent les marchés sur la négociation est construite par les acteurs d'entreprise sous cadrage légal.

Après avoir illustré par ces données l'effectivité de la réduction de la durée du travail et l'effort sur l'emploi dans la négociation collective des 35 heures⁴⁴, nos résultats nous ont montré que les phases ont tendance à produire de la généralisation, et de la différenciation en même temps. Ce sont plutôt les mouvements de généralisation et de différenciation qu'il faut analyser ensemble, parce que la différenciation sert la généralisation. Sinon comment comprendre les délais supplémentaires donnés aux très petites entreprises pour passer aux 35 heures ? Comment comprendre l'assouplissement des conditions concernant l'emploi sous Aubry 2 ?

La différenciation semble être la condition à laquelle un certain nombre d'entreprises sont prêtes à passer aux 35 heures. Notre objectif est donc d'avoir une vision claire de la différence entre les deux lois pour la négociation collective. Étant donné que nous nous sommes fixé ce type d'exploration autour de la mise en place de la règle d'organisation, nous développerons ici une approche qui nous permet de cerner le « profil » des deux lois du point de vue d'une négociation.

Nous voudrions rendre visibles « en bloc » les corrélations⁴⁵ qui caractérisent les deux lois : peut-on parler de deux types de 35 heures suivant les deux types de négociations Aubry 1 et Aubry 2 ? La réponse à cette question est positive. Tel est le résultat d'un examen systématique entre le volet de la loi (Aubry 1 et 2) d'une part et toutes les autres variables d'autre part (Tab. n° 2).

44. Nous n'entrerons pas dans la discussion du nombre d'emplois créés, ni dans celle de l'effectivité de la durée du travail de 35 heures réellement observée. Nous renvoyons simplement à l'enquête ACEMO qui montre que pour les salariés à temps complet, la durée du travail est de 35,6 heures depuis le second semestre 2002, DARES (2005a). Nous renvoyons de plus au bilan de la négociation collective 2004 qui montre à propos du nombre d'accords conclus dans les entreprises la forte diminution de ces accords depuis 2002 atteignant le niveau annuel du temps de la loi de Robien et à propos de leur contenu l'absence de remise en cause des compromis antérieurs. DARES (2005b).

45. Il s'agit de corrélations au sens du Khi².

Le profil de l'accord type signé sous la seconde loi Aubry est celui d'une entreprise de petite taille du secteur des Services qui compte moins de 10 salariés. Cela confirme à nouveau les résultats antérieurs qui traitaient du lien entre le secteur, la taille et le volet de la loi sous lequel l'accord a été signé.

Dans la seconde loi Aubry, les intentions d'embauches sont moins homogènes que dans la première. Il est possible de distinguer deux types de comportements : une partie des accords proposent de créer moins de 6 % d'emplois par rapport à l'effectif de base. Cela peut être lié au fait que ce second volet de la loi concentre davantage de petites entreprises. Celles-ci ne sont pas tenues de créer un minimum d'emploi pour bénéficier des aides de l'État. Une autre partie des accords proposent de créer au moins 10 % d'emplois par rapport à l'effectif de base. Les salaires bénéficient en effet dans ce second volet d'une compensation intégrale au niveau annuel, et du maintien de leur évolution à long terme ; n'est-ce pas un apprentissage de la gestion du coût de la réduction du temps de travail ? Les sacrifices sur les salaires pour les accords Aubry 1 étaient-ils trop importants ?

Le profil de l'accord type signé sous la première loi Aubry serait celui d'une entreprise de l'Industrie de taille moyenne entre 21 et 50 salariés. Le profil indique aussi une création d'emplois allant de 6 et 10 % de l'effectif de base. Il montre une certaine homogénéité dans les intentions d'embauches. Il semble alors pertinent de considérer la première loi comme une réelle contrainte qui s'est imposée aux entreprises. Elles ne s'y sont soumises que pour satisfaire les exigences formulées par le cadre strictement légal. Aubry 1 aurait été perçue comme une contrainte par les entreprises plus qu'Aubry 2 : les entreprises ont cherché à anticiper une éventuelle chute tendancielle de leur activité, elles se sont alors dirigées vers une baisse tendancielle des salaires. Ainsi, le profil de cette première loi est corrélé avec la compensation seulement partielle du salaire annuel et avec le gel de l'évolution salariale.

Enfin apparaissent dans ce profil des éléments liés au recours à la flexibilité du temps de travail, tels que la modification d'une annualisation de la durée. Celle-ci est antérieure aux 35 heures, mais liée à un éventuel changement du régime des heures supplémentaires.

<i>Synthèse</i>	<i>PROFIL Aubry 1</i>	<i>PROFIL Aubry 2</i>	<i>Khi²</i>
Secteur	industrie	services	***
Taille	de 21 à 50	moins de 10	***
Embauches	6 %	entre 0 % et 6 %	***
Embauches	de 6 % à 10 %	supérieur ou égal à 10 %	***
Salaire annuel	compensation partielle	compensation intégrale	***
Évolution salariale	gel	maintien	***
Horizon temporel	hebdomadaire/annuel	annuel	***
Annualisation	modification	mise en place	***
Heures supp.	évocation	modification	***
Temps partiel	-	modification	***

Tableau n° 2 : profil des accords Aubry 1 et 2 (n : 1 232 accords).

Nous pouvons maintenant répondre à la question initiale : quelle est la différence entre les deux lois Aubry ? La négociation collective a suivi une certaine progression de la première vers la seconde. A priori « Aubry 1 » aurait pu être considérée davantage comme une loi incitant à la négociation. Se situant dans une filiation droite de la loi de Robien, comme une invitation à négocier, les entreprises auraient pu réduire leur temps de travail et modifier leur organisation temporelle sans pression excessive.

Donc « Aubry 1 » aurait pu, à première vue, être considérée comme moins contraignante que « Aubry 2 ». La première n'impose en effet pas de délai d'application comme le fait la seconde : les entreprises qui auraient signé les accords Aubry 2 se seraient retrouvées « en retard » et « au pied du mur ».

Nos résultats n'ont pas validé cette vision des lois Aubry 1 et 2. Au contraire, la loi Aubry 1 apparaît « plus contraignante » et Aubry 2 « plus souple ». Les accords « Aubry 2 » maintiennent davantage de salaires. Dans « Aubry 2 » l'effet emploi touche davantage aux extrêmes des engagements. Une partie des entreprises s'engage à créer moins de 6 % d'emplois par rapport à leur effectif de base. Une autre partie s'engage à employer au moins 10 % de l'effectif de base. La seconde loi ne subit pas l'effet d'appréhension provoqué par la première. Elle bénéficie au contraire de l'expérience apportée par « Aubry 1 ». En effet, les entreprises « Aubry 1 » se sont confrontées à des difficultés nouvelles en cherchant à se conformer à la loi. Les accords « Aubry 1 » auraient choisi par anticipation de procéder à une baisse « relative » des salaires et à une restriction « relative » des engagements d'embauche.

Cette idée d'un « effet d'apprentissage » est confortée pour Aubry 2 par une utilisation renforcée de l'annualisation, et des positions plus tranchées sur l'emploi. Parallèlement l'absence d'engagement précis sur l'emploi aurait facilité la tâche des négociateurs. Enfin les salaires sont moins touchés (primes et évolutions) que pour Aubry 1. Tout se passe comme si de nouveaux équilibres « plus légitimes » avaient été trouvés pendant ces dernières négociations. Indépendamment des caractéristiques des entreprises, ces équilibres auraient été modifiés sur le salaire et sur l'emploi. Le temps de travail est principalement abordé sous l'angle de l'annualisation et du glissement de l'horizon temporel de la semaine vers l'année.

En résumant, nous pouvons observer que les lois Aubry 1 et 2 participent à la fois à la généralisation et à la différenciation de la règle d'organisation. Alors qu'il y a des différences tranchantes entre les deux volets de la loi, on ne peut pas les ranger dans l'une des deux phases. En revanche, et avec le temps, la souplesse amenée par le législateur et les précisions apportées par la négociation collective joueront en faveur d'une différenciation de la norme légale. Les dernières évolutions d'une redéfinition possible des heures supplémentaires au niveau des branches et au niveau des entreprises ainsi que l'abaissement des suppléments consacrés à ces heures supplémentaires confirment cette orientation (lois de 2003 et de 2005). Il y a bien une progression vers la différenciation de la règle qui amène des formes de généralisation concernant par exemple les dispositifs d'annualisation. Dans ce cas, la généralisation de la règle légale sur l'ensemble des entreprises semble bien aller de pair avec les formes de différenciation et de souplesse, déléguées à un niveau local.

Est-ce que cette interprétation d'un changement de paradigme de la négociation résiste aux réalités plus récentes, notamment en matière de cadre légal sur les heures supplémentaires ? Ne faudrait-il pas conclure à un abandon des 35 heures et du paradigme « marché » au profit d'un retour en arrière ? Nous ne le pensons pas. Nous sommes actuellement toujours dans la phase de différenciation de la règle légale et ni dans une phase de l'abandon des 35 heures, ni dans le cas d'un retour au paradigme de la santé qui avait inauguré le processus de la réduction de la durée du travail, il y a 150 ans.

Sans pouvoir pousser nos explorations au-delà de notre échantillon régional des 2 000 accords de la période 1982 à 2002, il nous semble que les évolutions récentes permettent néanmoins de conforter nos analyses sur deux points.

Premièrement, les lois et décrets de ces dernières années sur les heures supplémentaires, leur défiscalisation et la monétisation des congés semblent indiquer la recherche d'une différenciation des règles. La possibilité de bénéficier d'une augmentation du contingent des heures supplémentaires la réduction de majorations ou défiscalisation dans les récentes lois pourraient provoquer un allongement de la durée du travail effective (lois 2005-296, 2007-

1223). En revanche, ce type d'allongement de la durée du travail ne sera pas normalisé : il s'inscrit parfaitement dans la logique de la variabilité des durées du travail. La durée légale n'a pas évolué et il s'agirait ici plutôt d'un maintien de la norme en accentuant sa variabilité potentielle avec un recours à des dispositifs traditionnels. Ceux-ci impliquent une surtarification des heures de travail effectuées.

Deuxièmement, la négociation collective régionale a produit quelques accords emblématiques de la nouvelle logique du temps des marchés que nous avons décrite. Citons un exemple. Tout récemment un sous-traitant important de l'industrie automobile a conclu un accord portant sur une durée hebdomadaire de 38 heures par semaine sans déroger à la loi sur les 35 heures. La quantité supplémentaire de travail effectué par chaque salarié est placée sur un compte-épargne-temps appelé « compte-capital-temps ». Ce compte est alimenté pendant plusieurs années (2008, 2009), jusqu'au moment où l'entreprise, pour les besoins de réorganisation, doit congédier un grand nombre de ses salariés (2009, 2010), permettant ainsi d'éponger les congés accumulés (accord d'entreprise, juillet 2007)⁴⁶. Il s'agit ici d'un exemple du temps des marchés avec un recours au compte-épargne-temps sur un horizon temporel pluriannuel. Selon les besoins de la production et selon le rythme prévisible de l'activité de l'entreprise, une nouvelle norme variable fait ainsi son entrée dans un accord collectif.

3.5 Conclusion : le travail de la négociation a produit un temps des marchés

Résumons nos explorations. Nous avons abordé successivement cinq phases de la négociation d'entreprise d'une région : la genèse, l'expérimentation, le recentrage, la généralisation et la différenciation de la règle. Entre les politiques publiques du temps de travail et la négociation collective se sont produites des interactions indiquant un sens et une direction dont nous avons fait le pari de pouvoir les reconstituer a posteriori. Ce sens, nous l'avons appelé l'avènement du temps des marchés, comme une autre manière de négocier le travail. Il s'agit d'une part de l'introduction de dispositifs destinés à contrôler la variabilité de la durée du travail. Il s'agit d'autre part de l'emploi et notamment de son maintien articulant le marché des produits et le marché du travail. Cette nouvelle articulation des marchés est acquise par la réduction de la durée du travail qui a été

46. Nous proposons de garder l'anonymat de l'entreprise. Citons néanmoins le dernier paragraphe du préambule : « Dans le cadre de ces négociations globales, le présent accord a pour but de redéfinir une organisation des horaires de travail, adaptée aux variations pluriannuelles prévisibles de l'activité industrielle, caractérisée par des fluctuations rapides et significatives », (accord d'entreprise, juillet 2007).

	Années	Textes de loi	Négociations	Interprétation
Phase 1	1982-1993	Auroux, Delebarre, Séguin	Très peu fréquentes : apparition modulation- annualisation	Genèse
Phase 2	1993-1996	Loi quinquennale	Très peu fréquentes : échange exceptionnel modulation-réduction	Expérimentation
Phase 3	1996-1998	De Robien	Peu fréquentes : échange standard modulation-réduction-emploi- salaire	Recentrage
Phase 4	1998-2002	Aubry 1 et 2	Massives : échange standard différenciation TPE	Généralisation Différenciation
Phase 5	1998-2002	Aubry 1 et 2	Massives : échange standard différenciation TPE, cadres, secteurs	Différenciation Généralisation

Tableau 3 : Les 5 phases de la négociation d'entreprise du temps de travail dans une région française (1982-2002).

fortement subventionnée au cours de la dernière décennie. Les négociateurs auraient très bien pu recourir à une massification du travail à temps partiel, au travail de nuit et au travail de week-end. Ce n'est pas l'option que les négociations ont mise au centre. La généralisation de la flexibilité temporelle ne signifie pas une « précarité de toutes formes » qui serait le résultat de ce type de négociation. Stabilité de l'emploi, prévision et contrôle de la variabilité pourraient se résumer dans ce nouveau schème de la négociation collective. Cette mise en perspective nous suggère d'analyser la négociation collective comme le champ d'un échange entre les acteurs qui ont à prendre en compte les conditions changeantes de l'environnement. Cette manière de voir la négociation comme une conjonction des effets de marché et de la production interne des arrangements nous semble fondamentale (Kochan, Katz et McKersie, 1986). Les 35 heures ont été l'outil privilégié pour généraliser ce temps des marchés, sous des conditions spécifiques à une grande partie des entreprises françaises. Apparaît alors derrière cette mesure ancienne et revendiquée par le mouvement ouvrier et syndical un moyen de rationalisation du travail, une finalité différente.

3.6 Les producteurs du temps des marchés

Tournons-nous donc vers les négociateurs. Nous proposons d'exposer les résultats d'une recherche spécifique, mais basée en partie sur les données exposées auparavant. Cette recherche combine une approche quantitative et qualitative. L'analyse de 1 232 accords d'entreprise conclus dans le cadre des 35 heures, complétée par une série d'entretiens avec les organisations des employeurs et les organisations syndicales, nous permettra d'interroger cette spécificité du mandatement.

Consécutivement à un accord interprofessionnel de 1995, la procédure du mandatement a contribué à conférer à un salarié non syndiqué dans l'entreprise le pouvoir d'être cocontractant avec l'employeur pour conclure un accord. Cette procédure qui a été massivement utilisée lors des accords sur les 35 heures a été très peu étudiée. Nous ne connaissons pas la configuration concrète que les échanges ont prise du point de vue des thématiques présentes dans les accords mandatés. De même, la différence avec la négociation d'un délégué syndical n'a pas été analysée. C'est donc à ce problème du mandatement syndical « oublié » que nous voudrions consacrer la fin de ce chapitre⁴⁷

Deux objectifs ont guidé nos explorations. Le premier est de comprendre l'originalité de la démarche du mandatement en mobilisant une recherche empirique sur les accords des 35 heures. Cette démarche nous a conduit à analyser 1 232 accords d'entreprise dans une région française pour nous permettre de comparer la signature du délégué syndical et celle du salarié mandaté en vue d'une évaluation des pratiques. Ensuite, nous avons soumis ces résultats statistiques de la recherche aux responsables régionaux des organisations professionnelles qui ont bien voulu répondre à nos interrogations. La combinaison d'une approche quantitative et qualitative devait nous permettre de mener un débat de fond sur le recours au mandatement dans le cadre de la négociation collective (Annexe 3).

Le second objectif vise à explorer et situer les résultats de cette recherche dans le cadre de la théorie de la régulation sociale. Une recherche sur le mandatement syndical se trouve d'emblée confrontée à l'analyse en termes des règles (Reynaud, 1979). Comment évaluer une procédure et des acteurs qui se substituent aux délégués syndicaux des organisations professionnelles, considérées comme représentatives au plan national ? Cela est-il sans conséquences sur le contenu des règles ? Plus encore, ne modifie-t-on pas l'équilibre entre les parties de la négociation en faisant intervenir un salarié « non habilité » dans ce processus ? Un bref retour sur la pratique du mandatement, son histoire et son contexte

⁴⁷ Cette partie du chapitre développe un article publié auparavant : THOEMMES J., « Négociation et régulation intermédiaire : le cas du mandatement syndical », *Revue Française de Sociologie*, n° 4, 2009, pp. 817-841.

nous permettra de mieux comprendre l'origine du processus, avant de nous interroger sur son effectivité dans le cadre des 35 heures.

3.6.1 Le mandatement syndical en entreprise

Le mandatement, mis en place suite à l'accord interprofessionnel du 31 octobre 1995 (ministère du Travail et des Affaires sociales, 1997)⁴⁸, constitue une innovation dans les relations professionnelles en France. En effet, la procédure du mandatement permet la signature d'un accord d'entreprise par un salarié non-syndiqué. L'accord signé en 1995 par le CNPF et la CGPME, la CFDT, la CFTC et la CGC s'inscrit dans le débat sur la représentation du personnel. Il rend compte de la géométrie des relations professionnelles « articulant les trois niveaux de négociations » et « recherchant les moyens de combler les vides du dialogue social par des dispositions expérimentales », (*op. cit.*). Il aborde donc explicitement « le problème de la négociation collective » et la fluidité du dialogue social. L'accord évoque d'une part l'articulation des niveaux de négociation (national, de branche et de l'entreprise). D'autre part, l'accord porte sur le manque de représentants des salariés en indiquant « la mise en œuvre de mécanismes permettant aux entreprises dépourvues de délégués syndicaux et à leurs salariés d'accéder à la négociation d'entreprise, sans remettre en cause le rôle des organisations syndicales représentatives », (*op. cit.*). L'accord vise à modifier le système d'acteurs sur une base expérimentale en vue de stimuler le dialogue social. Il s'agit de conclure des accords d'entreprise « soit avec des salariés mandatés par une organisation syndicale, soit avec des représentants élus du personnel, sous réserve d'une validation des accords par une commission paritaire de branche », (*op. cit.*). Notre interrogation concernant le mandatement porte donc sur une autre articulation des niveaux de régulation sociale : le niveau national (régulation globale), le niveau de branche (régulation intermédiaire) et le niveau de l'entreprise (régulation locale). Notre hypothèse est que le mandatement peut être assimilé à une nouvelle régulation intermédiaire en modifiant de manière expérimentale, mais substantielle, la géométrie des relations professionnelles.

Cette procédure du mandatement a surtout été utilisée dans le cadre des lois Aubry (1998, 2000) pour compenser l'absence de délégués syndicaux qui détiennent, en principe, le monopole de cette négociation d'entreprise. C'est donc un changement de fond qui modifie non seulement les règles négociées, mais aussi les manières de parvenir à un accord.

La succession des normes juridiques qui définissent la procédure du mandatement est d'une grande complexité. La recherche d'une équipe de juristes sur l'impact de ces codifications sur les accords dans le cadre de la loi Aubry 2 (2000) avait noté que le mandatement, après les 35 heures, n'avait plus de support légal à moins de considérer que la jurisprudence puisse

48. Ministère du Travail et des Affaires sociales (1997). « L'accord national interprofessionnel du 31 octobre 1995 ».

revenir sur cette procédure, mais qu'il pouvait en revanche constituer une manière de relancer la négociation (Amauger-Lattes, Desbarats, Tessier, 2003). Le caractère limité du mandatement et relativement peu institutionnalisé est le résultat d'un processus qui commence au plus tard avec l'accord interprofessionnel de 1995. Légalisé en 1996, le mandatement est plus strictement encadré par un accord de branche suite à une décision du conseil constitutionnel (*op. cit.*). Avec la loi Aubry 1 de 1998 toutes les entreprises, sans condition d'effectif mais dépourvues de délégué syndical, pouvaient adhérer à la procédure du mandatement. Néanmoins une certaine confusion juridique règne notamment concernant la validité des accords d'entreprise, le recours au référendum, la question du suivi des accords et leur éventuelle révision (*op. cit.*). Cette confusion et d'autres facteurs sont à l'origine d'une certaine méfiance des acteurs sociaux à l'égard de la technique juridique. Néanmoins la procédure du mandatement constituerait une solution originale qui permet de ne pas priver les salariés des entreprises sans représentant syndical du droit à la négociation collective (Amauger-Lattes et Desbarats, 2003).

Les travaux de sociologues sur cette question sont rares⁴⁹. Citons ici à titre exemplaire les travaux de l'IREM basés sur une étude de 27 entreprises ayant eu recours au mandatement. Dufour et al. (2000a) montrent que dans la majorité des 27 cas analysés, la négociation s'engage à l'initiative patronale, dans une collégialité de la direction cherchant toutefois l'adhésion des salariés. Le référendum, c'est-à-dire l'approbation collective de l'accord par les salariés, apparaît dans ce cadre comme un moyen de légitimer et de valider la solution trouvée. Il conforterait plutôt une situation dans laquelle ces entreprises qui ont recours au mandatement, sont déjà habituées à des discussions internes. Ces auteurs concluent à propos du mandatement sur deux points : un mode praticable en interne et acceptable en externe pour la conclusion d'accords qui échappent aux processus traditionnels de négociation, et l'ouverture provisoire d'un espace de discussion. Cette analyse sociologique du mandatement déplace le regard sur les voies d'accès possibles de la représentation des salariés dans la négociation (Dufour et al., 2000b). Qui sont donc ces mandatés ? Comment leur a-t-on confié le mandat à négocier ? Qu'est-ce qui les distingue des délégués syndicaux ? D'abord ces salariés ne sont pas syndiqués. Dans la pratique ils peuvent avoir été contactés par l'employeur, par une organisation syndicale ou par d'autres salariés en vue d'envisager d'« endosser l'habit » du négociateur⁵⁰. Dans tous les cas, l'organisation syndicale régionale ou départementale a le dernier mot dans ce processus de désignation. Elle peut par signature accepter ou alors refuser l'accord négocié. L'existence effective du mandatement se mesure par son résultat : la conclusion de l'accord. Le mandatement d'un salarié dans une entreprise donnée dépend de l'approbation d'une organisation syndicale territoriale. C'est en cela que

49. Les services du ministère de l'Emploi et la DARES se sont intéressés à cette question et ont produit des documents de synthèse sur un ensemble de données disponibles, FURJOT (2001).

50. Notre échantillon, composé de 1 232 textes d'accords, ne nous permet pas de nous exprimer sur la proportion des salariés contactés par l'employeur ou par les organisations syndicales ; ces informations ne figurant pas dans les accords.

cette procédure diffère fondamentalement d'une signature d'accord par un délégué syndical en entreprise. Ce dernier a une existence légale en dehors de toutes formes de négociation. Il n'a pas besoin de faire valider un accord négocié par son organisation syndicale départementale ou régionale. Il est indépendant de toute influence extérieure. Notre recherche vise alors à comparer ces deux types de signataires : le délégué syndical et le salarié mandaté.

3.6.2 Vers un renouveau de la négociation d'entreprise ?

Le débat syndical sur le mandatement s'est caractérisé par des positions tranchées : d'un côté nous trouvons les organisations signataires de l'accord interprofessionnel : la CFDT, la CFTC et la CGC. Ces organisations ont estimé que le mandatement pouvait avoir un effet stimulant sur la négociation collective. De l'autre côté, nous avons les organisations non-signataires (CGT, FO) qui ont une préférence affichée pour la négociation traditionnelle, soit au niveau des branches, soit en recourant aux délégués syndicaux des entreprises. Nous verrons plus loin que ces positions des organisations nationales, et notamment leur opposition, se relativisent face aux pratiques concrètes observées dans les entreprises.

Une des raisons pour lesquelles nous nous intéressons au mandatement concerne l'accès et l'articulation de la négociation d'entreprise avec celle de la branche d'activité. La négociation de branche, nationale ou régionale fixe un cadre à la négociation collective dans les entreprises. Alors que le taux de couverture d'entreprises par les conventions collectives est toujours très important⁵¹, le fonctionnement concret des accords de branche a été explicitement mis en question par nos interlocuteurs syndicaux. L'accord de branche semble peu respecté dans les faits, et il paraît parfois « loin » des préoccupations de l'entreprise (3.3). Les principales tendances de la négociation nationale, de branche ou de l'entreprise montrent alors tout d'abord l'institutionnalisation du niveau des entreprises dans la négociation. Pour la négociation collective de 2005, on observe une légère baisse des textes signés au niveau national, un niveau élevé d'accords de branche et une augmentation de 10 % pour la négociation d'entreprise comparé à 2004 (*Bilan de la négociation collective de 2005, 2006*) : 44 textes ont été signés au niveau national, 1 144 accords ou avenants ont été conclus au niveau de la branche, 37 700 accords ont été signés en entreprise. En ce qui concerne les thèmes de discussion, on note une recrudescence de la négociation salariale, la négociation du temps de travail occupant la deuxième place. La branche a souvent configuré ces échanges au sein des entreprises sans vraiment représenter un niveau directeur des échanges. Cette fragilité de la branche d'activité ne permet-elle pas de penser la pertinence d'un quatrième niveau à côté des trois niveaux : interprofessionnel, branche, entreprise (Jobert, 2003) ? Les interrogations portant sur le mandatement, et plus généralement sur les régulations

51. Le taux de couverture des salariés français par convention collective est de 92,5 % en 2000. OCDE (2004)

nouvelles, sont en partie liées aux difficultés d'usage des accords de branche par les négociateurs locaux.⁵² Néanmoins, il ne faudrait pas sous-estimer la complexité du sujet, ni conclure hâtivement à la disparition de la négociation de branche. Lors d'une analyse récente du rôle des branches et de leurs relations avec les entreprises, Jobert et Saglio (2005) concluent au contraire sur l'importance de la régulation économique de branche, sur son rôle d'organisateur de la concurrence sur un marché des produits et surtout sur une articulation complexe des niveaux de négociation. Cette articulation conduirait plutôt à souligner la concurrence entre les niveaux que leur complémentarité : renforcer l'autonomie de l'entreprise, c'est affaiblir la branche (*op. cit.*).

3.7 Les 35 heures et le mandatement : à quoi servent les organisations syndicales ?

L'analyse de la négociation collective des 35 heures montre que la négociation est un véritable travail d'organisation (de Terssac, 2003), c'est-à-dire un processus de conception des règles. Ce processus fait appel à la construction d'un acteur collectif, à des apprentissages qui permettent de rendre les règles communes à un collectif de destinataires. Ce processus, nous l'analyserons d'abord par son résultat écrit qui se manifeste dans l'établissement d'un compromis et qui apparaît sous la forme d'un accord d'entreprise⁵³. Ensuite nous regardons ce travail d'organisation par sa construction et par le type de régulation qui a permis de l'obtenir. Le résultat de cette démarche permet de montrer le mandatement comme une autre manière de produire un accord et comme une façon originale d'interroger les régulations sociales.

3.7.1 Les délégués syndicaux et la signature « mandatée » dans la comparaison

Si nous avons constaté lors d'une recherche antérieure sur la loi de Robien que déjà plus de la moitié des accords avaient été signés au niveau régional par un salarié mandaté (51,6 %) ⁵⁴, les lois Aubry franchissent une étape supplémentaire. En effet, pour nos 1 232 accords, plus de 7 sur 10 ont été signés par un salarié mandaté (71 %) ⁵⁵. Cela montre que le mandatement ne pouvait pas être considéré comme un épiphénomène ou comme une pratique minoritaire de la négociation collective : il s'agissait de la forme la plus répandue pour mettre en place les 35 heures.

52. Voir pour une analyse détaillée de la négociation de branche deux ouvrages : TALLARD (2004), JOBERT (2000).

53. Il s'agit d'un document d'une dizaine de pages comportant un préambule qui rend compte de l'esprit de l'accord. Ensuite des dispositions détaillées touchent aux divers sujets négociés. Le document se termine par l'énumération des signataires du côté patronal et des représentants des salariés.

54. THOEMMES J., THEBAULT C., DE TERSSAC G. (2000).- « La loi de Robien - un tournant de la négociation collective », Rapport final, CERTOP-CNRS, Toulouse, 66 p.

55. Nous n'approfondissons pas ici l'analyse de la signature par délégué du personnel.

Par conséquent nous nous sommes intéressés aux signataires de ces accords : quels sont les syndicats mandataires ? Quels étaient les rapports entre le type de signature, d'une part, et l'organisation signataire, d'autre part. Retrouvons-nous l'opposition des organisations syndicales qui s'était révélée lors de la signature de l'accord interprofessionnel de 1995 au niveau national ? L'augmentation des accords mandatés se distribue-t-elle de manière attendue ? Y a-t-il des organisations qui ont plus que d'autres recours au mandatement ? Moins que sur le nombre absolu d'accords, nous nous focalisons sur le niveau comparatif de participation des organisations syndicales à ces deux pratiques de signature dans le contexte d'une forte augmentation des accords mandatés. Notons tout d'abord que la participation des organisations syndicales aux accords est variable.

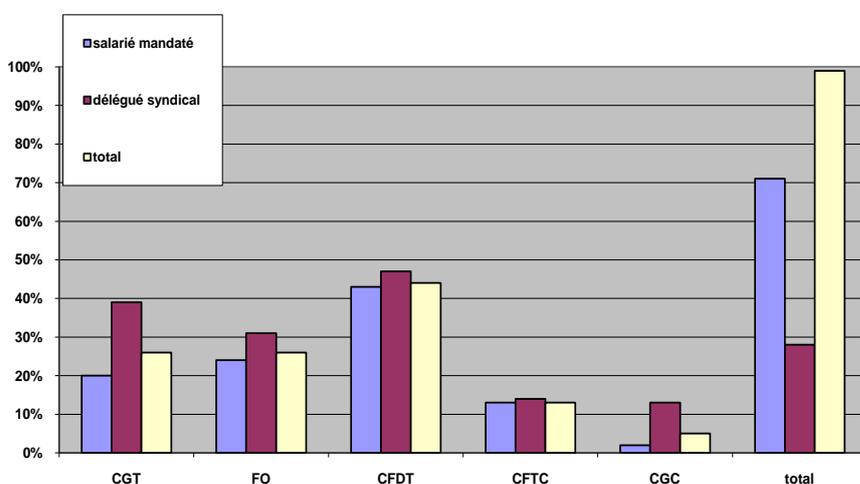


Tableau n°4⁵⁶ : Répartition relative de la signature syndicale selon le type de signataire (mandaté ou délégué syndical), n : 1 232 accords Aubry 1 et 2.

Dans le tableau ci-dessus chaque pourcentage lié à l'organisation syndicale donne une proportion de participation à l'ensemble des accords signés (100 %). Ainsi la CGT⁵⁷ signe 20 % des accords mandatés et 39 % des accords signés par délégué syndical. Son taux de signature total⁵⁸ est de 26 %. Autrement dit la CGT, participe deux fois plus à la signature par délégué

56. Pour chaque organisation, la colonne de gauche représente la proportion de l'ensemble des accords mandatés, celle du milieu représente la proportion de l'ensemble des accords signés par délégué syndical, et la colonne de droite la proportion de l'ensemble des accords signés par chaque organisation. Les trois colonnes à droite du tableau représentent la proportion des accords mandatés, et des accords signés par délégué syndical sur l'ensemble des accords signés (colonne à droite = 100 %). L'addition des pourcentages des accords signés par délégué syndical pour chaque organisation dépasse les 100 %, car plusieurs organisations peuvent signer un même accord.

57. Confédération générale du travail.

58. Toutes entreprises confondues : mandatement plus délégation syndicale.

syndical qu'aux accords mandatés. La comparaison nous permet de donner une indication de l'engagement de l'organisation syndicale à propos du mandatement. Cet écart, selon le type de signataire (mandaté ou délégué syndical) se réduit pour FO⁵⁹ avec respectivement 24 % et 31 % des accords signés. La CFTD⁶⁰ avec 43 % et 47 % retrouve une participation rapprochée aux deux types de signature : de plus, elle a « récupéré » une part importante de la signature mandatée. Pour les deux autres organisations qui signent moins d'accords, l'attitude est contrastée : alors que la CFTC⁶¹ se caractérise par une participation égale aux deux types d'accords (13 % et 14 %), la CGC⁶² à un taux de signature très faible pour les accords mandatés (2 %).

La négociation d'entreprise nous indique deux types de comportements concernant le mandatement dans les pratiques négociatoires : ceux qui ont introduit la signature par mandaté à un niveau comparable de la participation aux accords signés par délégué syndical (FO, CFTD, CFTC) et ceux qui continuent à relativement moins investir les pratiques du mandatement (CGT, CGC).

N'oublions pas que ces différences entre les organisations se situent dans un contexte global de l'essor du mandatement : plus des deux tiers des accords régionaux (71 %) sont signés par des mandatés, seuls 29 % des accords sont signés par un délégué syndical. Comment alors expliquer la pratique variable du mandatement selon les organisations ? Certaines organisations font-elles de la résistance ou sont-elles simplement exclues du processus par les acteurs dans l'entreprise ? Parmi une conjonction de différents facteurs, nous pourrions envisager que certaines organisations syndicales sont des interlocuteurs « privilégiés » à l'initiative patronale ou à l'initiative des salariés (Dufour et al., 2000). Ces questions nous renvoient aux principes structurant de l'action collective et aux référentiels négociatoires, à la position de l'organisation syndicale (Thoemmes et de Terssac, 1997). Notons ensuite que de manière générale la signature des accords mandatés est moins « plurielle » que celle par délégué syndical. Alors que l'addition des taux d'accords mandatés donne à peu près le total des accords mandatés (100 %), l'addition des taux « délégués syndicaux » nous donne en effet un taux de 150 % : ce taux supérieur à 100 % est bien la conséquence d'une signature incluant plusieurs organisations à la fois. La pratique du mandatement serait au contraire davantage « mono-organisationnelle », c'est-à-dire qu'en règle générale, nous ne retrouverons qu'un seul mandaté par entreprise, c'est aussi un nouvel élément de la négociation. Nous concluons donc à une variabilité de l'accueil de la pratique du mandatement par les organisations syndicales dans une conjoncture où ce type de signatures « exclusives » augmente fortement. Reste à déterminer le contenu concret et les raisons de ces différences, et surtout l'effet de ce nouveau type de signataire pour la négociation.

59. CGT-FO : Confédération générale du travail - Force ouvrière.

60. Confédération française démocratique du travail.

61. Confédération française des travailleurs chrétiens.

62. CFE-CGC : Confédération française des employés - Confédération française des cadres.

3.7.2 Le salarié mandaté signe-t-il d'autres accords que le délégué syndical ?

Ensuite nous avons effectué un inventaire thématique des accords selon le type de signature, en décrivant les liens significatifs entre d'une part la signature du délégué syndical, voire du salarié mandaté, et d'autre part les différentes caractéristiques de l'accord. Sans réduire les accords à ces thèmes, nous voudrions décrire quelques régularités statistiques à l'aide du « profil » du signataire qui affiche tous les liens à la cinquantaine de variables que nous avons retenues pour chaque accord. Donc, si nous constatons dans le tableau suivant qu'il y a un lien fort entre le secteur de l'industrie et la signature de l'accord par un délégué syndical, il ne s'agit ici en aucun cas d'une relation exclusive, mais simplement d'une tendance qui se dégage de l'analyse des 1 232 accords.

Quel est alors le profil de l'accord signé par un délégué syndical ? Comment la signature par délégué syndical influe-t-elle sur le résultat de la négociation ? Quelles sont les variables qui s'inscrivent dans un rapport de dépendance à la signature du délégué syndical ?

Cet accord « traditionnel » a davantage été signé dans les entreprises de plus de 50 salariés. L'effectivité de la réduction de la durée du travail concerne la semaine et l'année (horizon temporel). L'annualisation (la variabilité de la durée du travail d'une semaine sur l'autre) est modifiée dans l'entreprise, ou nouvellement mise en place. L'effet d'embauches est « relativement » faible, il se situe entre 0 et 6 % de l'effectif initial. Enfin, le salaire annuel n'est compensé que partiellement par ces accords.

<i>PROFIL</i>	<i>Accord signé par délégué syndical</i>	<i>khi²</i>
Taille de l'entreprise	de 50 et plus	***
Embauches (%) recodée	entre 0 % et 6 %	***
Secteur d'activité	industrie	***
Annualisation de la durée du travail	mise en place	***
Annualisation de la durée du travail	modification	**
Horizon temporel	hebdomadaire et annuel	**
Salaire annuel	compensation partielle	*

Tableau n° 5 : profil des accords Aubry 1 et 2 signés par un délégué syndical⁶³.

63. Le tableau retrace de manière exhaustive les liens (au sens du Khi²) entre la signature du délégué syndical et les thèmes de l'accord. Chacun des coefficients listés est calculé séparément. La colonne de gauche énumère les variables. La colonne du milieu montre les modalités retenues par le signataire. La colonne de droite indique les

À l’opposé, le profil d’accord signé par un mandaté sera le suivant. L’accord mandaté se situera davantage dans les entreprises de moins de 20 salariés. Il semble être lié au secteur du commerce. L’effet emploi est « relativement » fort, car il se situe à 10 % ou plus de l’effectif initial. La réduction de la durée du travail s’effectue sur un horizon temporel court : elle est effective sur la semaine. On ne constate aucun lien du mandatement à l’introduction ou à la modification de l’annualisation. Le salaire annuel est maintenu et l’accord est lié à la tenue d’un référendum en entreprise.

<i>PROFIL</i>	<i>Accord signé par salarié mandaté</i>	<i>khi²</i>
Taille de l’entreprise	moins de 20	***
Secteur d’activité	commerce	***
Embauches (%) recodée	supérieur ou égal à 10%	***
Horizon temporel	hebdomadaire	***
Salaire annuel	compensation intégrale	***
Utilisation du référendum	oui	***

Tableau n° 6 : profil des accords Aubry 1 et 2 signés par un salarié mandaté

Notons ici que les profils de ces deux types d’accords sont complètement opposés. Comment expliquer et évaluer ce type d’opposition ? La taille de l’entreprise ne permet-elle pas d’expliquer en partie cette disparité ?

Certes, la taille de l’entreprise joue un rôle important sur le contenu des accords. Si nous regardons les entreprises de moins de 10 salariés, elles sont aussi significativement liées à une compensation intégrale des salaires annuels, ainsi qu’à des embauches ou des intentions d’embauche d’au moins 10 %. En revanche, dans les entreprises de 10 à 20 salariés les salaires sont gelés (*), ou pour celles de 20 à 50 salariés les augmentations sont modérés (*). Nous observons que sur la question des revenus, il n’y a pas de tendance claire pour les entreprises de moins de 50 salariés, alors qu’il en existe bien une pour la signature mandatée. L’entrée par l’effectif de l’entreprise ne permet pas de confirmer une polarisation équivalente des accords autour d’un seuil de 20 ou de 50 salariés. Si les entreprises qui ont plus de 50 salariés affichent la même fourchette de 0 % à 6 % (relativement faible) d’intentions et de création d’emplois que l’entrée « délégué syndical », si elles mettent également en place l’annualisation de la durée du travail, aucune tendance claire n’apparaît sur les salaires ou sur l’effectivité de la réduction de la durée du travail (horizon temporel). Donc, comment pourrait-on évaluer cette opposition selon le type de signature ?

probabilités de se tromper en affirmant qu’un lien existe entre la modalité retenue et le type de signataire : * : 7 %, ** : 1 %, *** : 1°/°°.

Notre conclusion provisoire est que le type de signature (délégué syndical, mandaté) semble fortement structurer les accords d'entreprise. L'échange social n'est pas le même. L'accord mandaté semble avoir un effet plus important sur l'emploi, il situe la réduction de la durée du travail sur un horizon plus rapproché (la semaine), il recourt peu à l'annualisation donc à cette forme de flexibilité. Suite à la réduction de la durée du travail, l'accord mandaté garantit le niveau des salaires sur l'année. Si nous nous limitons seulement aux termes de l'échange de l'accord (salaire, flexibilité et emploi) analysés auparavant, notre conclusion pourrait être très simple : l'analyse des 1 232 accords nous indique que la signature par un salarié mandaté produit des accords bien plus « favorables »⁶⁴ (salaires, 35 heures par semaine, flexibilité, emplois). A contrario les accords signés par un délégué syndical sont dans tous ces domaines « moins bons ». Ce résultat étonnant est une hypothèse suffisamment « intéressante » pour poursuivre nos investigations. Nous avons en effet estimé qu'il serait judicieux de soumettre ce résultat aux représentants régionaux des organisations syndicales et aux organisations des employeurs. En effet, on peut se poser cette question : à quoi sert l'organisation syndicale, si un salarié non syndiqué signe de « meilleurs » accords qu'un délégué syndical ? Les organisations professionnelles confirmeront-elles ce constat d'une négociation mandatée très différente de celle par délégué syndical ?

3.8 État des lieux avec les organisations professionnelles

Parmi l'ensemble des organisations représentatives en France, nous rendons ici compte de nos entretiens avec des responsables régionaux de deux organisations syndicales des salariés, FO et la CFDT, et de deux organisations patronales, l'Union professionnelle des artisans (UPA) et la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME)⁶⁵.

Notons d'abord une appréhension différente de ces organisations quant à la mise en place du mandatement. Alors que FO exprimait lors de l'accord interprofessionnel de 1995 et exprime encore des « réserves » par rapport aux pratiques du mandatement, la CFDT semblait être d'emblée plus intéressée. Alors que la CGPME et ses adhérents semblaient être au départ peu enclins à recourir au mandatement, l'UPA avait une attitude préalable plus positive sur l'opportunité d'un accord mandaté. L'intérêt de ces positionnements divers est de poursuivre notre analyse des deux côtés (patronat et syndicats des salariés, organisation avec des acceptations variables sur le mandatement). Il s'agit de mettre en relief la différence et la similitude des pratiques du mandatement. Selon nos entretiens et pour durcir le trait, on pourrait parler de deux « camps opposés » concernant l'apparition et l'évolution du

64. Nous ne tenons pas au caractère normatif de cette expression, mais nous partons ici pour les besoins de notre exposé de l'idée qu'un accord salarial « favorable » pour le salarié, maximise le salaire, maximise l'emploi, minimise la durée du travail et limite la flexibilité.

65. Nous nous sommes adressés deux fois à une dizaine d'organisations professionnelles, patronales et syndicales, habilitées à signer, seules les organisations citées ont répondu favorablement à notre demande. Le choix des « extraits » et l'analyse des propos relèvent de notre seule responsabilité.

mandatement. Pour FO, la pratique du mandatement n'était pas souhaitée, ni souhaitable, car elle se substitue à l'entrée des organisations syndicales dans les entreprises. La CFTD y voyait au contraire une manière d'étendre la négociation, d'impliquer un plus grand nombre de salariés dans le dialogue social.

« En clair, cela veut dire qu'on a essayé de trouver une parade à la mise en place des organisations syndicales. On prétexte qu'il n'est pas possible de pouvoir implanter les organisations syndicales dans les petites structures. » (Responsable régional FO)

« Le mandatement, au niveau de la CFTD, on n'était pas opposé. On étudiait un certain nombre de façons de pouvoir faire en sorte que des salariés puissent négocier des accords. La forme, bon, c'est le mandatement, ça aurait pu s'appeler autrement. » (Responsable régional CFTD)

Du côté des organisations patronales nous observons aussi des divergences. À défaut de salariés syndiqués, l'UPA souhaitait développer le dialogue social dans les entreprises artisanales. L'autre organisation patronale, la CGPME, s'est montrée plus réservée à l'égard de la réaction de ses membres qui craignent une syndicalisation « en douce ».

« Je suis d'accord pour un mandatement social dans nos entreprises artisanales, parce que c'est vrai qu'aujourd'hui, on a très peu de salariés syndiqués. » (Responsable UPA)

« On ne peut pas dire qu'ils [les employeurs] étaient ravis du mandatement, (...); le monde du syndicalisme salarié est un monde qu'ils ne connaissaient pas du tout, qui leur faisait véritablement très peur pour certains, mais, comme ils étaient d'une certaine façon obligés de s'y mettre, ils ont fait contre mauvaise fortune bon cœur. Certains sont revenus sur des sentiments qu'ils pouvaient avoir, hostiles, certains au contraire ont développé une antipathie. » (Responsable CGPME)

Parfois l'échec de la procédure mandatement est dû à la désignation du mandaté qui donne lieu à des conflits internes à l'entreprise entre salariés par exemple pour occuper la place du mandaté qui bénéficie d'une protection contre le licenciement. Nos interlocuteurs nous révèlent ainsi la fragilité du mandatement, un processus qui peut rencontrer des obstacles. Il est d'autant plus surprenant que cette nouvelle forme de régulation ait pris un tel essor. Quelle est la raison de ce recours massif ? Signifie-t-il un abandon de la géométrie des relations professionnelles articulant le niveau national, les branches et les entreprises ? S'agit-il d'une décentralisation de la négociation collective qui trouverait son expression dans ce nouveau dispositif ?

3.8.1 Le mandatement décentralisé comme alternative à l'accord de branche ?

Le terme de « décentralisation » semble mal choisi pour rendre compte du mandatement. Le mandatement s'insère dans une évolution des relations professionnelles au niveau européen qui a modifié la place des organisations syndicales dans l'entreprise, notamment dans le secteur de l'automobile (Haipeter et Lehndorff, 2005). L'idée que nous retenons de cette analyse concerne l'articulation de formes centralisées et décentralisées des politiques d'entreprise dans leur ensemble : la coordination de formes d'action centralisée et décentralisée sous l'égide des marchés de produits et des marchés financiers, conduit à la nécessité de trouver des négociateurs d'entreprise. Appliquée à la situation française, ceci indique peut-être la raison de l'émergence des régulations nouvelles ou alternatives à la négociation de branche qui ont connu un véritable essor dans la négociation collective. C'est en tout cas l'indication d'une demande sociale concernant une « passerelle » entre les différents niveaux de négociation dont celui de l'entreprise. La première interrogation quant aux formes de régulation porte alors sur l'alternative : accord de branche ou accord mandaté ?

Pour nos interlocuteurs cette question de l'accord sectoriel est importante, car elle montre que le mandatement pourrait être considéré comme « substitutif » à la négociation de branche. L'alternative proposée par nos interlocuteurs entre l'accord mandaté et l'accord de branche semble indiquer cette demande sociale d'un autre niveau de régulation. En effet, dans nos entretiens, les organisations professionnelles plus réservées sur le mandatement préfèrent l'accord de branche. FO considère le secteur d'activité comme un niveau qui peut harmoniser les conditions de travail dans les entreprises et éviter ainsi une concurrence sur les conditions de travail entre les entreprises. La « géométrie » de la négociation aurait besoin de la négociation de branche.

« Nous sommes pour privilégier les accords de branche que l'on décline après dans les entreprises. (...) Il faut qu'il y ait un niveau national qui définit le cadre de l'accord de branche, qui donne une ossature pour mieux permettre à l'entreprise de mettre en place des accords d'entreprise qui améliorent la convention collective, qui améliorent l'accord de branche. »
(Responsable, FO)

« Pour la plupart des petites entreprises, c'est quand même plus simple de répercuter un accord de branche sans passer par le mandatement. » (Responsable CGPME)

Pourquoi alors ne le font-elles pas ? Les organisations plus favorables au mandatement soulignent que c'est précisément l'absence d'accord de branche qui impose le mandatement. Même quand l'accord de branche existe, il n'est pas sûr que les entreprises le « connaissent ». La CFDT souligne que la méconnaissance et le non-respect des accords de branche par les entreprises provoque aujourd'hui la recherche d'autres formes de négociation dont le mandatement. Rappelons seulement que ces deux formes de négociation

ne sont nullement exclusives entre elles, mais peuvent se combiner. C'est pourtant l'alternative « mandatement ou branche » que certains acteurs mettent en avant :

« Dans la métallurgie, avant les 35 heures, la durée légale était de 38 heures 30, depuis 1982. Sur la région, seules 5 % des entreprises sont au courant de la convention collective nationale de la métallurgie, et c'est pourtant rappelé dans la convention collective régionale. » (Responsable régional CFDT).

Pour nos interlocuteurs, le mandatement diffère de la négociation d'entreprise « classique » avec un délégué syndical. Cette alternative pose d'abord pour FO la question de l'engagement syndical. Celui-ci est considéré comme « incertain » et « provisoire » dans le cas du mandatement. FO reste attachée à une démarche « profonde » d'adhésion à un syndicat et à la création d'une section syndicale dans l'entreprise. La CFDT indique pour sa part que le dispositif du mandatement n'est pas plus fragile que l'introduction d'un délégué syndical dans l'entreprise. Il ne s'agirait d'ailleurs pas d'opposer ces deux formes de négociation, car dans les faits, souvent, les délégués syndicaux et les mandatés ont conduit la procédure du mandatement de manière conjointe. Il ne s'agit pas toujours d'un choix alternatif, parfois ces démarches sont complémentaires.

3.8.2 La solution de l'énigme : le contrôle syndical sur la négociation

La CFDT et l'UPA mettent en avant le caractère « légitime » de l'intervention du mandaté dans le processus de la négociation. D'une part, il bénéficie souvent de la confiance des salariés. D'autre part, il est désigné par vote « à main levée » ou encore approuvé par la tenue d'un référendum sur l'accord qu'il signe (CGPME). Derrière la personne du mandaté, nous trouvons une certaine cristallisation et intégration des intérêts. Il devient le nouvel interlocuteur dans l'entreprise. Sa légitimité dépend de celle de la forme et du contenu de l'accord et du consensus sous-jacent ; il serait erroné d'imaginer le mandaté comme un « électron libre » pouvant conclure tout genre d'accord : il est contrôlé par l'organisation syndicale mandataire. FO, la CFDT et l'UPA sont d'accord pour constater que ce sont les organisations syndicales qui maîtrisent le processus du mandatement. Contre toute attente, le délégué régional de FO, très critique par rapport à la pratique du mandatement, n'est pas vraiment surpris, quand nous lui présentons l'accord mandaté comme un accord qui produit un « meilleur » résultat pour les salariés que celui conclu par les délégués syndicaux. Pour FO, le contrôle plus fort qu'exerce l'organisation régionale sur le mandaté n'a rien d'étonnant : le poids de la région permet d'éviter le « pire ». Le problème semble être au contraire la « pression » qu'exerce l'employeur sur la négociation traditionnelle avec le délégué syndical dans l'entreprise, l'organisation régionale du syndicat « n'a plus prise ». Étant donné que le mandatement se situe dans des structures faiblement pénétrées par le syndicalisme, l'organisation régionale de FO doit être d'autant « plus exigeante » quant au résultat de l'accord qu'elle doit valider.

« Ce n'est pas le mandaté qui signe. C'est l'organisation syndicale qui est derrière ; même s'il avait signé avec beaucoup de pertes, les organisations syndicales sont beaucoup plus vigilantes. Si vous saviez le nombre de fois où les salariés sont venus nous voir ici pour nous dire : on est d'accord, on a vu tout le monde, on a voté. Moi, ce qui m'intéressait, c'était le contenu de l'accord ; et si le contenu de l'accord n'était pas bon, je ne le signais pas. Et quand l'employeur voyait qu'effectivement en termes de négociation, il y avait des gens qui étaient déterminés là-dessus, on s'apercevait qu'effectivement, il fallait qu'il lâche. » (Responsable régional FO). La CFDT approuve largement ce point de vue. Ses responsables avouent d'ailleurs être interpellés sur leurs rapports avec les négociateurs traditionnels « délégués syndicaux ». Comme FO, la CFDT pense que c'est l'absence d'organisation syndicale dans l'entreprise qui fait que le contrôle syndical régional exercé sur le mandaté est plus fort. Nous arrivons donc à cette nouvelle question paradoxale : l'absence d'action syndicale dans l'entreprise produirait-elle une action syndicale plus déterminée, plus en phase avec les attentes des salariés ? L'existence d'un référendum et plus généralement l'association des salariés à la négociation mandatée pourrait justifier ce point de vue. En tous cas chez nos interlocuteurs la comparaison « mandatement » et « délégation syndicale » fait réfléchir sur les pratiques syndicales « traditionnelles ».

« Quand on est délégué syndical depuis 7 ou 8 ans ou 10 ans, peut-être à un moment donné, on s'enterre, parce que l'employeur sait aussi jouer là-dessus, c'est-à-dire qu'il a vite fait de savoir que c'est M. Untel qui est délégué syndical, qui représente l'organisation syndicale CFDT. Donc, hop, on le rencontre : 'Tiens, je voudrais parler de ça, etc., et tu sais pour demain, si tu veux, on se voit, demain matin, telle heure. » (Responsable régional CFDT)

Pour la CFDT, la ligne générale d'un syndicat dans les entreprises n'est pas facile à tenir. C'est l'enjeu de la coordination entre la régulation globale et locale qui est le véritable problème aujourd'hui.

« Ça nous a fait poser la question par rapport à nos délégués syndicaux aussi. C'est-à-dire que honnêtement, nous avons eu des échanges et des discussions où on nous disait : dans les syndicats c'est un débat, il faut contrôler le mandaté. Sauf que la question qui leur a été retournée, c'est : Est-ce que vous contrôlez vos délégués syndicaux ? » (Responsable régional CFDT)

« Ça nous fait réfléchir sur le niveau d'intervention. (...) Les hommes sont faibles, et il faut les protéger comme il faut protéger les entreprises, comme il faut protéger les structures. » (Responsable régional FO)

Nous pourrions donc conclure que l'interprétation d'un « contrôle social plus fort » de l'organisation syndicale sur le mandaté et sur le résultat de la négociation est un élément

important dans la décision concrète de nos interlocuteurs de procéder au mandatement. Les syndicats « servent » bien à encadrer le mandaté dans son action. Le mandaté doit rendre des comptes à l'organisation syndicale régionale ou départementale qui l'a mandaté. C'est ce lien qui est intéressant à analyser. Puisque les organisations syndicales concèdent être plus « exigeantes » sur les résultats de l'accord signé par un mandaté, les dispositions concrètes au moment de la conclusion de l'accord peuvent être influencées par le type de signature de l'accord. Cela pourrait éclairer nos résultats statistiques.

3.8.3 Le mandatement comme intervention de l'organisation territorialisée dans l'entreprise

Le mandatement, loin de constituer une pratique de négociation « bureaucratique » ou « anodine », décrit pour nous une régulation intermédiaire entre le niveau de l'entreprise et le niveau de la loi. C'est en invoquant l'image de la branche que l'organisation syndicale se sert du mandatement pour cadrer et pour protéger la négociation d'entreprise. Il ne s'agit donc pas d'une décentralisation des pratiques de négociation. Ce processus confère au contraire une extériorité à la négociation d'entreprise, une centralisation de la négociation à un niveau supérieur. N'est-ce pas la question du « chaînon manquant » qui lie le niveau national (la loi) à l'entreprise incombant traditionnellement à la branche ? Le mandatement signifie, par une autre manière, l'irruption de la région ou du département dans les relations professionnelles. Avec l'organisation professionnelle, qui a des orientations nationales, il constitue un niveau de négociation « protecteur » par rapport à l'entreprise :

« Lorsque l'entreprise me dit quelque chose, j'en ai rien à faire pour la bonne et simple raison que moi je suis ici, ils ne peuvent pas m'atteindre directement, mais imaginez dans l'entreprise, le contexte direct du salarié qui négocie avec son chef d'entreprise avec des fois, comme toute négociation, un petit peu de violence. Ça veut dire quoi ? Si à force de faire le têtu devant moi sur tel et tel truc, vous ne marchez pas, vous avez déjà fait une croix sur votre développement de carrière. » (Responsable régional FO)

« L'organisation pertinente par rapport au mandatement, pour nous, c'est toujours, toujours le syndicat, le syndicat professionnel, la plupart du temps départemental, parce qu'on est organisé comme ça. (...) Soyons clairs : le département n'a pas nécessairement plus de sens que le territoire du bassin d'emploi, mais par commodité, on est parti comme ça, mais à l'intérieur des groupes de travail départementaux, il pourrait y avoir un travail sur un territoire qui a du sens, en termes de bassin de vie, par exemple. Parce que les acteurs sont locaux, ont des choses à dire, sont au fait de ce qui se passe, et ils ont envie que leurs analyses soient partagées. » (Responsable CFDT)

Ces propos ne sont pas un « plaidoyer » pour le mandatement. Rappelons qu'ils sont tenus par des personnes ayant des points de vue préalables divergents sur la question. En suivant la lecture de ces entretiens, mais aussi les résultats de l'analyse statistique, nous pouvons désormais mieux situer la pratique régionale du mandatement dans le cadre des 35 heures. Nos recherches peuvent mettre en cause la vision des accords mandatés comme « accords au rabais ». Au contraire, tout laisse penser qu'il s'agit là d'une nouvelle forme de régulation qui produit des résultats différents. Loin de s'inscrire contre les organisations professionnelles, la procédure du mandatement fait appel à leur savoir et à leur mémoire dans la mise en place des accords. Soyons clairs, même si cela ne réussit pas toujours, les organisations syndicales cherchent à maîtriser ce processus. Il n'est pas sûr que l'harmonisation des politiques syndicales régionales avec l'entreprise soit plus facile à obtenir dans le cadre de la négociation traditionnelle avec un délégué syndical.

3.9 Retour sur la régulation sociale : la mise en place des régulations intermédiaires

Nous pensons que le mandatement pose des questions bien plus profondes qui dépassent largement cette procédure juridique mise en place par accord interprofessionnel. Le recours massif à cette pratique dans le cadre des 35 heures nous montre l'existence d'une demande sociale de la négociation en entreprise, mais aussi la recherche d'un niveau pertinent pour les discussions. Ce sont donc les forces et les faiblesses du modèle des relations professionnelles qui apparaissent derrière une analyse détaillée de ces pratiques (Reynaud, 1999), mais aussi le changement social qui semble se confirmer autour d'une participation plus importante des entreprises dans des pratiques de la négociation. Puisque loin d'être des « accidents » de la négociation, cette pratique s'est répandue à un tel niveau qu'elle constitue la majorité des manières de conclure des accords dans le cadre des 35 heures. La théorie de la régulation sociale semble pouvoir être mobilisée dans la compréhension de ces faits. Le compromis « mandaté » doit alors être considéré comme un résultat de la rencontre de ces régulations autonome et de contrôle. Ces compromis auxquels les acteurs aboutissent sont variables : la pluralité des formes de régulation se trouve doublée d'une pluralité des niveaux de régulation. C'est d'ailleurs tout le mérite du débat qui a opposé les tenants de l'effet sociétal et de la régulation conjointe qui a posé les jalons de cette analyse (Maurice 2003). Cette discussion a abouti à identifier le niveau de régulation comme une question centrale de l'analyse sociologique.

Pour notre part, c'est bien cet « entre deux » – identifié par nos interlocuteurs des organisations professionnelles et transformée en questionnement sur la théorie appropriée pour l'analyse des faits sociaux – qui doit être problématisé. Partant dans un cas concret (les 35 heures) du blocage du système de régulation traditionnel, articulant régulation globale et régulation locale, que nous souhaitons situer les possibilités de changement social. La notion de « régulation intermédiaire » nous a servi à désigner ce processus de contournement d'un

blocage entre niveau global (la loi) et niveau local (l'entreprise), (Thoemmes, 2001). Le système social de référence comporte un niveau global de régulation (par exemple la modification du code du travail, les lois sur les 35 heures) et un niveau local de régulation (par exemple la conclusion d'un accord d'entreprise). Ces deux régulations sociales (Reynaud, 1979), sont coproduites par les acteurs de la négociation (gouvernement et opposition dans le premier cas ; direction d'entreprise et organisations syndicales dans le second cas).

Il existe une relation entre ces deux types de régulation, la régulation globale est relative à une régulation locale et elle se positionne de manière verticale par rapport à celle-ci : en principe, la loi encadre l'accord d'entreprise⁶⁶. Nous avons indiqué que cette articulation simple et « socialement efficace » peut être impossible dans certaines situations de blocage entre régulation globale et régulation locale. Que signifie le mandatement dans ce processus ? Il intervient lorsque la géométrie des relations professionnelles est mise en cause : absence des représentants des salariés dans l'entreprise, absence ou fragilité d'accord de branche, nécessité d'une légitimité du changement au niveau des entreprises. Le mandatement montre la faiblesse et la force du système et signifie que la négociation d'entreprise est centralisée à un niveau supérieur, soit départemental, soit régional. Ce système social existe donc fondamentalement par le contrôle qu'exerce l'organisation syndicale territorialisée sur le salarié mandaté dans l'entreprise. Dans ce cas, l'acceptation de la procédure par l'employeur et la caution donnée par le représentant syndical inventent un nouveau niveau de régulation qui se situe entre l'entreprise et le niveau national. Cette régulation peut être complémentaire ou alternative à la régulation de branche. Dans tous les cas, rien n'empêche d'envisager la pratique du mandatement comme une manière de produire des compromis et de le considérer comme une régulation intermédiaire. Cela explique le cadrage territorial de la négociation d'entreprise et montre le rôle important que jouent les organisations professionnelles régionales et départementales dans ce contexte. Au cours du mandatement, de nouveaux acteurs apparaissent, inventant de nouvelles manières de faire et de nouvelles règles. Le blocage de l'échange entre les niveaux de régulation globale et locale est résolu pour la négociation du temps de travail – c'est du moins notre hypothèse – par l'établissement de cette régulation intermédiaire. Celle-ci reste « conjointe » au sens où les acteurs maintiennent des projets opposés, et les intérêts continuent à être différents. Dans ce cas, la régulation intermédiaire se substitue à l'articulation traditionnelle des régulations globale et locale⁶⁷.

Cette régulation présente évidemment un caractère territorial et faiblement institutionnalisé (Jobert, 2003). Il est d'autant plus étonnant que, consécutivement à un changement de la législation obligeant l'ensemble des entreprises françaises à passer aux 35 heures, cette

66. Nous ne discutons pas ici la possibilité bien réelle d'un accord dérogatoire qui mettrait en cause cette architecture.

67. Dans d'autres domaines sociologiques des notions similaires sont utilisées mettant en avant les dynamiques intermédiaires de l'action, sans forcément se référer à la théorie de la régulation sociale : Filâtre D. et de Terssac G. (2005, éd.).

pratique ait connu un tel succès. Une conjonction de différents facteurs a contribué à ce résultat.

Premièrement, la contrainte légale a placé les entreprises dans la position de négociier. Les entreprises avaient en effet intérêt à profiter du changement de la durée du travail et de l'allègement des charges sociales pour revoir un ensemble d'aspects touchant à l'organisation temporelle des activités productives dans l'entreprise. Certes, la réduction de la durée du travail à 35 heures a signifié une forte augmentation des salaires horaires. Néanmoins celle-ci a pu être contrebalancée par des dispositifs qui mettent en place la flexibilité, mais aussi par des engagements qui ont freiné l'évolution des salaires. Les augmentations de la productivité et les différentes manières de réduire les coûts ont rendu ces accords « acceptables » pour les employeurs.

Deuxièmement, sur la dernière décennie l'ensemble des systèmes de relations professionnelles en Europe se sont interrogés sur l'articulation des différents niveaux de négociation (Freyssinet, 2003). L'importance des normes européennes, la faiblesse des négociations de branche, la difficulté de maintenir l'employeur dans des organisations patronales, l'exclusion géographique provoquant des blancs dans la couverture des accords, la crise du syndicalisme, toutes ces raisons ont amené les acteurs à s'interroger sur la pertinence de leurs modèles nationaux.

Troisièmement, on a pu constater de manière générale un reflux des régulations politiques (Groux, 2003). Celui-ci ouvre en même temps l'espace à une autre action publique, moins dépendante de la toute-puissance de l'intervention étatique, mais toujours articulée à cette dernière, prenant plus largement la forme d'une négociation. L'ordre ancien basé sur une hiérarchie claire des normes fait place à un ordre plus aléatoire faisant davantage appel « aux appareils intermédiaires ». Dans ce sens les régulations intermédiaires comme le mandatement sont des dispositifs inventés par accord qui brouillent les négociations traditionnelles. Il s'agirait d'un travail politique local qui cherche une validation et une institutionnalisation à des niveaux supérieurs que le mandatement a bien voulu conférer provisoirement aux négociateurs d'entreprise.

En somme, même dans le cadre d'une procédure qui se présente sous une forme « pacifiée », le mandatement doit être analysé comme une pratique, mêlant des intérêts divers. La régulation qu'il met en œuvre peut être conflictuelle : refus général de certaines organisations d'adhérer au processus, refus particulier d'une organisation qui a donné son accord préalable à un salarié mandaté, mise en cause de l'accord par référendum, ainsi que d'autres obstacles qui peuvent apparaître dans ce processus. Le système social est produit par les régulations. Si l'initiative est parfois patronale, rien ne permet de conclure à une signature automatique du salarié : l'accord met en jeu des actions collectives qui articulent différents niveaux de régulation.

3.10 Conclusions

Dans la première partie de ce chapitre nous avons montré les cinq phases du travail d'organisation (genèse, expérimentation, recentrage, généralisation et différenciation) comme une manière de qualifier une évolution sur le long terme, une accumulation des pratiques spécifiques, une agrégation de résultats partiels, encadrées par des lois, somme toute très différentes, et produites par des acteurs variables. On ne peut pas assimiler facilement une région ou une nation à une organisation productive dans laquelle des « modernisateurs » peuvent poursuivre un objectif touchant l'ensemble des entreprises (De Terssac et Lalande, 2002). Pourtant l'avantage du recours au concept de travail d'organisation consiste, selon nous, dans sa valeur heuristique, basée sur l'analyse longitudinale, sur la complémentarité des lois et des négociations, sur l'analyse de leur filiation et des processus d'apprentissage, y compris à travers les frontières qui départagent habituellement les acteurs collectifs.

Cela ne signifie nullement l'élimination du fait politique de la négociation collective, mais un travail politique à la base. Ces entreprises ont interprété le cadre légal, le traduisant en même temps en préoccupations des négociateurs locaux. Nous y trouvons certes un déplacement de la production normative vers l'entreprise, mais non pas une dissolution de la décision dans les méandres du marché. L'action publique négociée (Groux, 2001) a un sens d'incitation à la négociation, plus qu'une législation rigide et unificatrice. L'action gouvernementale produit des résultats dans la mesure où des négociateurs s'en servent. L'introduction d'une norme variable de la durée du travail, associée aux efforts portant sur le marché du travail, voilà la particularité de ce paradigme. Les instruments que constituent les lois sur le temps de travail (Lascoumes et Le Galès, 2004), mais aussi les différents dispositifs que les lois ont créés, ont été formatés par un véritable « travail de négociation » (Dugué, 2005).

La négociation collective, loin de suivre toujours les incitations et les préconisations légales, a permis de donner un sens englobant aux formes temporelles, un temps total (Durkheim, 1994). Bien plus qu'une loi ou un dispositif, cette manière de voir désigne un domaine d'intervention pour l'action collective. Les négociateurs ont bien senti que le « marché » constitue un terrain privilégié de compromis et de conflits, et pas seulement une « pression extérieure » pour la production (Haipeter et Lehndorff, 2004). Le marché n'est pas une réalité extérieure, mais bien une scène sur laquelle agissent les acteurs des négociations (Chessel et Cochoy, 2004).

Au total, si le temps de travail au cours de 20 ans de négociation collective s'est émancipé, une étude longitudinale de plus de 2 000 accords d'entreprise révèle un changement de

fond. Nous avons observé une tendance de la négociation collective à substituer au paradigme « santé » au travail, un paradigme « marché ». Cela ne veut pas dire que toutes les protections des individus au travail auraient été abandonnées, mais un changement de perspective s'est opéré. Il s'agit d'une tendance dans laquelle la négociation est mise en marché en intégrant les préoccupations de l'environnement économique.

Nous avons tenté ensuite de montrer qu'à propos de la négociation collective des 35 heures, ce qu'on appelle habituellement l'« accord d'entreprise » est bien souvent lié à autre chose, à savoir à une forme de coordination, à un niveau de régulation, à un niveau dépassant les limites de l'entreprise. Nous constatons que les analyses menées en termes de « décentralisation » se référant à l'augmentation des accords d'entreprise ne prennent pas en compte que beaucoup d'accords, au lieu d'être décentralisés, se trouvent « centralisés » à un autre niveau, soit par des régulations nouvelles (mandatement), soit par des régulations anciennes (coopératives, regroupement d'employeurs, etc.) et qu'il s'agit de les mettre à jour. Ce n'est pas parce que ces entreprises n'ont pas recours à la régulation de branche qu'elles sont isolées ou incapables de se regrouper pour faire face aux contraintes. Au lieu de parler de régulations territoriales, nous avons opté ici pour le terme de régulation intermédiaire pour montrer qu'entre deux types de régulation, locale et globale, ici entre l'entreprise et la loi, les acteurs sont capables d'inventer d'autres types de solutions. Ceci est montré par la négociation « mandatée » dans laquelle un salarié conclut un accord, sous approbation syndicale. Nos analyses ont à la fois indiqué le positionnement ambigu des acteurs patronaux et syndicaux de la négociation collective, mais nous avons évoqué aussi un certain intérêt pour ce type d'accord qui ne peut pas être jugé « moins bien » que celui obtenu par la négociation collective « classique ». L'analyse statistique a indiqué au contraire que ce type d'accord offre des conditions de travail plus intéressantes que la négociation classique. Nos interlocuteurs syndicaux ont confirmé ce point de vue, tout en insistant sur une interprétation dans laquelle l'organisation syndicale est responsable de l'essentiel des « gains » de la négociation « mandatée ». Analyse que nous partageons, car ce sont bien les organisations syndicales, départementales ou régionales, qui signent et qui obtiennent le résultat « favorable » dans la négociation.

Par conséquent, ces analyses mettent en relief le fonctionnement classique entre la délégation syndicale et l'organisation syndicale et sa structure nationale, régionale, voire départementale. L'existence d'une ligne générale du syndicat et la continuité de référentiels négociatoires communs jusque dans les entreprises seraient à problématiser. Le mandatement montre *a contrario* la difficulté de contrôler l'action classique des délégués syndicaux. En ce qui concerne le mandatement, l'organisation syndicale départementale ou régionale a son mot à dire et une signature à poser validant l'accord d'entreprise. Il n'y a donc pas d'opposition entre le mandaté d'un côté et l'organisation syndicale de l'autre. C'est précisément le rôle, le contrôle et l'accompagnement de l'organisation syndicale qui permettraient au mandaté d'obtenir un meilleur résultat. La clef de la compréhension de ce

phénomène semble être à chercher dans l'articulation des niveaux de négociation. Le mandatement n'augmente pas le risque d'une emprise de l'employeur sur le représentant des salariés. Au contraire, le simple évitement du face-à-face entre employeur et représentant des salariés permet des prises de positions « sans risques » pour le salarié mandaté. La régulation intermédiaire entre le niveau de la loi et celui de l'entreprise permet à l'organisation syndicale de jouer son rôle pour cadrer la négociation d'entreprise. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que les accords signés par les mandatés paraissent « meilleurs ». Au regard des résultats de notre recherche nous serions tentés de répondre positivement à la question, si dans beaucoup de cas l'autonomie des délégués syndicaux et leurs relations avec les syndicats sont plus faibles que celles des mandatés (Dufour et al., 2000). Par contre, l'absence de données quantitatives et qualitatives sur le choix de salariés qui ont accepté d'être mandatés (initiative patronale, syndicale ou autre), et leurs caractéristiques individuelles (âge, genre, origine sociale) constituent des lacunes que des recherches complémentaires devraient combler. Dans tous les cas, les enseignements de cette analyse du mandatement font réfléchir sur le rôle fondamental des organisations professionnelles, et sur le syndicalisme d'entreprise et son articulation à des formes de régulations plus globales qui permettent le progrès des conditions de travail et la construction politique des marchés. Le processus du mandatement révèle une demande sociale de négociation et plus particulièrement le problème du niveau de négociation qui convient : ni trop loin, ni trop proche de l'entreprise. La régulation intermédiaire lorsqu'elle fait défaut, pour absence, méconnaissance ou par inadaptation d'accords de branche par exemple, refait surface *via* la procédure du mandatement par l'implication de la direction départementale ou régionale des organisations syndicales. Ainsi, même sans la procédure du mandatement, la question des régulations intermédiaires continuera à occuper les négociateurs. Comment et à quel niveau doit-on négocier sur les salaires ou sur l'emploi ? Le problème de la structuration des relations professionnelles est mis en évidence par ces pratiques de négociation en entreprise : quelle négociation et à quel niveau ?

4 Le temps des marchés en Allemagne : le cas de la semaine de 4 jours chez Volkswagen

La négociation du temps des marchés n'est pas une affaire franco-française. Nous voudrions ouvrir le débat et montrer que d'autres entreprises dans d'autres pays ont suivi ce chemin avec des caractéristiques très similaires de ce qui a pu être analysé à propos des situations étudiées en France. Nous nous limitons avec ce dernier chapitre à l'exposition d'un cas que nous avons suivi depuis une dizaine d'années. La coïncidence temporelle est frappante. Pour le cas qui nous occupe ici, c'est fin 1993, au moment même du vote de la loi quinquennale (chapitre 3) en France, que l'entreprise Volkswagen a signé un accord très médiatisé.

L'objectif est de reprendre la théorie du travail d'organisation pour montrer comment la négociation collective a configuré les normes temporelles. En partant d'un problème qui touche le marché interne du travail, l'entreprise va mettre en œuvre progressivement une reconfiguration du marché du travail et une norme temporelle soumise à une restructuration de la production face à la concurrence mondiale. L'ouverture sur l'international nous conduit à analyser cette variation originale du schéma d'organisation avec laquelle nous voudrions terminer cet ouvrage. Par ce déplacement du regard vers l'étranger, nous voudrions décrire un exemple de solution pour créer de l'emploi dans un environnement de plus en plus difficile. La description des événements liés à la négociation chez Volkswagen de 1993, 1996 et de 2001 permet de montrer un cas emblématique qui est difficilement imaginable ailleurs en Allemagne ou en France. Les phases du travail d'organisation, mises en œuvre par la négociation sur 10 ans, correspondent bien au cadre formulé par de Terssac et Lalande (2002) à propos de la SNCF. L'expérimentation, la généralisation et la différenciation décrivent les phases d'un processus qui plante le temps des marchés sur les six sites allemands du constructeur automobile. Ce travail de la négociation collective nous permet aussi de réinterroger la régulation sociale (Reynaud 1979) et de montrer les similitudes et les différences avec le cas français.

Dans le domaine de la négociation collective, le thème de la durée du travail permet de décrire des pratiques d'accords ou des régulations, qu'il s'agisse des termes mêmes de l'échange et de la négociation ou encore de nouvelles formes de régulation. En ce sens, le cas de vw est peut-être moins atypique qu'il n'y paraît à première vue. À sa manière, il cristallise les termes de l'échange en matière de durée du travail et les procédures de régulation. C'est peut-être pour cette raison qu'il reste néanmoins 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. Les résultats présentés ici sont issus d'une recherche de dix ans sur la semaine de 4 jours chez vw. Trois visites du site de production de Hanovre ont été effectuées en 1994, 1996 et en 2002. Des entretiens ont été menés et enregistrés intégralement avec les négociateurs

syndicaux de l'entreprise et de la région. Nous avons également analysé les écrits, dont une partie des accords d'entreprise conclus pendant cette période (plus de 150 au total pour cette seule entreprise).

Le cas de vw pose deux problèmes bien distincts que l'analyse sociologique, sur une longue durée, fait ressortir.

Premièrement et du point de vue des règles négociées, nous observerons que dans l'entreprise les temps de travail « relativement courts » ont été échangés (moins de 30 heures par semaine en temps plein) contre une création et une extension de dispositifs visant la flexibilité temporelle.

L'affaiblissement de la force des normes temporelles hebdomadaires dans leur ensemble (au profit des normes annuelles) s'avère tout à fait compatible avec la réduction permanente de cette même durée du travail. L'« avènement du temps des marchés », qui devient le principe guidant les négociations collectives chez vw, inclut ici aussi le marché du travail et les diverses tentatives « réussies » d'éviter des licenciements. Il s'agit au fond d'une volonté de contrôle social des rythmes des marchés (des produits et du travail) qui reste dans bien des cas difficile à obtenir. Ce contrôle devient l'objet même de la négociation.

Deuxièmement et du point de vue des régulations sociales, nous constatons une plus grande indépendance des entreprises, face au système traditionnel des conventions collectives régionales en Allemagne : soit pour chercher des voies alternatives comme c'est le cas chez vw, soit pour tourner le dos à un système considéré comme trop contraignant par les employeurs (en ex-Allemagne de l'Est). Nous n'interprétons pas cette évolution comme une « décentralisation » ou comme une « dérégulation », mais plutôt comme une recherche de solutions « à la marge » dans le cadre d'un système de relations professionnelles centré sur la négociation de branche. La question qui se pose néanmoins est jusqu'où un système de relations professionnelles peut se reformer lui-même sans mettre en cause ses fondements ?

4.1 VW : un laboratoire social de la négociation en Allemagne

Pour bien situer la particularité du cas de vw par rapport à la France, mais aussi comparée à d'autres entreprises allemandes, il convient de décrire le contexte dans lequel les négociations se sont déroulées. La description de la négociation et des accords vw sur les dix dernières années montre l'entreprise comme un « laboratoire social » de la négociation collective, sans prétention à la généralisation.

Que s'est-il passé pendant cette décennie ? Fin 1993, les négociateurs décident de la rupture du statu quo par l'introduction de la semaine de 4 jours (28,8 heures) impliquant une réduction importante des salaires et une garantie d'emploi à durée déterminée, 30 000 licenciements sont évités. En 1996, la renégociation du partage du travail provoque la grève sur le réajustement de la durée du travail, des salaires et sur l'extension de la flexibilité, mais les licenciements sont évités à nouveau. En 2001, l'entreprise admet la création d'un « tarif parallèle » (5000 x 5000) pour embaucher des chômeurs de longue durée dans une entreprise nouvellement créée. En 2004, l'interdiction de licenciements est prolongée jusqu'en 2012, avec l'extension du compte-épargne-temps à vie, et avec le maintien d'un corridor de la durée du travail entre 28,8 heures et 35 heures par semaine.

Cet aperçu rapide permet déjà de constater que la semaine de 4 jours sur 10 ans est une règle d'organisation complexe et changeante (Thoemmes 2008). Notre objectif est de rendre compte de l'ensemble du processus. Cette analyse particulière permet de revenir sur une préoccupation fondatrice de la semaine de 4 jours autour de l'emploi et de la flexibilité du temps de travail.

4.2 Les relations professionnelles en Allemagne : un système différent

Plusieurs éléments caractérisent les relations professionnelles en Allemagne (Thoemmes et Labit, 1995). 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'État 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)⁶⁸ 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 co-décision 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

68. Nous utiliserons désormais le terme français de « comité d'entreprise » qui, à la différence de « *Betriebsrat*/conseil d'entreprise », inclut en son sein des représentants de l'employeur.

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 intermédiaire⁶⁹, s'est multiplié depuis l'accord fondateur de vw de 1993. Le système social de référence pour notre analyse concerne donc les interactions entre l'entreprise et sa région. Mais ce type de régulation peut prendre des formes variables ailleurs : 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).

4.3 Les régulations en chantier : quel avenir pour les négociations collectives ?

Une règle d'organisation qui a été 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 en avance sur son temps, et peu comparable à d'autres entreprises en Allemagne ou ailleurs : il a attiré l'attention sur une semaine comprimée avec une durée du travail réduite, mais aussi du fait de l'introduction de dispositifs assurant la variabilité de la durée du travail, jusque-là sans comparaison.

4.3.1 Le rôle de l'accord chez VW pour le débat sur les temporalités

L'accord chez vw a non seulement donné lieu à des recherches portant sur la flexibilité du temps de travail en Allemagne, telles que nous les avons présentées rapidement au premier chapitre. Il a aussi initié un débat sur l'usage des temps sociaux, consécutivement à une forte réduction de la durée du travail : n'oublions pas que sur certains sites, pendant une période donnée, il s'agissait réellement d'une semaine de 4 jours.

Ces recherches ont d'une part permis d'instruire le débat sur le temps de travail en Allemagne entre ceux qui prônent le rallongement de la durée du travail et une orientation davantage centrée sur les exigences des marchés des produits, et les autres qui voudraient augmenter l'emploi, l'autonomie temporelle des salariés, la conciliation entre la vie au travail et la vie privée.

Ces recherches ont d'autre part mis au centre la question de la gestion du temps de travail comme une affaire des entreprises elles-mêmes, soit sous la forme de compte-épargne-

69. Thoemmes, 2000, 2001.

temps, soit sous d'autres formes qui permettent l'échange entre les besoins des individus au travail et des besoins de la production (Eberling et al., 2004). Nous voudrions réaffirmer le caractère de « catalyseur » qu'a eu l'accord de la semaine de 4 jours chez Volkswagen pour cette discussion de l'usage des temps par les individus et par l'entreprise⁷⁰.

Cependant notre propos ici ne vise pas à analyser la règle d'organisation du point de vue des usages du temps, mais du point de vue de sa construction qui est un échange et qui s'est modifiée au cours de son histoire. Le prolongement récent de cette histoire nous préoccupe en particulier en comparaison avec la situation française que nous venons d'analyser au cours du chapitre précédent. Ce qui frappe c'est la proximité des problèmes posés par la négociation de ces accords. Toutes les dimensions de nos analyses du temps de travail en France semblent ici réunies au sein d'une entreprise.

4.3.2 Les régulations intermédiaires : de la France à l'Allemagne

Les phases du travail d'organisation se sont déroulées avec un type de régulation particulier qui a lui-même subi des changements au cours de la période des 10 ans. Le premier objectif est de mettre à l'épreuve la conceptualisation en tant que « régulations intermédiaires ». Nous avons exposé au chapitre 3 cette formalisation autour de la question du mandatement en France. Nous la reprenons ici, pour la discuter plus largement et surtout pour montrer la modification que cette forme de régulation a subie récemment : nous parlerons d'une « régulation extraterritoriale ».

À l'image du mandatement qui décrit l'irruption d'un niveau (régional ou départemental) dans les discussions entre la règle légale (État) et l'entreprise, vw a pour tradition de combiner dans les négociations un niveau global (l'accord de branche) et un niveau local (l'accord d'entreprise ou d'établissement).

Nous avons tenté de montrer que c'est précisément l'interaction entre la direction régionale de l'organisation syndicale et l'entreprise qui constitue l'originalité de l'accord vw. La convention collective « maison », comme forme hybride entre la négociation d'entreprise et la négociation territoriale, régionale et de branche, était le « moteur » de la solution trouvée en 1993.

L'échange « flexibilité contre réduction de la durée du travail » a été alors diffusé et accompagné par ce qu'on a appelé ensuite « des clauses d'ouverture » (*Öffnungsklauseln*) dans les conventions collectives sectorielles existantes en Allemagne, permettant aux établissements et aux entreprises de prendre une part plus importante dans la régulation

70. Selon HEIDLING E. (2005, p. 21) une autre nouveauté de cette « convention collective pour l'avenir » est le contexte pour le développement régional explicite dans les accords d'entreprise visant au « renforcement et au développement des fournisseurs dans la région ». L'innovation tarifaire vient du lien direct entre la régulation des relations de travail interne à l'entreprise et l'environnement externe régional.

sociale. Il ne s'agissait pas là d'une dérégulation simple des relations professionnels, mais d'une autre régulation sociale qui avait créé un niveau intermédiaire, dans ce cas « hybride », associant l'entreprise à la branche : les deux niveaux ont coproduit effectivement des accords. Ce que nous avons trouvé de commun, rapprochant les deux pays – la France et l'Allemagne –, porte sur l'intérêt réciproque des systèmes sociaux de créer des régulations intermédiaires (Thoemmes, 2001 ; Labit et Thoemmes, 2003). La comparaison internationale pouvait être menée grâce à la création de concepts de type universaliste permettant la traduction pour comparer des formations sociales très différentes.

4.3.3 Le secteur de l'automobile : dérégulation ou re- régulation ?

Nous voudrions d'abord situer notre analyse dans le contexte des recherches menées dans le secteur de l'automobile en Allemagne. 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 des 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 constitue un exemple original de ces dynamiques.

4.3.4 L'obligation de résultat remplace l'obligation de moyen

Nous retenons de cette observation l'articulation de formes centralisées et décentralisées des politiques d'entreprise : la coordination de formes d'action centralisée et décentralisée sous l'égide des marchés de produits et des marchés financiers caractérise les nouvelles approches des entreprises de l'automobile. Dans cette perspective, la codétermination⁷¹, en particulier celle du conseil d'entreprise, c'est-à-dire les possibilités de codécision des institutions représentant les intérêts des salariés au niveau de l'entreprise, est exposée depuis longtemps à la compétition globale (Haipeter, 2000).

Le problème qui se pose d'un point de vue syndical chez vw est bien symbolisée 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, p. 148).

L'obligation de résultat remplace l'obligation de moyen. La compétitivité remplace la productivité apparente du travail. La codétermination (la participation) serait de plus en plus prise dans des luttes compétitives entre différents établissements d'un même groupe autour des objectifs financiers de « retour sur investissement » (*op. cit.*, p. 149). Parallèlement à ces approches du management par le marché financier, l'évolution concernant la gestion de la flexibilité par les comptes-épargne-temps – qui s'est développée dès le premier accord de la semaine de 4 jours en 1993 –, montre de nouvelles régulations à l'intérieur des établissements pouvant concerner l'individu par l'obligation de résultat. Il y aurait donc un déplacement des régulations des établissements vers les ateliers et vers les individus.

Pour le cas de Volkswagen il faut souligner l'importance du comité d'entreprise général (*Gesamtbetriebsrat*) composé pour une large partie de militants IG Metall. Il constitue, dans un premier temps, l'interlocuteur privilégié de la direction de Volkswagen. En revanche, seule la direction régionale IG Metall entre en négociation collective avec la direction de la Volkswagen AG. Nous développons par la suite les trois phases du travail de la négociation qui ont eu lieu entre 1993 et 2001.

4.4 L'expérimentation : premier acte de la semaine de 4 jours

71. Nous utilisons ce terme pour ne pas dire « co-gestion ».

4.4.1 Chronique d'un accord éclair et fondateur : du 1^{er} octobre au 15 décembre 1993

L'accord, qui a été négocié le 15 décembre 1993 a permis de sauvegarder environ 30 000 emplois. Il prévoit une réduction importante des rémunérations. L'aperçu global du processus ayant conduit à l'adoption d'un accord sur une semaine de 4 jours chez vw se décompose en quatre étapes distinctes (Thoemmes & Labit, 1995) :

1) *l'information* sur la situation de l'entreprise par la direction générale et la demande du conseil général de l'entreprise à la direction d'élaborer un accord « maintien de l'emploi », 2) l'accord de principe sous la forme d'une *convention collective*, 3) la mise en œuvre de la semaine de 4 jours au niveau des sites selon des *accords d'entreprises* et, 4) la *réalisation* et l'ajustement des différents modèles de la réduction de la durée du travail.

Pendant l'automne 1993, la direction vw a 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 entre IG Metall et la direction s'est fait sous l'emprise de cette prévision provoquant aussitôt une demande du conseil d'entreprise générale à la direction : élaborer une alternative aux suppressions d'emplois. IG Metall décide alors d'entrer « officiellement » en négociation sur une convention collective « maintien de l'emploi » et fixe avec la direction une réunion pour le 11 novembre 1993⁷². Pendant celle-ci, la direction a argumenté sa position concernant l'évolution des effectifs dans l'entreprise avec des données structurelles et conjoncturelles. Elle a souligné 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 a présenté un texte « stratégique » qui rendait compte du souhait syndical, exprimé par le conseil d'entreprise général, de maintenir intégralement l'emploi en développant un modèle de réduction du temps de travail de 20 % dans l'entreprise, mais qui signifie des pertes proportionnelles sur les salaires à la même hauteur. Le modèle Hartz (1994) a développé trois axes opératoires pour la réalisation de cet objectif :

a) une réduction de la durée du travail à 28,8 heures, l'introduction simultanée de la semaine de 4 jours et une perte de salaire, b) l'entrée progressive des jeunes ouvriers formés dans l'entreprise et la sortie progressive des salariés proches de la retraite, c) des longues périodes réservées à la formation continue qui alterneraient avec des périodes de travail à plein temps.

La réaction d'IG Metall à ce papier « stratégique » s'est manifestée pendant cette première réunion autour de cinq principes que le syndicat voulait voir confirmés par une convention

72. 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).

collective avec la direction : 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 jusqu'au 1/1/1996, des 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 prévue de 20 % doit être compensée partiellement par l'entreprise.

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 s'engage le rapport de forces entre les acteurs.

Le compromis historique a eu lieu dans la nuit du 24 au 25 novembre 1993. L'accord obtenu montre qu'il y a effectivement compromis en fonction de deux exigences fondamentales : rationnement du travail et maintien de l'emploi. La semaine de 4 jours entre dans sa phase d'expérimentation. En fait cet accord fondateur met *l'emploi* au centre, mais se décline néanmoins selon trois processus concomitants :

- 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 contrebalancé, par la sortie progressive de l'emploi des salariés proches de la retraite, décrivant ainsi un processus de « solidarité inter-générationnelle » 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).

L'accord essaye 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. Ces mesures, qui restent pour partie non réalisées, permettent néanmoins d'énoncer quelques questions, à propos de leur mise en œuvre dans les différents sites, sur les effets des pertes salariales annuelles et sur le nombre de licenciements évités, mais aussi sur la composition du cadre temporel des activités professionnelles qui résulte de ce partage du travail. Ce cadre possède une légitimité certaine : ni la direction, ni les syndicats ne voulaient revenir en arrière. 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 : l'interdiction de licenciements collectifs devient partie intégrante de la convention (§ 5)⁷³ ; 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, de plus, il y a compensation partielle (2 %) de la perte financière sur l'année pour les salariés.

4.4.2 La « semaine de 4 jours » : les difficultés de l'expérimentation

Les tâtonnements et les apprentissages organisationnels ont été nombreux dans la phase d'expérimentation du travail d'organisation (de Terssac et Lalande, 2002). L'accord, négocié le 15 décembre 1993 au niveau central, a été suivi par une multitude d'accords entre les conseils et les directions de chaque site, concernant la mise en œuvre concrète de la « semaine de 4 jours ». Celle-ci pose en effet des problèmes de réalisation extrêmement différents suivant la nature et les « modes » de production. Mais, les accords passés sont aussi de courte durée et renouvelés dès qu'il y a modification de la situation, liée par exemple à la variation de la demande sur tel ou tel produit. Enfin, notons que les aménagements les plus divers ont été imaginés afin de réduire le temps de travail de chaque salarié de 36 à 28,8 heures par semaine en moyenne, qui vont bien au-delà de la seule possibilité de répartir le travail sur 4 jours : 150 modèles peuvent être repartis autour de trois types d'aménagement (Thoemmes & Labit, 1995) :

- (1) temps de travail journalier « long » de 7,2 heures qui a comme effet de concentrer la réduction de la durée du travail sur le cinquième jour, la cinquième semaine ou sur un jour variable en semaine,
- (2) temps de travail journalier « court » de 5,76 heures qui répartit la réduction de la durée du travail sur 5 jours,
- (3) temps de travail journalier « moyen » de 6,17 heures où la réduction de la durée du travail est en partie reportée sur la troisième équipe et la troisième semaine du cycle.

On constate que l'effet de la nouvelle norme temporelle sur la répartition en période de travail et de non-travail n'est pas homogène, mais différentielle selon l'application de tel ou tel modèle. La diversité des situations et la complexité pour trouver le modèle « pertinent » a eu pour conséquence que la mise en œuvre de la solution vw s'est étalée dans le temps.

73. Convention collective du 15 décembre 1993, § 5 : « Pendant la durée de la convention, des licenciements économiques sont exclus. [...] ».

Rapidement négociée dans les sites de Emden et de Salzgitter (janvier 94), c'est là qu'elle trouve sa réalisation la plus « pure », puisque la semaine de travail s'y étale sur 4 jours du lundi au jeudi pour l'ensemble du personnel. La « semaine de 4 jours » a ensuite été négociée puis mise en œuvre dans les sites de Kassel et de Braunschweig (février 94), où elle prend des formes plus diverses⁷⁴. C'est dans les usines d'assemblage de la Golf à Wolfsburg et du Transporter à Hanovre que les difficultés ont été les plus grandes. À Wolfsburg, la « semaine de 4 jours » a été négociée le 16 mars et appliquée à partir du 4 avril, donnant lieu à des péripéties largement reprises par les journaux (entre autres de vastes embouteillages) dans une ville qui ne vit que par et pour Volkswagen.

La mise en œuvre de la semaine de 4 jours s'est avérée difficile. Bien que la durée du travail ait été réduite à 28,8 heures par semaine, celle-ci variait d'un site à l'autre et ne constituait qu'une moyenne pouvant être élargie jusqu'à 36 heures par semaine. L'expérimentation a procédé par ajustements et par un apprentissage par essai-erreur pour trouver des solutions efficaces (De Terssac et Lalande, 2002). Pour la mise en place de cette semaine, les aménagements les plus divers ont été imaginés afin d'ajuster les temps négociés aux nécessités de production. La variabilité des solutions organisationnelles caractérise la semaine de 4 jours sur le plan de la mise en œuvre. Sur le plan de la conception des règles, le maintien de l'emploi (30 000) et l'acceptation de la perte salariale (- 20 %) sont les deux points forts du premier acte de la semaine de 4 jours qui avait été financée par la perte salariale des employés.

4.4.3 Les limites de l'accord : ouverture d'un débat social sur l'irruption d'un nouveau paradigme de la négociation

L'invention et l'expérimentation de nouvelles règles ne préjugent pas de la viabilité de l'accord. Au contraire, comme nous l'avons pour la France, le travail de la négociation peut échouer provisoirement ou définitivement. Les solutions imaginées peuvent s'avérer trop éloignées des préoccupations du terrain ou socialement impraticables. La fragilité locale de l'accord sur la semaine des 4 jours proviendrait davantage d'un contexte où l'emploi serait de nouveau mis en question à cause de l'inefficacité d'un partage du travail durable pour maintenir l'emploi dans l'entreprise. Il faut souligner que l'accord est solide dans la mesure où il a été négocié par des groupes sociaux qui disposent de moyens forts pour normaliser et légitimer ses modalités diverses. Ils ont donné un cadre souple quant aux modalités d'application qui délèguent une partie importante des décisions au niveau local ; mais cette évolution a provoqué un sentiment de perte de contrôle du processus de la négociation éprouvé par d'autres directions régionales de l'IG Metall : la perte salariale et la flexibilité ne provoquent pas une adhésion spontanée à l'accord dans d'autres régions. Écoutons ce

74. Chaque négociation s'est soldée par un accord d'entreprise et souvent par des notes internes qui règlent en détail l'application sur les sites. Une partie de ceux-ci est accessible en consultant ROSDÜCHER, SEIFERT (1994).

représentant de la direction régionale d'IG Metall à Berlin-Brandenburg : « Quand j'ai appris les résultats de la négociation chez Volkswagen, j'étais d'abord surpris, après choqué, mais j'ai fini par comprendre les collègues à Hanovre. » D'autres directions régionales de l'IG Metall réagissent en 1994 certes avec compréhension, mais craignent en même temps à moyen terme que ce mode de négociation ne soit imposé ailleurs. La difficulté de pouvoir contrôler ce processus au niveau régional, voire national, la volonté de stabiliser l'ensemble des acquis sociaux et un scepticisme par rapport aux solutions rapides de « partage du travail » qui mènent à une augmentation de l'hétérogénéité des conditions de travail, leur fait préférer des réductions du temps de travail lentes, telles que celles demandées dans le cadre des négociations dans la métallurgie allemande de 1990 pour les 35 heures⁷⁵. Les réactions extérieures concernant l'expérimentation chez vw montrent les limites de l'application des règles à d'autres entreprises. La généralisation et la seconde phase du travail d'organisation portent donc exclusivement sur la solution initiale chez vw. Sera-t-il possible de prolonger et d'approfondir la règle trouvée en 1993 ?

4.5 La généralisation : confirmation du partage du travail et systématisation de la flexibilité temporelle

La généralisation de la solution trouvée porte d'abord sur sa durée. Elle porte ensuite sur les modalités qui ont fait de cette solution un accord entre les parties prenantes. L'accord de 1993 a eu une durée limitée fixée à 2 ans. Cette limitation a deux conséquences majeures. D'une part, cela signifie qu'une règle d'organisation est transitoire et temporaire. On pourrait même dire que l'instabilité est devenue une régularité qui emprisonne la règle dans le court terme. D'autre part, cette limitation signifie 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. Nous voudrions, dans cette partie, aborder 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 (Thoemmes, 2000).

Deux éléments montrent le caractère expérimental de cet accord : d'abord il s'agit d'un accord spécifique, ensuite d'un accord limité dans le temps. Sous le premier aspect, la négociation a été isolée de l'ensemble des thèmes de la négociation, comme les négociations périodiques portant sur les salaires. Sous le second aspect, la négociation est « un contrat à durée déterminée », comme le dira un de nos interlocuteurs, la règle est donc partielle (l'emploi) et temporaire (2 ans).

75. Entretien : avec des représentants de la direction régionale de l'IG Metall, Berlin, 8/94.

4.5.1 Chronique du second acte de la semaine de 4 jours : changement des termes de l'échange et conflit

Le fait nouveau est que les parties en présence n'ont plus d'engagements à respecter : le syndicat se donne alors la possibilité d'utiliser tous les moyens de pression dont la grève, qui était interdite. 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.

(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 la mobilisation des 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 du 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 2 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).

4.5.2 Du conflit au compromis : les limites de la généralisation sont dans la rue

Ce que montre la négociation d'abord, 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 généralisation, en particulier de la flexibilité, 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'avertissements, 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).

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

La généralisation de l'accord fondateur se fait au prix d'un changement des règles, mais l'esprit initial de l'accord, ses objectifs et surtout sa durée de validité se trouvent confirmés. 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 4 jours éclate au profit d'un temps contrôlé par l'employeur. 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.

Comme pour l'accord précédent, l'emploi reste par conséquent au cœur du résultat. Le partage du travail est maintenu. En revanche, la délégation syndicale part désormais de l'idée que des licenciements économiques sont exclus sur une durée indéterminée donc, de leur point de vue, les termes de l'échange ont changé puisque l'employeur s'engage à maintenir l'emploi de manière indéterminée⁷⁶⁻⁷⁷ : la généralisation de la solution initiale soulève d'abord la question de l'horizon temporel de la validité de la règle.

« vw n'a pas du tout été intéressée pour trouver un accord sur une durée indéterminée dans le temps. Alors, on a une interdiction de licenciements sur une période indéterminée. Mais la direction voulait, au départ, seulement pour une période d'une année ou de deux années. Un des problèmes le plus difficile à résoudre a été de décider pour combien de temps cette convention collective va être valable. Nous avons réglé, avec la convention collective, le maintien de l'emploi, non seulement pour les salariés qui veulent rester dans l'entreprise, mais aussi, et on n'en parle pas très souvent, pour les mille apprentis annuels qui sont dans l'entreprise et qui resteront après leur formation dans cette entreprise. Nous avons réussi à obtenir ça » (un responsable de la direction régionale d'IG Metall, Hanovre).⁷⁸

Ce mouvement de solidarité autour de l'emploi, confirmé par la renégociation de l'accord, aboutit finalement, selon les représentants syndicaux, à une garantie indéterminée de

76. « La convention collective modifiée sur la semaine de 28,8 heures est liée à l'exclusion de licenciements pour motif économique qui est prolongée à partir du 1^{er} janvier 1996 avec une possibilité de résiliation au plus tôt le 31 décembre 1997. », Article 1.1.1., *Verhandlungsergebnis zwischen des Verhandlungskommission der Volkswagen AG und der Industriegewerkschaft IG Metall-Bezirksleitung Hannover*, 12 septembre 1995. Traduit par nos soins.

77. L'ancienne convention collective du 15 décembre 1993, § 5 : « Pendant la durée de la convention, des licenciements économiques sont exclus. [...] ».

78. « Les jeunes en formation (*Auszubildende*) se voient proposés de manière générale un contrat de travail après la réussite à leur examen final », Article 1.1, annexe 4, *Verhandlungsergebnis zwischen des Verhandlungskommission der Volkswagen AG und der Industriegewerkschaft IG Metall-Bezirksleitung Hannover*, 12 septembre 1995. Traduit par nos soins.

l'emploi. Celle-ci est jugée compatible avec un investissement plus fort des salariés dans leur travail. Le maintien de l'emploi est, ici, vu par les syndicalistes comme une condition nécessaire de l'investissement des salariés dans leur travail.

4.5.4 De la semaine de 4 jours à la semaine de 5 jours

La phase de généralisation de l'accord porte ensuite sur la dynamique de flexibilité engagée par l'accord fondateur. Il s'agit bien d'un processus, puisque les règles ont bien évolué. Au bout nous voyons la généralisation d'un nouveau schème de la négociation : le temps des marchés est désormais omniprésent dans l'entreprise. À notre surprise, lorsque nous revenons deux ans après sur les lieux de la négociation, nos interlocuteurs syndicaux ne parlent plus de la semaine de 4 jours. Si dans la première phase de l'accord en 1994, dans les deux plus grands sites, il existait effectivement un modèle de base de la semaine de 4 jours, aujourd'hui, nos interlocuteurs pensent que la semaine de 4 jours est finie. La distance que prennent les responsables syndicaux avec le mot d'ordre des « 4 jours », qui avait fait pourtant le succès médiatique de l'accord, semble désormais maximale. Un responsable régional déclare : *« d'après ce que j'en sais, les 4 jours ne sont travaillés nulle part. La semaine de 4 jours a été, dès le départ, une mauvaise expression ; la semaine de 4 jours a été un mot d'ordre duquel nous nous sommes distancés assez rapidement. Moi, je pense qu'il n'y a personne qui travaille 4 jours »* (un responsable de la direction régionale d'IG Metall, Hanovre).

Les exigences productives et la situation sociale en Allemagne pèsent, en effet, sur le travail du week-end et nos interlocuteurs suggèrent que la semaine de 4 jours pourrait servir de cheval de Troie au patronat afin de faire sauter, en particulier, le samedi comme jour de repos socialement reconnu.

« Non, ce n'est pas réaliste, on est dans une période où nous devons faire attention pour sauver le samedi et le dimanche ; la semaine de 4 jours n'est pas une bonne stratégie dans cette période. Une certaine partie du patronat a envie de combattre tout ce qui a l'air d'être un standard social, donc nous avons la pression du patronat sur ce travail du samedi, c'est très difficile pour nous de maintenir ça, donc ce n'est pas une discussion dans IG Metall aujourd'hui » (un responsable de la direction régionale d'IG Metall, Hanovre).

Le site de Hanovre a abandonné rapidement la semaine de 4 jours à laquelle tenaient pourtant les représentants syndicaux à l'époque :

« Je ne peux pas parler de pourcentage maintenant, mais ce que je peux dire, même s'il y a très peu de gens qui travaillent 4 jours, c'est que quelques personnes dans la gestion du personnel travaillent 4 jours » (un responsable du CE de Hanovre, IG Metall).

4.5.5 Vers le travail du samedi ou vers un cadre pluriannuel ?

La fin de la semaine de 4 jours aurait bien pu déboucher sur une semaine temporaire de 6 jours, comme le démontre la volonté de la direction d'obtenir 12 samedis travaillés dans l'année sans prime supplémentaire. Le travail du samedi, qui a été à l'origine de la mobilisation des syndiqués, est finalement abandonné par les négociateurs, car il présentait un enjeu trop important pour la délégation IG Metall, dépassant largement le contexte de chez vw. La flexibilité ne s'impose pas d'elle-même, comme le montre le travail régulier de samedi qui est strictement refusé pour maintenir la concordance des temps sociaux chez vw, mais aussi afin de maintenir un rapport de forces sectoriel sur cette question. Enfin, la régularisation du travail du samedi aurait signifié la fin de la codétermination du conseil d'établissement du travail du samedi et la fin de sa surtarification.

« Le samedi est sacré pour IG Metall, et aussi pour les salariés. Le compromis qui a été obtenu était la pilule amère que nous devons avaler, c'était l'unification des tarifs pour des heures supplémentaires et pour le travail le samedi à 30 %, et la flexibilisation du temps de travail du lundi au vendredi », (un responsable de la direction régionale d'IG Metall, Hanovre).

La généralisation du temps des marchés par la négociation vise d'abord la variabilité potentielle de la durée du travail pour sauver, du moins provisoirement, le week-end. Le compromis pour éviter le travail du samedi a alors porté sur l'acceptation d'une extension de la modulation – annualisation et sur une diminution des primes du travail exceptionnel le samedi. Ici encore, nous constatons que, non seulement la perte salariale est réajustée par le temps de travail, mais aussi que la réussite relative du blocage du travail le samedi se traduit néanmoins par une pression sur la flexibilité annuelle, le temps des marchés. Le compromis sur la modulation – annualisation⁷⁹ est ressenti comme une concession que l'acteur syndical a faite à la direction. Dans le site de Hanovre comme nous l'avons vu auparavant, on avait besoin de plus de temps de travail pour maintenir la production, sans recourir à des embauches supplémentaires. Le compte-épargne-temps⁸⁰ est le dispositif utilisé pour réguler la modulation – annualisation : la convention collective renégociée stipule que « le paiement des heures supplémentaires ne peut intervenir que pour les heures qui dépassent les 35 heures »⁸¹.

79. « Dans les parties dépendant de la production, le temps de travail régulier peut être étendu à 8 heures par jour et à plus de 10 heures par rapport à la durée hebdomadaire régulière du lundi au vendredi », art. 1.1.1, *Verhandlungsergebnis zwischen des Verhandlungskommission der Volkswagen AG und der Industriegewerkschaft IG Metall-Bezirksleitung Hannover*, 12 septembre 1995. Traduit par nos soins.

80. « Afin d'assurer le respect de la durée annuelle du travail, un compte-épargne-temps individuel peut être introduit par accord d'entreprise, fonctionnant d'après le principe de l'épargne », art. 1.1.1., *Verhandlungsergebnis zwischen des Verhandlungskommission der Volkswagen AG und der Industriegewerkschaft IG Metall-Bezirksleitung Hannover*, 12 septembre 1995. Traduit par nos soins.

81. Art. 1.1.3., *Verhandlungsergebnis zwischen des Verhandlungskommission der Volkswagen AG und der Industriegewerkschaft IG Metall-Bezirksleitung Hannover*, 12 septembre 1995. Traduit par nos soins.

Pourtant la généralisation de la règle organisationnelle n'est pas parfaite. Elle se heurte aux réalités locales de l'emploi. L'alignement des établissements sur le même schéma (de Terssac et Lalande, 2002) pose problème pour l'un des six sites allemands. Le site de Hanovre semble déroger à la règle : seules les heures au-delà des 35 heures vont dans le compte-épargne-temps et les heures entre 28,8 heures et 35 heures sont rémunérées. Le commentaire de la direction régionale d'IG Metall qui dit ne pas être au courant par rapport à cette situation, est clair :

« Si vous faites plus de 28,8 heures pendant une période, vous devez avoir un équilibre sur l'année, c'est-à-dire qu'il faut que vous travailliez moins pendant une période pour arriver à cette moyenne-là ; s'il y a des heures supplémentaires, il faut prendre du repos » (un responsable de la direction régionale d'IG Metall, Hanovre). En effet, la difficulté de la gestion des heures supplémentaires dans ce site montre que la structure temporelle du travail craque. L'intensité du travail augmente :

« Il faut voir que, si la réduction du temps de travail provoque de tels processus, c'est quand même dirigé contre l'emploi à terme, c'est ça le paradoxe. Nous avons des exigences très importantes au niveau de l'effort et de la densité du travail et je pense que, chez nous, il n'y a pas beaucoup de place pour intensifier encore l'effort du travail de la personne. On peut très bien déjà voir ce que fait une personne sur la chaîne, on a des informations là-dessus, donc on ne peut plus trop intensifier encore la charge de travail », (un responsable du CE de Hanovre, IG Metall).

Cette situation est vécue par les salariés du site comme un paradoxe devant la situation de l'emploi.

« D'un côté, on dit qu'il faut réduire le temps de travail pour sauver le plus d'emplois possible et, de l'autre côté, tous les jours on travaille plus. Là, les salariés nous disent : vous nous avez fait raccourcir les pauses, donc nous faisons plus maintenant sans que ça ait un effet sur l'emploi, mais plutôt le contraire. Il faut séparer, d'un côté, le temps de travail et, de l'autre côté, la politique sur l'intensité et l'effort », (un responsable du CE de Hanovre, IG Metall).

4.5.6 Flexibilité et déstabilisation des collectifs de travail

La généralisation de la règle s'avère être un processus continu. Les marges entre la stabilité des règles et la nécessité de répondre aux exigences des marchés sont étroites. Il en ressort un souci constant des représentants syndicaux d'assurer une cohérence du cadre temporel. La stabilité du cadre temporel du travail, en particulier aux heures d'arrivée et de sortie, mais aussi la stabilité des collectifs de travail, ont été remis en cause par l'accord vw et ceci pose désormais le problème crucial à Hanovre. La recherche d'une stabilité maximale de ce

cadre temporel devient alors un but ouvertement affiché dans une situation où le temps de travail éclate : *« Il faut avoir de la confiance, il faut pouvoir compter sur cet accord, donc il faut pouvoir planifier sur de longues périodes, il faut avoir des dates claires sur de longues périodes et, à l'intérieur de ces cadres-là, que ce soit quand même plus stable que jusqu'ici. Si on peut avoir de la flexibilité, il faudrait qu'on ait un maximum [un plafond] »*, (un responsable du CE de Hanovre, IG Metall).

En indiquant plusieurs dizaines d'accords d'entreprise conclus sur le temps de travail à Hanovre après l'introduction initiale de la semaine de 4 jours, notre interlocuteur, pourtant spécialiste de la question du temps de travail, nous avoue que, parfois, il perd la notion du temps en vigueur dans l'entreprise. Le temps de travail est, en effet, soumis à une négociation permanente qui brouille les repères temporels :

« Moi qui ai participé à ces règlements, à ces négociations, etc., je ne peux pas tout savoir, je ne peux pas me souvenir de tout de ce qu'on a fait, de ce qu'on a négocié. Les salariés ne sont pas toujours d'accord avec ça. Ils nous disent : est-ce qu'on ne peut pas avoir un peu de stabilité ? Il y a toujours du mouvement, il y a toujours des choses, est-ce qu'on ne peut pas avoir quelque chose de simple dans ce monde un peu difficile, comme une heure d'arrivée régulière et une heure de sortie régulière ? » (un responsable du CE de Hanovre, IG Metall).

La perte de sens des arrangements temporels locaux, de plus en plus compliqués, montre, pour ce cas particulièrement difficile du site de Hanovre, les inconvénients du partage du travail. L'approbation réelle de l'accord diminue. L'attitude aux élections professionnelles en témoigne ; un responsable syndical du site déclare en 1996 :

« Si on prend en compte tous ces facteurs, selon les différents collègues pour ces élections, on peut dire que le degré réel d'approbation tourne autour de 40 % à peu près. Ce sont les résultats les plus mauvais que nous avons eus. »

4.5.7 Travailler plus pour maintenir l'emploi

La généralisation de la règle d'organisation se fait dans la douleur. Dans l'exemple analysé, il serait illusoire de croire que les gains seuls ont permis aux parties en présence d'aboutir à un accord. Il y a bien eu quelques pertes : les salariés ont consenti à travailler plus du fait du rallongement de la durée du travail. Mais, en travaillant plus, ils ont incontestablement contribué au maintien de l'emploi. On est bien en présence « d'un sacrifice », comme le dit un responsable syndical, pour maintenir l'emploi. Cette garantie de l'emploi est un « prix » à payer pour les salariés. La perte salariale doit être désormais considérée comme proportionnelle à la réduction de la durée du travail. On constate ici que l'ajustement entre le temps et le salaire passe par l'intensification du travail.

En effet, déjà le rallongement effectif du temps de travail à 30 heures est obtenu par la suppression d'une partie des pauses payées. Au regard de cette dégradation du travail pour les salariés, comportant certes une nouvelle autonomie dans la gestion du temps, un responsable syndical du site de Hanovre pense qu'on ne peut pas aller plus loin dans le partage du travail et surtout des salaires :

« Nous, chez vw, nous avons l'impression que les collègues ne sont plus prêts, pour l'instant, à accepter des pertes salariales effectives supplémentaires par rapport à leurs revenus » (un responsable du CE de Hanovre, IG Metall).

Résumons donc brièvement les traits de l'arrangement vw « généralisé ». La solution Volkswagen propose désormais une réduction de la durée du travail à 28,8 heures (30 heures de travail effectif) réparties sur 5 jours. Les salariés perdent, par le rallongement de la durée de travail, environ 2 % de leur salaire annuel brut comparé à la période suivant le premier accord. Le partage du travail, bien que maintenu, s'est transformé : la semaine de 4 jours est terminée et la flexibilité du temps de travail croît dans l'entreprise. La modulation – annualisation est devenue, avec le compte-épargne-temps, une manière flexible et individuelle de gérer le temps de travail. Dans les négociations, nous avons vu une forte pression de la direction pour imposer le travail de week-end. Les publications patronales par rapport à la renégociation de cet accord sont sans ambiguïté. Si, pour la phase d'expérimentation en 1993, le livre de l'accord, publié par la direction de vw, s'intitule (Hartz, 1994) : « Chaque emploi a un visage, la solution Volkswagen », en 1995 pour la phase de généralisation, le nouveau livre s'intitule (Hartz, 1996) : « L'entreprise qui respire : chaque emploi a un client – Maintien de l'emploi chez Volkswagen ».⁸²

La fin de la semaine de 4 jours accrédite la thèse de l'avènement du temps des marchés : d'abord, dans les sites de l'entreprise où la réduction de la durée du travail pose problème. La modulation – annualisation est née sans aucune intervention du législateur ou de la branche. Elle est née de la nécessité de répondre aux besoins des sites en situation de pénurie d'emploi relative. Mais par sa diffusion interne à l'entreprise, elle s'applique maintenant à l'ensemble des sites. La généralisation de la variabilité de la durée du travail est effective partout. En effet, l'usine qui « respire » est en réalité une formalisation de la politique de la direction de vw, sous la forme d'une cascade de mesures de flexibilité temporelle basées sur la situation des commandes, comme le déclare le directeur du travail, représentant de la direction :

« La base pour la semaine Volkswagen, dans l'entreprise qui respire, est la situation des commandes. » (Hartz, 1996)⁸³

82. Traduit par nos soins.

83. Traduit par nos soins.

Cette « respiration » de l'usine est assurée par un « poumon à 5 niveaux » :

- extension de la durée journalière du travail selon l'état des commandes,
- introduction d'équipes supplémentaires (de nuit par exemple),
- extension de la semaine de 4 jours à 5 jours,
- extension à la semaine de 6 jours avec samedi,
- mutation des salariés à d'autres postes ou sites.

Ces mesures, applicables dans l'ordre de priorités, définissent le recours à la flexibilité temporelle dans le cadre du partage du travail. Pour autant, en 1996, le partage du travail semble rester « légitime » dans l'entreprise et à l'extérieur. Plusieurs enquêtes semblent au moins en témoigner. Une enquête effectuée par FORSA sur 1 001 personnes choisies de manière représentative en Allemagne montre que 51 % des interrogés pensent qu'une réduction de la durée du travail avec perte salariale est capable de maintenir l'emploi ; 29 % sont convaincus que ce n'est pas utile et 20 % ne savent pas si c'est utile (cité dans Hartz, 1996, p. 102). Une enquête effectuée par l'université d'Erlangen auprès du personnel de trois sites (Wolfsburg, Emden et Braunschweig) sur 2 600 salariés montre, en juin 1995, un niveau de satisfaction comparable : 48,6 % se montrent « contents » ou « très contents » du premier accord obtenu, 34,7 % sont « contents et mécontents » selon l'aspect et 16,6 % sont « mécontents ou très mécontents » de l'accord (*op. cit.*). Signalons toutefois que seuls 6,2 % disent que la perte salariale a été facile à gérer. Il semble, par ailleurs, que plus le revenu est élevé, plus il semble difficile d'accepter la perte salariale (*op. cit.*). Ce qui peut faire réfléchir sur les conditions concrètes de la mise en œuvre d'une solidarité autour du partage du travail. Que retenir de la généralisation de la règle d'organisation chez vw ?

Premièrement, au regard du premier accord, les termes de l'échange entre employeurs et salariés changent. Dans la phase d'expérimentation entre 1993 et 1995, le maintien de l'emploi s'échange principalement contre la perte salariale et la réduction de la durée du travail. La variabilité de la durée hebdomadaire fait l'objet d'une expérimentation limitée dans son ampleur. Dans la phase de la généralisation à partir de 1996, le maintien de l'emploi s'échange contre la flexibilité du salarié enrôlé dans une augmentation de la disponibilité pour l'entreprise. Dans les deux cas, l'emploi sert de monnaie d'échange entre employeur et salariés.

Deuxièmement, le temps de travail qui est négocié n'est plus le même. Dans le premier accord, il s'agissait bien d'une réduction de la durée du travail. Dans le second, il s'agit de la flexibilité temporelle. Tous les ingrédients de l'ordre temporel tourné vers la production sont présents : l'augmentation de la durée du travail (28,8 heures à 30 heures) et surtout la variation au cours de l'année, en fonction des impératifs de production ; l'étalement des périodes de travail de 4 à 5 jours, voire de 5 à 6 jours et l'extension potentielle du travail en équipes successives. Ce type de résultat n'a rien de surprenant au regard des négociations menées dans d'autres pays comme la France. La différence porte surtout sur l'échelle et

l'ampleur du changement, sur le type d'expérimentation et de généralisation des solutions trouvées et sur les manières de parvenir à des accords. le système social de référence n'est pas le même. Dans le cas de vw, l'entreprise doit compter avec les représentants syndicaux de la branche. Dans le cas des situations étudiées en France, on observe l'importance du travail du législateur pour expérimenter et pour généraliser un nouveau schème de la négociation.

4.6 La différenciation et la mise en place de la société Auto 5000

Présentons enfin la phase de la différenciation de la règle d'organisation, amorcée avec la convention collective de 2001, ainsi que le processus de négociation. Après l'invention du schème de négociation en 1993, son expérimentation jusqu'en 1996, la généralisation jusqu'en 2001, la différenciation va boucler le cycle du processus. Cette phase ne se concrétise pas par une remise en cause des principes fondateurs. On est certes dans une logique d'amélioration des fonctionnements à la marge (de Terssac et Lalande, 2002), mais la phase différenciation se caractérise dans le cas de vw par une certaine radicalité, par des innovations aussi spectaculaires que problématiques. La différenciation est conçue sur le modèle d'une nouvelle expérimentation qui pourrait dans les années à venir donner lieu à un nouveau processus d'élaboration d'une règle d'organisation. Nous allons revenir sur les étapes principales, mais aussi sur les raisons qui ont conduit à cet accord particulier. Il résulte de la pression de la concurrence à l'intérieur de l'entreprise. Simultanément le problème organisationnel et structurel préoccupe les établissements allemands. Après une analyse de l'évolution des dispositifs permettant la flexibilité temporelle qui s'avère de plus en plus élaborée, nous tenterons un premier bilan du fonctionnement de la nouvelle convention collective.

4.6.1 Présentation de la convention collective de 2001

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, rémunéré 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 (IG Metall, 2002).⁸⁴

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 fixée dans la convention collective vw (qui perdurera pour le reste de l'entreprise) et qui se situe à environ 30 heures par semaine. 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 (2 500 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'agence pour l'emploi⁸⁵. 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.

84. 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.

85. *Arbeitsamt*.

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 « 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 nouvelle possède le statut juridique de société à responsabilité limitée (SARL). Son conseil de surveillance est composé de 12 membres dont six représentants du personnel. La codétermination au sein de la nouvelle entreprise est exercée par un comité d'entreprise commun au site de Wolfsburg et à la nouvelle société Auto 5000.

4.6.2 La différenciation laborieuse de la règle d'organisation : une négociation qui dure deux ans

La négociation qui a produit ce résultat peut être caractérisée par différentes étapes. D'une part, il ne s'agit pas d'une négociation « tranquille » dont le résultat est connu d'avance. D'autre part ces étapes laissent transparaître des moments de rupture et d'échec potentiel (IG Metall, 2002)⁸⁶.

Pour saisir l'ensemble du processus qui se termine en septembre 2001, il faut revenir à l'année 1999, quand le directeur de travail de Volkswagen présente pour la première fois le projet Auto 5000. Cette présentation est suivie d'un écho médiatique important. Suite à cette présentation, l'organisation syndicale montre son intérêt pour la solution proposée. Le principal problème est l'étonnante demande patronale d'une semaine de travail de 48 heures.

Néanmoins, en février 2000, la commission tarifaire de l'organisation syndicale décide d'entrer en négociation officielle avec la direction dans le but de traduire le projet en convention collective. Un mois plus tard, la commission syndicale présente quelques

86. Nous résumons ici le processus de la négociation en nous appuyant d'une part sur deux entretiens avec la direction régionale de l'IG Metall à Hanovre (*Bezirksleitung*), enregistrés, retranscrits et traduits en 2002 et d'autre part sur une publication de cette même organisation, IG Metall (2002).

principes qui visent à guider les négociations. Ce n'est qu'une année plus tard, en février 2001, que la direction présente de son côté les détails de son projet. Commence alors les négociations formalisées de la phase de différenciation.

En mars 2001, l'organisation syndicale présente le projet d'une convention autour de sa proposition pour contrer la proposition patronale. En mai 2001, lors de la deuxième session de négociations, la direction de Volkswagen cherche à réduire les points cités de la convention collective à un minimum de dispositions. Les autres principes ne devraient pas faire l'objet d'une formalisation ou alors ils devraient être limités à des « déclarations d'intention ». Lors de la troisième session de négociation, la direction de Volkswagen maintient sa position d'une durée du travail moyenne de 48 heures par semaine. Par ailleurs, la durée du travail hebdomadaire devrait se répartir sur six jours normalement ouvrables, ce qui impliquait le recours renforcé au travail de samedi. Durant la quatrième session, la direction de Volkswagen n'insistait plus sur la durée moyenne de 48 heures par semaine. En revanche, le problème de l'extension du recours au travail du samedi et la diminution des primes pour le travail du samedi sont toujours à l'ordre du jour. En juin 2001, la négociation se fait de plus en plus tendue. La direction propose une durée moyenne hebdomadaire de travail de 42,5 heures, alors que l'organisation syndicale ne voudrait pas aller au-delà de 35 heures. Malgré les tentatives de rapprochement, les propositions de part et d'autre semblaient trop éloignées.

Une semaine plus tard, les négociations échouent. La direction et les organisations syndicales ne pouvaient pas se mettre d'accord au cours de la sixième session de négociations sur un compromis entre les deux positions. Dans la presse et dans le débat public, l'échec des négociations du projet qui se voulait « orienté vers l'avenir » a été fortement critiqué.

Quelques jours plus tard, et de l'intérieur de l'entreprise, surgissent des propositions de médiation pour la sauvegarde du projet. Après les discussions, et durant deux semaines, l'organisation syndicale et la direction reprennent les négociations en juillet 2001. Six semaines plus tard, le 28 août 2001, l'accord est trouvé après 17 heures de négociations. En septembre 2001, la direction de l'organisation syndicale valide l'accord.

En résumé, entre la première proposition en 1999 à la signature de l'accord et son approbation en septembre 2001, presque deux années se sont écoulées. Comment expliquer cette longueur de la négociation ? La règle d'organisation généralisée en 1996 à l'ensemble des sites allemands et pour une durée indéterminée n'était-elle plus à l'ordre du jour ? Pourquoi les négociateurs ont-ils tenu à conclure encore une fois un 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, l'un situé dans l'entreprise, spécialiste du management auprès du conseil

d'établissement, et l'autre comme représentant de l'organisation syndicale régionale à Hanovre.

4.6.3 Différencier ou inventer une nouvelle règle pour maintenir de l'emploi sur des sites allemands face à la pression des pays de l'Est ?

Nos interlocuteurs admettent que la solution étonnante 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 pourraient contribuer à intégrer des chômeurs par des processus de qualification. Cette solution est d'abord vue comme une réponse aux défis posés par le « plombier polonais » et par le « chômeur allemand », si on nous permet cette comparaison polémique avec un débat mené récemment en France. 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. Dans ce contexte les autres facteurs de coût, donc en particulier les salaires, commencent à avoir une tout autre dimension. D'une part, le rapport des salaires est pour certains établissements de 1 à 10, en notre défaveur. D'autre part, les établissements en Pologne par exemple sont fortement subventionnés par l'État : la réduction d'impôt, des réductions des coûts d'énergie, mais aussi des infrastructures requises par l'entreprise et fournies par l'État. En somme, ces établissements, mêmes s'ils ne sont pas de taille très importante, sont des concurrents tout à fait sérieux. »

Notre interlocuteur ne cache pas l'ambition de la différenciation de la règle d'organisation visant à proposer et à expérimenter des nouvelles solutions pour la production face à la compétition internationale.

« 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 4 jours. La particularité de cette nouvelle convention expliquerait aussi le temps de négociation particulièrement long. La différenciation de la règle ne met-elle pas en cause les finalités de l'accord fondateur ?

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 4 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 les structures « *anciennes, centralisées et rigides* », préoccupe nos interlocuteurs. Il s'agit d'approfondir le travail d'organisation de la production pour la mettre en adéquation avec la négociation du temps des marchés.

4.6.4 Le problème sous-jacent : comment segmenter un méga-site centralisé ?

Une question, qui semblait avoir été occultée publiquement pendant 10 ans dans les discussions entre organisations syndicales et la 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 peu en phase avec le temps des marchés et qui sont d'une taille très importante (plus de 50 000 salariés à Wolfsburg ; et plus de 15 000 salariés 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 sur un territoire donné. La différenciation de la règle 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 :

« 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. Il y a des aspects de la valorisation du travail, de la structure des salaires, de la vision de l'égalité des salaires et des risques importants au niveau de la flexibilité temporelle et de la stabilité de l'emploi qui sont à surveiller. 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 sélectionnées 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 traduite 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. Observons ce décalage entre le travail de la négociation et le travail d'organisation sur la production (de Terssac et Lalande, 2002) ; celui-ci n'est abordé explicitement qu'au bout de 10 ans, alors que les négociations avaient déjà bien changé les conditions d'exercices du travail depuis 1993. La règle d'organisation de la semaine de 4 jours semble donc différenciée géographiquement en proposant une expérimentation sur la production elle-même.

Nous verrons plus loin que cette réforme des structures s'appuie sur la participation des salariés. Elle a tendance à enrôler des salariés dans ce travail d'organisation avec une contrepartie non négligeable. Il s'agit de co-décider des investissements, de participer à l'évaluation du travail et au processus d'embauche, de continuellement former le personnel, mais aussi de faire évoluer les modèles productifs dans le sens d'une plus grande participation des salariés.

Il semble que l'objectif est de considérer le travail comme une source potentielle de productivité jusque-là inexploitée. Ce pari est risqué, car cette recherche de productivité dans la refonte des structures de production pourrait aussi mener à une exploitation renforcée, voire à une auto-exploitation sous couvert d'un processus de production réformée.

4.6.5 De la modernisation organisationnelle à la flexibilité sans limites ?

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 cascades. 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 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 différenciation 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 pour prendre des congés plus courts pour assurer des ponts par exemple.

« Nous avons le compte-épargne-temps à long terme appelé 'bon de trésor-temps' (Zeitwertpapier) avec l'objectif de raccourcir la carrière professionnelle et de permettre la préretraite. Le salarié peut économiser plusieurs années sur ce compte-épargne-temps et partir plus tôt à la retraite. Ensuite, nous avons le compte que nous appelons R. B. où quelqu'un peut économiser pour partir en congé sabbatique. Après, chaque salarié possède un compte que nous appelons R. M. Ce compte totalise des heures supplémentaires. On y accumule les surplus au-delà de 35 heures que le salarié peut prendre sous forme de temps ou d'argent selon le site sur lequel il est employé. Nous, ici [Hanovre], nous avons en ce moment une règle de 50 % d'argent et 50 % de temps, en ce qui concerne les heures au-delà de 35 heures. Nous avons ensuite des comptes R.A. qui sont des comptes de durée journalière du travail décalé afin de créer des ponts avec des jours libres planifiés. »

Ces comptes multiples ont pour fonction de permettre l'accumulation de temps pour différents usages. Les usages ne varient pas uniquement selon les individus, mais aussi selon les établissements. Ainsi à Hanovre la durée du travail effective est plus proche de 37 heures (2002), et variable selon la charge de travail. En revanche, à Kassel, la durée effective du travail serait plus proche de 30 heures hebdomadaires.

Derrière les différences d'interprétation de la semaine de 4 jours, nous trouvons aussi des possibilités variées 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. Nous avons montré qu'elle faisait l'objet d'une négociation, parfois non formalisée, entre le centre et la périphérie de l'entreprise (Thoemmes, 2000). Ces pratiques divergentes conditionnent les possibilités des individus d'économiser sur ces comptes. La variabilité des situations entre les sites est accompagnée d'une variabilité pour un même site, mais aussi d'une variation des capacités des individus à économiser sur ces comptes.

Le dernier constat est que le temps est devenu marchand, c'est-à-dire la « variable d'ajustement ». 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 actuellement totalement dépendante de la situation économique, mais bornée par des règles collectivement négociées.

« 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 », (syndicaliste IG Metall, CE de Hanovre).

Notre interlocuteur chez vw décrit ici l'évolution de la négociation du temps de travail en insistant sur l'importance du temps des marchés. Un des éléments de l'avènement du temps des marchés part de l'idée de la 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. Notre interlocuteur nous confirmera que le travail du samedi a été une des concessions les plus difficiles à faire dans les négociations avec la direction.

Où peut s'arrêter cette recherche de la capacité de production et le manque de limitation formalisée à la durée du travail ? Aujourd'hui, dans l'établissement de Hanovre, tous les systèmes de pointage ont été abolis. Notre interlocuteur parle d'une solution « 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*)⁸⁷ avec le principe du « fini-parti », la tâche prévaudrait désormais sur le temps, décrivant encore une fois une inversion de la relation entre temps et travail telle qu'elle a été définie par l'industrialisation. Ce type d'arrangement est regardé avec suspicion ailleurs. Comme le note un responsable de la direction régionale de l'organisation syndicale à Hanovre :

« Le temps de travail de confiance est une manière de mesurer le temps de travail, le salarié lui-même dit combien il a travaillé et à quel moment. Cette manière de faire est diversement appréciée en dehors de Volkswagen. Le risque de ces dispositifs est que nous assistions à une extension incontrôlée et incontrôlable du temps de travail. Mon point de vue personnel est que ce temps de travail de confiance présente plus de risques que d'avantages. Je préférerais dire qu'il faut parfois protéger les salariés d'eux-mêmes et c'est aussi une de nos fonctions en tant que syndicalistes de faire attention que les personnes n'en fassent pas trop. C'est pour cela qu'il faut faire des règles précises en matière de temps de travail. »

Nous pouvons conclure sur une modernisation de l'organisation du travail qui aboutit, comme l'avait prévu la négociation, à des formes de flexibilité temporelle sans comparaison. Avant de nous exprimer sur les risques et les opportunités contenues dans ces changements importants, tournons-nous concrètement vers l'analyse du fonctionnement de la convention négociée : a-t-elle tenu les promesses données ? Peut-on effectuer un bilan provisoire du résultat de la négociation ?

4.7 Les premiers résultats du fonctionnement de la convention Auto 5000

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

87. Voir Haipeter, 2002.

conclure qu'il s'agit avec ce modèle négocié d'un succès ? 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 l'évolution de la règle d'organisation.

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. Une présentation des principaux résultats de recherches auprès du comité d'établissement à Wolfsburg en mars 2005 résume quelques chiffres clés (Schumann, 2005).

Seuls 3 % des équipiers embauchés n'avaient aucune expérience du chômage et 40 % avaient été au chômage pendant une année ou plus⁸⁸. 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 envers 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 pointent aussi un manque de représentation des intérêts des salariés sur leur lieu de travail.

Tout se passe comme si le conseil d'entreprise devait se faire une place dans la nouvelle société en territoire « étranger ». À propos des problèmes que nous avons cités, les auteurs de la recherche concluent néanmoins sur une acceptation de ces contraintes « sans une critique trop forte » (Schumann et al., 2004, p. 32). Nous interprétons donc les résultats provisoires de cette recherche sur les effets de la convention comme une approbation « sous réserve ». La réalisation des objectifs que s'étaient fixés les acteurs dans la négociation collective semble avoir progressé dans la direction énoncée, deux ans auparavant.

4.8 L'interprétation du type de différenciation : des règles parallèles et une régulation extraterritoriale

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. Le travail d'organisation s'est poursuivi au cours d'une décennie. 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 4 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).

4.8.1 Des règles parallèles sur un site de production

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.

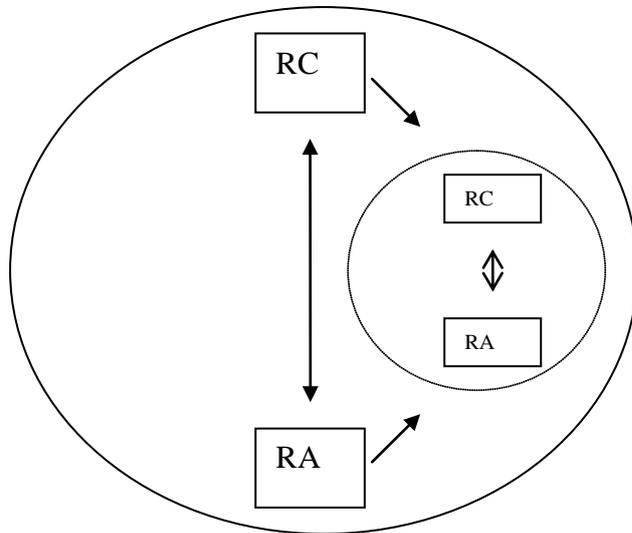
Ce caractère, dès lors exceptionnel dans le contexte des relations professionnelles allemandes, a permis de faire émerger l'accord fondateur en 1993. Les deux premières négociations de la semaine de 4 jours ont fait évoluer la règle d'organisation de manière considérable, mais elles n'ont pas changé cette régulation intermédiaire. Après l'expérimentation, la généralisation, la différenciation 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).

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. La différenciation porte sur la population salariale elle-même.

4.8.2 Une régulation extraterritoriale

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 les règles et les 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 (Fig. 1).



RC : Régulation de contrôle, RA : Régulation autonome

Figure 1 : La mise en place de la régulation extraterritoriale.

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. La différenciation est précisément basée sur le découpage d'un territoire permettant d'embaucher des salariés, restés au chômage, à des conditions différentes de celles habituellement administrées 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 du même établissement nous semble d'autant plus intéressante (Fig. 1) : 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, les conditions de travail. 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 », lorsque 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, la phase de différenciation a provoqué une rupture dans le système de relations professionnelles. L'analyse longitudinale sur 10 ans révèle qu'un type particulier de règles (la semaine de 4 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.

4.9 Au-delà de la différenciation : les perspectives de la semaine de 4 jours

Quel sera l'avenir de la semaine de 4 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 4 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 5 000 x 5 000, 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 ?

4.9.1 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 l'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 du 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 :

« Ce qui est en train de changer est que les conseils d'entreprise vont continuer à avoir de plus en plus en charge l'interprétation des règles qui ont été négociées à un niveau supérieur. La convention collective de 93 a toujours été prolongée ; 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. De l'autre côté, il faut abandonner l'illusion qu'on arrivera à des périodes plus tranquilles, plus calculables : ce n'est pas une hypothèse de travail pour l'avenir. 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 la permanence des négociations pour configurer les marchés. Les normes temporelles s'inscrivent dans un temps des normes, c'est-à-dire dans le processus d'une normalisation de plus en plus négociée, révisée et adaptée au contexte socio-économique.

De plus la négociation n'a-t-elle pas changé ? L'enrôlement des salariés étend la négociation collective à une transaction individualisée. Le marché devient une affaire personnalisée dans la mesure où les règles négociées descendent jusqu'aux individus, comptant sur leur participation et influant sur leur attitude au travail.

Certes, il serait intéressant de simplifier les règles concernant le temps, le travail, l'emploi et les salaires, mais de l'autre côté « ce bricolage » indique aussi l'existence d'une tendance plus lourde de négociation permanente, d'une implication plus forte du conseil d'entreprise et des acteurs locaux dans la négociation, sans compter qu'un travail d'harmonisation continu pour tenir ensemble des réalités locales et des principes qui ont été négociés pour tous les établissements est nécessaire. C'est un pari difficile à tenir pour les représentants syndicaux, mais aussi pour la direction de l'entreprise.

4.9.2 Les risques liés au changement de la régulation

La différenciation de la négociation de la semaine de 4 jours n'a pas facilité le travail d'harmonisation. Mais il a produit aussi de l'intégration : ne s'agit-il pas là d'un mérite de cette variation du temps des marchés ? 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 territoire et du secteur.

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 règle différenciée de la société Auto 5000. À 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'embauche des chômeurs de longue durée semble avoir été concluante à la fois du point de vue de la production et de l'attente des individus.

Ces observations nuancées ne peuvent pas dissimuler la pénibilité du travail du secteur automobile, comme le confirment nos interlocuteurs. L'avenir 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 semblables à ceux 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. 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. La différenciation de la règle d'organisation a produit une certaine harmonisation régionale et sectorielle.

D'autre part, le type de régulation mis en œuvre chez vw se diffuse depuis dix ans en Allemagne (Bispinck et Bahnmüller, 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 pour effectuer un travail similaire. C'est la difficulté principale à gérer pour les organisations syndicales : expliquer la différence et 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.

4.10 Conclusions

Comment résumer ces analyses de la semaine de 4 jours ? Quels ont été les changements de la règle d'organisation sur 10 ans ? Le travail d'organisation (de Terssac et Lalande, 2002) par la négociation a permis d'établir le temps des marchés dans l'entreprise. Le marché de l'emploi et l'adaptation des conditions de production à la concurrence ont été au centre de l'intérêt des négociateurs. L'évolution des normes temporelles en est le résultat visible.

La phase de l'expérimentation du processus qui débute avec l'accord fondateur de 1993, s'est caractérisée par des réductions drastiques des salaires et de la durée du travail, mais aussi par le maintien de 30 000 emplois. Il amorce la mise en marché du temps par l'invention de la modulation et par la variabilité de la durée du travail. Cet accord a été possible, grâce à la spécificité historique des relations professionnelles qui avaient permis à l'entreprise de négocier directement avec la direction régionale de l'organisation syndicale.

La phase de la généralisation à partir de 1996 approfondit et prolonge le nouveau paradigme à une durée indéterminée. Le nouvel accord a à la fois confirmé l'interdiction des licenciements, mais il a développé aussi le système de flexibilité de l'entreprise « qui respire », proche des demandes des clients. Plus encore qu'en 1993, le temps de travail s'est calé en 1995 sur les commandes pour être plus réactif.

La phase de la différenciation se présente en 2001 d'abord comme une décision d'investissement en faveur de sites allemands, qui ont obtenu des charges de production pour une nouvelle voiture, en acceptant une proposition de la direction qui s'est faite dans le cadre d'une concurrence inter-établissements et intra-entreprise. Cette phase constitue un mouvement d'adaptation limitée de la règle d'organisation. En effet, la production d'une nouvelle voiture aurait pu s'effectuer en Pologne ou au Portugal dans des conditions bien plus intéressantes pour la direction. Si des diminutions de salaires atteignent à nouveau les 20 % pour les salariés embauchés, ces salaires restent néanmoins au niveau de la rémunération moyenne dans la région et dans le secteur automobile.

Dans l'ensemble, la contrepartie de la baisse de salaire est à chercher dans la continuité de l'engagement sur l'emploi en général, et dans l'embauche des chômeurs de longue durée en particulier. Des perspectives de qualification, de l'organisation du travail repensée et d'une codétermination développée, sont les aspects mis en avant par nos interlocuteurs syndicaux. Derrière la menace à la délocalisation, il y a un problème d'organisation interne aux établissements avec des hiérarchies rigides et bureaucratiques, basées sur des appareils grands, lents mais puissants, difficiles à restructurer dans le sens d'une meilleure réactivité face aux exigences du marché.

Le travail d'organisation de la production est en retard sur le travail de négociation. La phase de la différenciation vise à combler ce retard en expérimentant de nouvelles solutions productives. La segmentation d'un établissement de la taille et avec l'histoire de Wolfsburg (50 000 salariés) s'est avérée très compliquée. La perspective de la « modernisation interne » aide à comprendre la particularité des règles et plus encore les nouvelles régulations retenues pour la mettre en œuvre. La phase de la différenciation promeut en

effet des formes de régulation qui « encapsulent » une entreprise différente au sein d'un établissement avec l'aide d'un groupe de « modernisateurs » acquis à la cause. Nous avons appelé cette création d'un nouveau territoire une « régulation extraterritoriale », pour marquer la différence avec le reste de l'établissement qui se maintient sous un autre régime.

Cet exemple montre aussi que ce sont les règles qui créent le territoire et non l'inverse. Quand on décide de séparer une partie de l'établissement, en créant une structure juridique différente avec ces mêmes négociateurs, nous ne sommes ni dans le cas classique de la sous-traitance, ni dans la même entreprise. La différenciation paraît pleinement assumée par les négociateurs. Mais l'instabilité poussée à l'extrême sur l'ensemble de l'entreprise lors de la phase de généralisation et pour la phase de différenciation, notamment en matière de temps de travail, pose des problèmes. Dans les négociations collectives et à l'intérieur de l'entreprise, le temps a tendance à devenir un « équivalent général » : il se substitue au salaire. Cette évolution pose problème, notamment en relation avec la « convertibilité » du salaire et de l'emploi. Il s'agit ici d'une difficulté de convertibilité interne sur un standard commun. À ce problème de convertibilité interne s'ajoutent les problèmes de convertibilité « externe » de l'équivalent « temps », notamment pour le transfert des comptes-épargne-temps, ou pour leur « assurance » en cas de faillite d'entreprise (Bosch et al., 2005).

Quant à l'acceptation de la phase de différenciation de la semaine de 4 jours, les résultats semblent clairs. Les résultats de recherches cités (Schumann, 2005) montrent d'une part une acceptation globalement positive de la modernisation interne par les nouveaux arrivants. Elle montre aussi la difficulté des syndicats de représenter efficacement ces nouveaux salariés. Selon notre interprétation de la régulation extraterritoriale, il s'agit d'un processus d'apprentissage de l'organisation syndicale en territoire « étranger », qui n'a pas encore de légitimité ou qui mettra un peu de temps à l'obtenir, pour être considérée comme un véritable représentant des salariés.

Conclusions générales

Après l'analyse du temps des marchés chez vw en Allemagne et pour conclure, nous voudrions revenir aux questions que nous avons posées en début de l'ouvrage. Que nous apprend une analyse de la négociation du temps de travail en entreprise? Comment interpréter l'évolution des deux dernières décennies ? Ruptures ou continuités, volontarisme étatique ou autonomie des entreprises ?

Du temps des marchands au temps de la santé

Avec l'instauration d'une norme temporelle prédominante à partir du xix^e siècle, protégeant l'individu au travail, la santé était devenue, au moins dans les conceptions sous-jacentes, une valeur non-marchande. Aujourd'hui, le temps paraît être avant tout une variable d'ajustement, pour fixer les salaires, pour sauvegarder l'emploi ou pour coordonner les activités économiques. N'est-ce pas le retour de ce temps des marchands qui caractérise le plus la situation actuelle des négociations selon les entreprises et dont le contenu semble dicté par les marchés ? Marchander le temps selon la nécessité du commerce des produits et selon la réalisation des gains, voilà une caractéristique du Moyen Âge. Ce qui semble nous rapprocher aussi du Moyen Âge est la préoccupation de la variabilité et la gestion des risques (Beck 1986), qui dans nos sociétés semble se substituer à la définition de la longueur de la journée de travail, de la semaine ou encore à la longueur des congés.

Nous avons tenté d'examiner les rapports entre le temps, le travail et le marché (chapitre 1). Ce parcours nous a permis de préciser notre usage de ces différents termes, notamment en observant leur enchevêtrement. Nous avons emprunté à Le Goff (1999), à la suite d'un retour au Moyen Âge, la métaphore de l'irruption du temps des marchands dans un monde prédominé par les activités agricoles. Nous avons retenu deux qualités de ce temps des marchands.

La première concerne le rôle fondamental qu'ont joué les marchands pour contribuer à l'instauration d'une mesure précise du temps de travail, autour de leurs activités de création d'un réseau commercial, en tant que commanditaires de travaux des artisans et des ouvriers et plus généralement en tant qu'intermédiaires entre le vendeur et l'acheteur des marchandises.

La seconde qualité du temps des marchands concerne son aspect prévisionnel et provisionnel de la maîtrise des risques. Le marchand se trouve au centre d'une nouvelle conception du temps, permettant la vente du temps –l'Église parlait du « vol »–, permettant le crédit et plus généralement la marchandisation du temps. Les écarts entre achat et vente, mesurés en temps, constituent le gagne-pain de cette profession marchande.

Plus encore, les marchands se retrouvent au centre d'innovations financières, comme la lettre de change ou la vente à terme. Ces capacités d'innovation ciblent sur la maîtrise, et la marchandisation des risques nous montre que l'invention de dispositifs traitant du temps se loge dès le Moyen Âge dans la sphère financière. Un certain nombre de dispositifs temporels dont nous avons analysé la négociation au cours des chapitres précédents semble décrire des innovations financières tout autant que des nouvelles manières de gérer le temps. Par exemple, le compte-épargne-temps sur lequel le salarié économise une partie de ses congés, ne correspond-il pas à un crédit donné à l'employeur ? En tout cas, le retour au Moyen Âge nous apprend à lier ces deux aspects, le temps et l'argent, dans l'analyse de la négociation collective du temps de travail.

Comme hier, on ne peut aujourd'hui isoler les temporalités de travail de la vie privée et des effets financiers. Dans cette perspective, le temps des marchands – avant de devenir du temps de travail industriel avec au centre la protection des travailleurs – se transforme d'abord en temps de la coordination des activités, de l'obtention des gains, mais aussi de la maîtrise des risques par la prévision et la provision. Le marchand des biens devient le marchand des risques. Ces manières de voir et de faire qui apparaissent au Moyen Âge nous semblent être toujours d'actualité. Elles nous aident à comprendre la multiplication et le recours plus fréquent aux dispositifs temporels visant la gestion de la variabilité des durées de travail.

Si nous observons actuellement un affaiblissement des protections des individus au travail, n'est-ce pas au profit de la marchandisation des risques, y compris des risques concernant l'emploi ? Pour obtenir un emploi sûr, ne faut-il pas accepter d'assurer la production y compris en travaillant pour moins cher, parce que le coût de la variabilité est en train de passer de l'employeur aux salariés ? Le retour au Moyen Âge fait émerger la question de savoir si de nouveaux dispositifs temporels ne constituent pas un transfert des risques : en embauchant du personnel, l'employeur ne prend-il pas le risque d'augmenter ses coûts ? Si les heures supplémentaires passent au tarif normal, le salarié n'accepte-t-il pas une baisse de ses revenus ? L'accumulation du temps sur un compte-épargne-temps n'est-ce pas une manière de différer le paiement des salaires ?

Du temps de la santé au temps des marchés

Ce n'est qu'après l'établissement de l'économie de marché entre le xv^e et le xviii^e siècle et suite à l'augmentation importante de la durée du travail au cours du xix^e siècle que le temps de la santé va s'immiscer lentement dans le débat social.

L'invention du temps de travail en France porte depuis les enquêtes du médecin de travail Villermé (1830) sur 150 ans de législation limitant successivement la durée journalière,

hebdomadaire et annuelle du travail. La notion de temps de travail a été inventée pour contrecarrer les excès de l'industrialisation qui avaient provoqué le rallongement de la durée du travail à 15, voire 17 heures par jour. A été déclenché par la suite un processus de normalisation du temps de travail, contribuant à l'émergence de nouveaux acteurs sociaux comme le mouvement ouvrier et les organisations syndicales qui ont mis en avant la nécessité de réduire la durée du travail au nom de la santé des travailleurs. La législation a joué un rôle important dans cette évolution. La réglementation touchant le temps de travail a contribué à définir la norme temporelle ; elle s'échelonne en gros sur 100 ans selon la même logique : de 1841 à 1936, il s'agit (a) de réduire la durée journalière du travail, qui passe de plus de 13 heures à 8 heures, (b) de réduire la durée hebdomadaire et d'instaurer le repos hebdomadaire d'une journée en 1906 et de 2 jours en 1936. Enfin (c) il s'agit d'instaurer les congés payés qui comportent 2 semaines en 1936. On peut présenter cette constitution de la norme temporelle en trois grands moments : le premier (de 1830 à 1841) consacre *l'intervention de l'État* dans le domaine de la relation de l'employeur aux salariés ; le second (1841-1904) consacre les inspecteurs comme acteurs chargés de faire respecter la loi et de sanctionner. Le troisième (1900-1980) consacre la norme temporelle *pour tous* avec une durée hebdomadaire stable, une durée journalière fixe, 2 jours de repos consécutifs, enfin 5 semaines de congés. Telles sont les principales composantes de l'ordre temporel :

- une norme (durée hebdomadaire, journalière, repos, congés),
- l'intervention de l'État comme puissance normative,
- la règle commune crée le collectif des destinataires,
- un dispositif de sanction extrêmement développé.

D'où vient l'ordre temporel ? De cette conjonction entre une conception du temps centrée sur l'encadrement et l'organisation des activités de travail et une norme temporelle sanctionnée par une cascade de règlements visant à encadrer la relation employeur-salarié et à cadrer les activités de travail dans le temps. D'où vient la force de cet ordre temporel ? Il semble, en effet, que la norme temporelle ait pris racine dans les représentations des individus et dans les pratiques. Cette norme paraît incontournable, solidement établie : la première raison provient du fait qu'elle n'a pas été décrétée mécaniquement, mais bien qu'elle s'est construite sur 150 ans, de 1830 à 1980. Nous changeons de norme temporelle à partir des années 80, ce que nous avons développé au cours de cet ouvrage.

Qu'est-ce qui a changé ?

Nos matériaux nous ont conduit à formuler un point de vue sur l'évolution en cours. À la fin des années 1960 et face à un environnement moins stable que les normes du temps de

travail le laissent entendre, apparaît à côté de cette variabilité « imposée » une variabilité « choisie » autour du dispositif des « horaires variables ». Ce nouveau dispositif qui implique une autre mesure du temps de travail permettait aux salariés de « choisir » les horaires de début et de fin du travail. Nos analyses ont montré que ces dispositifs se sont rapidement répandus – contribuant à la modification d’une culture temporelle; nous avons vu certaines hésitations du côté des employeurs craignant « l’anarchie », mais aussi du côté des organisations syndicales qui redoutaient le changement de culture temporelle. Un apprentissage relativement long avait été nécessaire pour que la variabilité du début et de la fin de journée de travail s’installe.

En prenant appui sur cette dynamique, notamment consécutivement aux lois Auroux de 1982, la variabilité devient un dispositif de la négociation collective : la mise en marché du temps de travail. Nous avons analysé comment en 20 ans de négociation collective, le travail du législateur et des négociateurs a amené un nouveau schème de la négociation collective. Ces échanges portent sur l’introduction d’une « norme variable » de la durée de travail qui s’est généralisée et sur la situation du « marché du travail » au niveau local et au niveau des politiques publiques. Ces deux évolutions sont liées aux mouvements des marchés, des produits et de l’emploi, que les acteurs de la négociation de l’entreprise cherchent à contrôler en mettant en œuvre des logiques prévisionnelles et provisionnelles.

Cet ouvrage a mis en avant la question de la variabilité de la durée du travail comme caractéristique essentielle du nouveau paradigme (avec la stabilisation de l’emploi). Si la durée variable existe depuis longtemps autour des heures supplémentaires par exemple, la préoccupation visant à intégrer la variabilité dans la norme-même nous semble être relativement récente. L’idée d’une « norme variable », expression qui renferme une contradiction, est au centre du nouveau paradigme de la négociation.

L’ambiguïté du contrôle de la variabilité a été entretenue par la diversité des pratiques réelles, et elle a inspiré le débat sur la flexibilité temporelle jusqu’à nos jours, passant par tout un ensemble de dispositifs permettant la variabilité de la durée du travail, comme les heures supplémentaires, le chômage partiel, la modulation, le compte-épargne-temps et le temps annualisé ou d’autres dispositifs encore. L’essentiel des questions porte sur la possibilité pour le salarié de prévoir la variabilité de la durée du travail, voire de l’utiliser à son avantage.

La norme variable collective, l’action en faveur de l’emploi et la tentative de contrôler la situation par des logiques provisionnelles, caractérisent la négociation du temps de travail aujourd’hui. N’est-ce pas le signe que ces marchés (des produits, financiers, du travail) deviennent hégémoniques ? On pourrait plutôt parler à cet égard d’un nouvel idéal-type de la négociation. Tous ces éléments ne sont pas toujours présents dans tous les accords, mais idéalement ce nouveau schème les combine tous. Ce nouveau type de règles est

accompagné de nouvelles réglementations du temps de travail portant, du moins en France, sur une coproduction des normes légales. Celle-ci implique l'action gouvernementale et la négociation d'entreprise.

Les perspectives de l'analyse

Pour analyser ce changement de paradigme nous avons besoin de définir notre posture théorique et méthodologique. Ce positionnement s'appuie premièrement sur une lecture des temporalités en sociologie. La variabilité des normes temporelles a déjà été abordée au moment de la fondation de la sociologie, notamment par les travaux de Max Weber au début du xx^e siècle. Ses travaux nous invitent à ne pas enfermer l'analyse des temporalités dans le travail lui-même, mais au contraire à sortir de l'activité industrielle pour saisir l'ensemble des dimensions personnelles et organisationnelles qui influent sur la construction des normes. La sociologie du travail française après 1945 développe ce projet intellectuel. Elle critique explicitement l'existence d'un temps industriel dominant et unifiant. Ces points de critiques portent sur la multiplicité des temporalités sociales, sur le caractère déstructurant du travail industriel, sur l'émergence du temps de loisir, et sur la construction identitaire et le temps de l'activité professionnelle. D'autres travaux nous invitent à revoir les rapports entre temps et travail, en mettant notamment l'accent sur la mesure de la productivité, l'irruption de l'emploi dans le débat social et le retour de la question sociale. Le marché en tant que principe de coordination des activités permet de dépasser le temps de l'entreprise. Il situe la négociation collective sur un territoire plus large associant à la fois les relations professionnelles et les effets de cadrage par les politiques nationales ou européennes. Bref, ces travaux nous invitent à prendre de la distance avec une vision linéaire et statique des normes temporelles qui restent enfermées dans l'activité individuelle, dans la codification juridique ou dans des bases de données statistiques.

Deuxièmement, ce positionnement voudrait faire dialoguer les approches du travail, du marché, des politiques publiques et du droit. L'analyse des faits sociaux montre qu'il est difficile de refuser le regard sur les politiques publiques et sur le marché lorsque l'on étudie le temps de travail. Nous avons tenté un dialogue entre les différents champs de la sociologie. La tentative d'appliquer à ce dialogue une réflexion sur le travail d'organisation (de Terssac et Lalande, 2002) nous a permis de dégager les phases de la mise en marché du temps : l'expérimentation, la généralisation et la différenciation de la règle d'organisation. Le déplacement de la notion de travail d'organisation à un niveau qui dépasse le périmètre de l'organisation productive, pour rejoindre le niveau sociétal, est la conséquence de notre positionnement. Ce parti pris nous a permis de montrer l'apprentissage organisationnel portant à la fois sur les lois, les secteurs d'activité, et sur les entreprises. Dans cette perspective le travail d'organisation met concrètement en relation l'organisation productive et la société, le marché et les politiques publiques.

Troisièmement, notre perspective voulait mettre en évidence les régulations mobilisées par le travail d'organisation. La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud et ses prolongements nous ont permis de préciser la mise en marché du temps et les formes que prend cette régulation. Nous avons utilisé des concepts qui s'inspirent de la théorie de la régulation sociale, avec la régulation intermédiaire et avec la régulation extraterritoriale. Cette conceptualisation a émergé lors du travail de terrain pour comprendre la nature des changements dans les manières de produire des accords. C'était aussi pour montrer que fondamentalement le travail d'organisation se poursuit au-delà de la mise en place de nouvelles règles sur les manières de prendre les décisions.

L'étude du rapport entre le temps, le travail et le marché nous a amené sur la piste du changement social autour du travail par la négociation du temps. Nous avons retracé l'introduction lente d'un nouveau schème de la négociation collective qui est aussi un schéma d'organisation du travail, une règle qui n'est pas arrivée sans préparation ou sans acteurs. La loi a fabriqué de la négociation et la négociation a fabriqué de la loi. Par changement de paradigme de la négociation collective nous comprenons à la fois un changement des règles négociées, mais aussi une évolution des formes de régulation qui l'accompagnent.

Les enseignements d'un type de comparaison spécifique

Le recours aux théories du travail d'organisation et de la régulation sociale nous permet de situer le cas de vw par rapport à l'évolution de la mise en marché du temps en France. Quelles sont les similitudes et quelles sont les différences ? Compte tenu de l'hétérogénéité du contexte et d'un dispositif de recherche différent dans les deux situations, nous nous limitons aux traits transversaux saillants qui apparaissent dans l'analyse.

Le contenu des règles est très similaire. Le temps des marchés s'appuie dans les deux situations sur la réduction de la durée du travail, sur le maintien et la création d'emploi, sur la variabilité de la durée du travail (annualisation-modulation, compte-épargne-temps, etc.). La priorité est donnée à la variabilité des normes temporelles aux dépens de toute autre forme de flexibilité (temps partiel, travail de nuit, travail posté, travail de week-end). La seule différence concerne le financement de la solution trouvée : les salariés de chez vw paient le maintien de l'emploi par une diminution de salaire ; en France les accords sont subventionnés par une réduction des charges sociales permettant de limiter les conséquences négatives sur les salaires.

Le travail d'organisation se distingue à plusieurs niveaux dans les deux situations analysées. D'abord on peut observer que le changement des normes temporelles en France porte sur un territoire plus important. La généralisation du nouveau schème de la négociation par voie légale a laissé des traces. L'analyse chez vw a montré la difficulté à exporter le travail d'organisation à d'autres entreprises en Allemagne ; la géométrie des relations professionnelles et l'absence d'action légale en matière de temps de travail n'a pourtant pas empêché d'exercer une influence sur d'autres entreprises, sans que celle-ci n'atteigne la force et l'homogénéité observée en France.

Le regard sur la régulation sociale permet de détailler cette perspective. En France comme chez vw, le temps des marchés a besoin d'un autre type de régulation. Celui-ci déroge aux règles traditionnelles en matière de relations professionnelles. Le système social de référence associe la régulation globale à la régulation locale. Pour ce qui concerne la régulation globale, l'État en France et la branche d'activité en Allemagne cadrent effectivement la négociation des entreprises. Dans les deux cas, la branche d'activité n'est pas à l'origine du nouveau paradigme de la négociation : c'est l'État en France et l'entreprise en Allemagne. La difficulté commune porte sur la recherche d'un niveau de négociation pertinent pour généraliser le nouveau paradigme. L'objectif est de rapprocher la régulation locale de la régulation globale. Pour y parvenir, les deux systèmes ont recours à une régulation intermédiaire. L'invention d'un nouveau niveau de régulation en France par le mandatement fait intervenir le territoire (région, département) dans la construction des normes temporelles. Chez vw, la convention collective « maison » associe les négociateurs d'entreprise à ceux de la branche. Dans les deux cas, la négociation de branche sort affaiblie de ce processus : dédoublée par le mandatement en France et soumise à pression par vw en Allemagne. Dans ce travail sur le niveau de la régulation, vw va plus loin. L'entreprise se permet d'établir une gouvernance bicéphale sur un site de production qui vise à concurrencer en interne le système social de référence. Ce découpage ne ressemble qu'à première vue à une mise en sous-traitance de salariés travaillant pour vw. D'une part, les négociateurs gardent formellement la main sur la gestion de la nouvelle société. D'autre part, la population salariée de la nouvelle société est composée d'anciens chômeurs. Néanmoins cette régulation extraterritoriale opère une différenciation importante en matière de conditions de travail : sur les salaires, sur le temps de travail, sur la qualification, sur les hiérarchies, sur la participation, sur l'organisation du travail.

Ensuite les phases du travail d'organisation (de Terssac et Lalande, 2002), l'expérimentation, la généralisation et la différenciation permettent d'éclairer les processus de la négociation. 20 ans pour les accords d'entreprise en Midi-Pyrénées ont été nécessaires pour arriver au résultat analysé. Comparé aux 10 ans de négociations chez vw, nous constatons la précocité du processus en France qui dès les années 1980 légifère sur la modulation-annualisation. Ce

processus est néanmoins plus lent, car les négociateurs n'y ont pas tout de suite adhéré : les normes sociales sont en retard sur les normes juridiques, la légitimité sociale des dispositifs en entreprise n'étant pas acquise. La réduction de la durée du travail, l'emploi et les subventions ont débloqué le processus. Chez vw le travail d'organisation a eu lieu en accéléré, étant donné les licenciements massifs annoncés en 1993. Prises une par une, les phases montrent aussi des différences.

La phase expérimentale du travail d'organisation décrite par de Terssac et Lalande (2002) est divisée en trois sous-phases pour l'analyse des accords de région en France : la genèse, l'expérimentation, le recentrage. Ces mouvements et tâtonnements montrent une importante interdépendance entre le niveau légal et les négociateurs. Celle-ci se confirmera aussi pour les deux autres phases. Chez vw, l'expérimentation correspond à un moment décisif et à une tension aiguë en matière d'emploi.

La généralisation de la solution trouvée en 1993 montre à partir de 1996 le caractère conflictuel des échanges sur la règle d'organisation. Dans les deux cas, la généralisation amène un schème de négociation nouveau et un contenu de règles similaire. La généralisation a besoin de la différenciation pour devenir effective. Le passage à la différenciation est moins net dans les deux cas : les phases se superposent. En France la différenciation accompagne la généralisation du schème par les 35 heures (très petites entreprises, cadres, accords locaux variables). Chez vw, la différenciation se montre d'abord au niveau des sites de production au cours de la généralisation, avant de devenir une phase à part entière avec la création d'une nouvelle entreprise. La différenciation a d'ailleurs un caractère expérimental. Elle passe de l'entreprise au niveau des ateliers pour reformer les processus de production. L'objectif principal est de mettre le niveau de la production en adéquation avec l'esprit de règles négociées au cours de la phase de généralisation. Dans l'ensemble on constate que le cycle de la mise en place d'une règle organisationnelle est un processus et une dynamique qui amène du changement à chacune des phases : les règles restent instables. Mais le schème de la négociation est d'une robustesse relative : le temps des marchés a remplacé le temps de la santé.

L'analyse de la négociation collective pendant 20 ans dans une région française et pendant 10 ans dans une entreprise allemande montre le travail d'organisation qui a été nécessaire pour établir cette nouvelle règle. Cette règle n'est pas le résultat automatique d'un processus. Elle a subi des revers, notamment quand la négociation collective n'a pas suivi les propositions du législateur.

Ce temps des marchés qui associe le temps, les produits et le travail n'est pas une réalité abstraite, imposée de l'extérieur. Nos recherches ont montré l'inscription forte de ce

paradigme dans une réalité concrète, façonnée par les lois, par le secteur d'activité, par la situation économique et par la réalité unique de l'entreprise : le temps des marchés est davantage un temps local qu'une logique monolithique. Dans cette perspective, la réduction de la durée du travail n'a été qu'un instrument privilégié pour médiatiser et pour rendre possible cet échange : elle a été plus un moyen qu'une finalité.

Il est clair que malgré la différence des systèmes sociaux, de nos dispositifs de recherche et malgré les écarts qui apparaissent dans l'analyse, nous pouvons noter une étonnante convergence des processus analysés. Le temps des marchés semble abolir les frontières. Il met en question les modèles sociaux qui se sont construits sur une longue période.

Annexes : L'analyse quantitative des accords d'entreprise

1. Méthodes et traitements statistiques

Les traitements statistiques s'appuient tout d'abord sur un tri simple des données, qui permet d'avoir un aperçu des différentes variables et de leur apparition dans le corpus des accords d'entreprise de la région Midi-Pyrénées. Permettant de mesurer la présence des différents thèmes dans l'ensemble des accords, les tendances permettent de situer les accords des 35 heures par rapport à d'autres échantillons, comme les accords de Robien (1996) par exemple qui avaient permis de réduire localement le temps de travail.

Ensuite, nous avons fait des tableaux de corrélations décrivant des liens entre les modalités des différentes variables. Ce type d'analyse permet d'établir un profil pour chaque question et d'évoquer des liens à d'autres variables⁸⁹. Ce que nous appellerons « profil » par la suite donnera l'ensemble des corrélations se rapportant à une variable. Cette manière de lire les variables permettra d'évaluer plus finement les rapports entre la loi et la négociation.

Enfin, nous avons eu recours à un traitement statistique dit des « nuées dynamiques » permettant cette fois de raisonner sur l'ensemble des accords sans préférence d'entrée et respectant l'intégrité de l'accord en tant que situation unique, combinant différents thèmes et

caractéristiques. Le principe est simple : chercher à obtenir des « familles » d'accords par une méthode de classification. L'objectif est d'obtenir un nombre restreint de classes (en éliminant les classes petites et dispersées) avec un ensemble d'accords relativement homogène⁹⁰ tout en se distinguant des autres classes d'accords⁹¹. L'objectif est d'obtenir des classes d'accord que le sociologue se propose d'interpréter. L'interprétation se fera alors sur le nombre de classes et sur le nombre d'accords par classe en se basant sur les thèmes présents au sein de ces classes⁹². Ces thèmes ont d'abord un rapport au contexte de la négociation (volet de la loi retenue, type d'accord offensif ou défensif d'emploi, l'année de signature, signataire – délégué syndical, mandaté –, secteur d'activité et taille de l'entreprise). Ces thèmes touchent ensuite aux règles négociées : salaires mensuels et primes annuelles, évolution des salaires, niveau et horizon de la réduction de la durée du travail ainsi que les dispositifs de flexibilité temporelle (annualisation, travail en équipe, temps partiel, chômage partiel)⁹³ et d'autres thèmes comme le compte-épargne-temps et les associations externes comme la formation, par exemple.

L'objectif est ici de trouver des « familles » d'accords avec des caractéristiques proches. Nous obtenons ainsi une classification dans laquelle chaque classe d'accords représenterait une forme de la

89. Le tamis recherche les corrélations (au sens du Khi^2) entre l'ensemble des modalités des variables choisies. Ce taux étant variable, notre analyse distingue trois types de liens significatifs : faible (*), moyen (**), et fort (***). Une faible valeur du Khi^2 ne signifie pas nécessairement que le lien observé n'est pas à prendre en compte. Ce taux donne seulement une idée des chances de se tromper en affirmant qu'un lien existe (marge d'erreur * : 7 %, ** : 1 %, *** : 1°/0°).

90. En minimisant la variance « intra-classe ».

91. En maximisant la variance « inter-classes ».

92. La présence d'un thème au sein de la classe est mesurée par une corrélation au sens du Khi^2 .

93. Nous distinguerons à chaque fois si le thème est seulement mentionné par la négociation, si le dispositif est nouvellement mis en place dans l'entreprise ou alors s'il s'agit d'un dispositif préexistant qui est modifié.

négociation. Nous pouvons alors interpréter ces classes selon une cinquantaine de variables décrivant le contexte et le contenu de la négociation. L'analyse des corrélations à laquelle nous avons recours est basée sur le calcul du Khi^2 , équivalent dans notre cas à un test d'indépendance entre deux variables. Pour le calcul, le logiciel SDT a été utilisé.

2. La liste des principales variables analysées pour les accords « 35 heures »

2.1 Contexte - Identification :

Date de signature de l'accord
- de janvier 1998 à juin 1998
- de juillet 1998 à décembre 1998
- de janvier 1999 à juin 1999
- de juillet 1999 à décembre 1999

Type d'accord
- offensif
- défensif

Secteur d'activité
- bâtiment
- industrie
- commerce
- service
- agriculture

Taille
- moins de 10 salariés
- 10 – 20
- 20 – 50
- 50 – 100
- 100 – 500
- 500 et plus

2.2 Partenaires sociaux :

Signataire
- salarié mandaté
- délégué syndical
- délégué du personnel

Autres, CFDT, CFTC, CGC, CGT, FO
- présent signataire
- présent non-signataire
- non présent

2.3 Effets sur l'emploi, les salaires et la réduction de la durée du travail :

Rapport emplois / effectif d'origine
- 0 % à 6 %
- 6 %
- 6 % à 10 %
- 10 % et plus

Salaires mensuels/annuels
- Augmentation
- Maintien
- Modération
- Gel

Réduction de la durée du travail
- inférieure à 10 %
- égale à 10 %
- comprise entre 10 % et 15 %
- supérieure à 15 %

Horizon de la réduction
- quotidienne
- hebdomadaire
- mensuelle
- annuelle

2.4 Autres thématiques associées à la réduction de la durée du travail :

Annualisation / modulation, Temps partiel, Travail en équipes successives, Compte-épargne-temps, Heures supplémentaires
- mise en place
- modification d'un dispositif existant
- évocation / objet de négociations ultérieures

Intéressement, Chômage partiel, Formation, Comité de suivi, Référendum
- Oui

- Non

3. Analyse quantitative et qualitative des signatures des accords

Notre approche s'appuie sur deux types d'études différents. Dans un premier temps nous interrogeons les tendances observables des pratiques du mandatement à propos des 35 heures ; nous explorons notre base de données propre de 1 232 accords composée à égalité d'accords Aubry 1 et Aubry 2. En focalisant sur les acteurs de la négociation nous avons produit des tris et des tableaux de corrélations décrivant des liens entre les modalités des différentes variables. Ce type d'analyse permet d'établir un profil pour chaque question et d'évoquer des liens à d'autres variables.

Dans un deuxième temps, nous avons mis en place une démarche complémentaire par entretien semi-directif. Nous avons contacté l'ensemble des organisations professionnelles des employeurs et des organisations syndicales pour avoir des entretiens avec les experts de la négociation collective. Une dizaine d'entretiens enregistrés et retranscrits ont été menés de cette manière. L'objectif était de comprendre les logiques des négociations mises en œuvre par ces organisations autour du recours aux salariés mandatés, mais aussi de mesurer la solidité de nos résultats statistiques à l'épreuve de la pratique du terrain et dont les responsables régionaux de ces organisations nous ont rendu compte. Cette démarche a été lancée au cours de l'année 2001 et s'est terminée en 2002.

4. La classification des accords Aubry, 4 classes, n : 1 232 accords

L'analyse distingue trois types de liens significatifs: faible (*), moyen (**) et fort (***). Lorsque aucune étoile n'accompagne l'apparition d'une tendance du tableau ci-dessus, le lien est fort (***) et c'est le cas de la plupart des cases ci-dessous. Lorsque la case est vide, aucun lien significatif n'apparaît. L'inertie totale expliquée de la classification est de 40 %. Valeur du Khi^2 : 3 (*) 7.0 % de risques en affirmant qu'il y a corrélation entre les modalités, 7 (**) 1.0 % de chances, 11 (***) 0.1 % de chances.

No	Effectif No	Loi (Volet)	Type	Année	Secteur	Taille	Emploi	Salaire mois	Salaire Année	Salaire évolution	Horizon Temporel (RDT)	Annualisation	Niveau RDT	Heures supp.	Temps partiel	Travail en équipes	Compte Epargne temps	Autre Association
1	404	Aubry 1	Off.	1998	Industrie (**)	11-50 (**)	6 % 6 %-10 %	Comp. Partielle	Comp. Partielle	Gel	Semaine Et annuel Mensuel (*)	Modifiée	10 %	Evoquées	NON Evoqué	Mise en place Modifié	Evoqué	
2	306	Aubry 1	Off.	1998 1999	Services	- 10	6 %-10 %	Comp. Partielle	Baisse	Maintien	Quotidien Semaine Mensuel	Non	10 %-15 % 15 %+	Non	(**) Création	Non	Non	Intéresse- Ment
3	64			2000	Bâtiment	50+	6 %	Baisse	Comp. Intégrale	Maintien	Annuel (**)	Mise en place	- 10 %	Modifiée	Modifié	Travail de nuit : Modifié	Mise en Place	Chômage part. (**) Formation Préretraite (**)
4	458	Aubry 2	Déf.	2000 2001		11-20 50+ (*)	0 %-6 % 10 %	Comp. Intégrale		Modérée	Annuel	Mise en Place	-1 0 %	Modifiée	Modifié	Evoqué	Non	Chômage part. (**) Formation Comité de suivi (**) Référendum

Bibliographie

- AMAUGER-LATTES M.-C., DESBARATS I., « Pour une réactivation du mandatement dans le système français de négociation collective », *Droit social*, 2003, 4/4, pp. 365-372.
- AMAUGER-LATTES M.-C., DESBARATS I., Tessier F., Étude des accords de réduction du temps de travail conclus par un salarié mandaté en application de la loi Aubry deux du 19 janvier 2000 : approche juridique, Conseil régional Midi-Pyrénées, Toulouse, 2003.
- BARTHELEMY J., « La négociation, outil de gestion de l'entreprise », *Droit Social*, 1990, n° 7/8 pp. 596-602
- BECK U., *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main : Surkamp Verlag, 1986.
- BELANGER L., Les formes d'aménagement des temps de travail, in : SEXTON J. et BOIVIN J. (1974, sous la dir. de), *L'aménagement des temps de travail*, Les Presses de l'université Laval, Québec, 1974, pp. 23-44.
- BELANGER J., & THUDEROZ C., « La recodification de la relation d'emploi », *Revue française de sociologie*, 3, 1998, 469-494.
- BERTHELOT J.M., *La construction sociale de la Sociologie*, PUF, Paris, 1993.
- BESSIN M., *Cours de vie et flexibilité temporelle*, thèse de doctorat de sociologie, Université Paris VIII, 1993, 430 p.
- BISPINCK, R., BAHNMÜLLER, R., « Abschied vom Flächentarifvertrag? », dans R. BISPINCK (éd.). *Wohin treibt das Tarifsysteem?*, VSA-Verlag, Hamburg, 2007, pp. 41-66.
- BLOCH-LONDON C., « Les normes de temps de travail à l'épreuve des négociations : le cas des lois Aubry de réduction de la durée du travail » *Travail et Emploi*, n° 83, Dares, Paris, 2000, pp. 27-45
- BLOCH-LONDON C., BOISARD P., BOULIN J.Y., COUTROT T., « Les expériences d'ajustement des salaires et de partage du travail », *Premières synthèses* n° 94-43, DARES, 1994.
- BOLTANSKI L. ET CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 1999.
- BORZEIX A., « Autonomie et contrôle à l'épreuve d'une rationalité externe », in : DE TERSSAC G. (2003, sous la dir. de). – « La théorie et de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débat et prolongements », collection « Recherches », La Découverte, Paris, 2003, pp.197-206.
- BORZEIX A., MARUANI M., *Le temps des chemises*, Syros, Paris, 1982.
- BOSCH G., ENGELHARDT N., HERMANN K., KURZ-SCHERF I., SEIFERT H., *Arbeitszeitverkürzung im Betrieb*, Bund-Verlag, Köln, 1988.
- BOSCH G., SCHIEF S., SCHIETINGER M. (2005). – *Trends in der Arbeitszeitpolitik- Expertise für die Friedrich Ebert Stiftung*, Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen.
- BOUCHER M.-C., « L'horaire variable de travail : progrès ou anachronisme », in : SEXTON J. ET BOIVIN J. (1974, sous la dir. de).- *L'aménagement des temps de travail*, Les Presses de l'université Laval, Québec, 1974, pp. 45-82.

- BOUFFARTIGUE P., BOCCHINO M., « Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail », *Travail et Emploi*, 74, 1998, 37-50.
- BOUFFARTIGUE P., BOUTEILLER J., « Jongleuses en blouses blanches. La construction sociale des compétences temporelles chez les infirmières hospitalières ». *Temporalités*, n° 4, 2006, p. 25-42.
- BOUFFARTIGUE P., GADEA C., *Sociologie des cadres*, La Découverte, Paris, 2000.
- BRAUDEL F., *La dynamique du capitalisme*, Champs Flammarion, Paris, 1985.
- BUNEL M., « Modulation/annualisation dans le cadre des 35 heures : entreprises et salariés sous contrainte ». *Travail et Emploi*, 98, 2004, 51-65.
- CASTEL R., *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Gallimard, Paris, 1995.
- CHALENDAR (DE) J., *L'aménagement du temps*, Paris, Desclée de Brouwer, Paris, 1971.
- CHALENDAR (DE) J., « Prendre le temps de vivre », in : SEXTON J. et BOIVIN J. (sous la dir. de), *L'aménagement des temps de travail*, Les Presses de l'université Laval, Québec, 1974, pp. 267-285.
- CHESNEAUX J., *Habiter le temps*, Bayard, Paris, 1996.
- CHESSEL M.-E. & COCHOY F., « Autour de la consommation engagée. Enjeux historiques et politiques », *Sciences de la Société*, 62, 2004, 3-14.
- COCHOY F., « Figures du client, leçons du marché » in : « Les figures sociales du client », *Sciences de la société* n° 56, 2002, pp. 3-23.
- COCHOY F., « De l'AFNOR à NF ou la progressive marchandisation de la normalisation industrielle », in « La fabrication des normes », *Réseaux*, n° 102, 2000, pp. 63-89.
- Communiqué de presse "Auto 5000", vw, Wolfsburg, 2004.
- Conseil européen, « Conclusions de la présidence », Lisbonne, 2000.
- CORBIN A., *L'avènement des loisirs. 1850-1960*. Paris, Aubier, 1995.
- DARES, *Premières Informations* n° 13.1, DARES, Paris, 2005a.
- DARES, *La négociation collective en 2004*, Éditions législatives, Paris, 2005b, pp. 187-189.
- DECOUFLE André-Clément - SVENDSEN Nicholas, « Contribution à une histoire des durées du travail dans l'industrie française du milieu du XIX^e siècle à la Seconde Guerre mondiale », *Travail et Emploi*, n° 20, *année*, pp. 57-71.
- DEMAZIERE D., « Le chômage comme épreuve temporelle », in J. THOEMMES ET G. DE TERSSAC (DE), *Les temporalités sociales : repères méthodologiques*, Octarès, Toulouse, 2006.
- DOERINGER P. et PIORE M., *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington : Health Lexington books, 1971.
- DOISNEAU L., « Les conventions de réduction du temps de travail de 1999 : embaucher, maintenir les rémunérations et se réorganiser », *Premières Synthèses*, 45.2, 2000.
- DUBAR C. (2003). « Régulation conjointe et double transaction: réflexion pour un débat », in : TERSSAC (DE) G. (sous la dir. de), *La théorie et de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débat et prolongements* », collection « Recherches », éditions la Découverte, Paris, 2003, pp.331-344.

- DUBAR C., « L'articulation des temporalités dans la construction des identités personnelles : questions de recherche et problèmes d'interprétation », *Temporalistes*, n° 44, 2002, http://www.sociologics.org/temporalistes/indarch.php?page2=dubar_n44_02
- DUBOIS P., MONTAGNE-VILLETTE S., « De la conception des systèmes d'information de la gestion de la production: une question de temps ? », in TERSSAC (DE) G., DUBOIS P. (dir.), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Cepaduès, Paris, 1984.
- DUGUE B., *Le travail de négociation*, Octarès, Toulouse, 2005.
- DUMAZEDIER J., « Travail et loisir », in FRIEDMANN G., NAVILLE P., *Traité de Sociologie du travail*, Armand Colin, Paris, 1962, tome 2.
- DUNLOP J., *Industrial relations systems*, Harvard Business School Press, Boston, 1993, 1958.
- DURKHEIM E., *De la division du travail social*. PUF, Paris, 1930, 1991.
- DURKHEIM E., *Les formes élémentaires de la vie religieuse*. PUF, Paris, 1960, 1994.
- EBERLING M., HIELSCHER V., HILDEBRANDT E., JÜRGENS K., *Prekäre Balancen*, Edition Sigma, Berlin, 2004.
- ELBAUM M., « La réduction du temps de travail un avenir à quelle conditions ? », *Esprit*, n° 226, 1996, pp. 66-89.
- FAVENNEC-HERY F., « Le travail à temps partiel » : *Droit social*, n° 2, 1994, pp. 165-175.
- FAVERAU O., « Marchés internes, marchés externes », *Revue économique*, n° 2, 1989, pp. 273-328
- FERNER A., HYMAN R (sous la dir. de), *Industrial Relations in the New Europe*, Blackwell Publishers, Oxford, UK, 1992, pp. 15-45.
- FILATRE D. et TERSSAC (DE) G. (éd), *Les dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique*, Toulouse, Octarès, 2005.
- FLIGSTEIN N., "Market as politics : A political-cultural approach to Market-Institutions", Society for the advanced Socio-Economics, Annual Meeting, New York City, 1993.
- FLIGSTEIN N., "The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies", Princeton University Press, Princeton, 2001.
- FLIGSTEIN N. et TAEK-JIN SHIN, "Shareholder Value and Changes in American Industries, 1984-2000", working paper, University of California, Berkeley, 2005.
- FREYSSINET J., « Ruptures dans la régulation des systèmes de relations professionnelles : diagnostics et prédictions », in G. TERSSAC (DE) (éd.), *La théorie et de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débat et prolongements*, La Découverte, Paris, 2003, pp. 157-168.
- FREYSSINET J., *Le temps de travail en miettes*, Les Éditions de l'atelier, Paris, 1997.
- FRIDENSON P., « Le temps de travail, enjeu de luttes sociales », J.-Y. BOULIN, G. CETTE et D. TADDEI (éd.) *Le temps de travail*, Syros, Paris, 1993, pp.19-28.
- FRIEDMANN G., *Où va le travail humain ?*, Gallimard, Paris, [1950], 1963.
- FRIEDMANN G., *Le travail en miettes*, Gallimard, Paris, 1964.
- FURJOT D., « Le mandatement : mesure transitoire ou solution de l'avenir ? », *Premières Synthèses*, 19.1, DARES, Paris, 2001.

- GAVINI C., TOLLET, J.-Y., « La durée du travail, construction et déconstruction d'une norme » *Droit social* n° 4, 1994, pp. 365-370.
- GAZIER B., « Assurance-chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail », *Cahier de la MSE*, n° 9903, Université Paris 1 Matisse, Paris, 1999.
- GROSSETTI M., *Sociologie de l'imprévisible*, PUF, Paris, 2004.
- GROSSIN W., *Le travail et le temps*, Anthropos, Paris, 1969.
- GROSSIN W., *Le temps de la vie quotidienne*, Mouton, Paris - La Haye, 1974.
- GROSSIN W., *Pour une science des temps*, Octarès, Toulouse, 1996.
- GROSSIN W., *La création de l'Inspection du travail*, L'Harmattan, Paris, 1992.
- GROUX G. (éd.), *L'action publique négociée : Approches à partir des 35 heures - France-Europe*, coll. « Logiques politiques », L'Harmattan, Paris, 2001.
- GROUX G., « Régulations politiques, action publique et mouvements sociaux », in G. TERSSAC (DE) (éd.). – *La théorie et de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débat et prolongements*, La Découverte, Paris, 2003, pp.345-358.
- GROUX G., « Relations professionnelles et principe d'autonomie. Le conflit comme régulation » in *L'Année sociologique*, 53, n° 2, 2003, pp. 515-534.
- GUEDJT F. ; VINDT G., *Le temps de travail une histoire conflictuelle*, Syros, Paris, 1997, pp. 105-148.
- HAEGEL F., « L'opposition entre libéralisme et contractualisme. Stratégies, arguments et modes de légitimation de l'UDF et du RPR », Guy GROUX (éd), *L'Action publique négociée. Approches à partir des 35 heures-France-Europe*, L'Harmattan, Paris, 2001, pp. 52-81.
- HAIPIETER T., *Mitbestimmung bei VW*, Schriftenreihe Hans Böckler Stiftung, Westfälisches Dampfboot, Münster, 2000.
- HAIPIETER T., "Vertrauensarbeitszeit" : Chancen und Risiken eines Rationalisierungskonzepts. In: STERKEL G. et SKRABS S. (éd.) : *Tarifpolitischer Workshop Vertrauensarbeitszeit: Dokumentation*. Berlin: ver.di, S. 36-54, 2002.
- HAIPIETER T. et LEHNDORF S., "Decentralised bargaining of working time in the German automotive industry", *Industrial Relations Journal* 36:2, 2005, pp. 140-156.
- HAIPIETER T., LEHNDORFF S., *Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte?*, Edition Sigma, Berlin, 2004.
- HARTZ P., *Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht. Die Volkswagen-Lösung*, Campus Verlag, Frankfurt/NewYork, 1994.
- HARTZ P., *Das atmende Unternehmen. Jeder Arbeitsplatz hat einen Kunden: Beschäftigungssicherung bei Volkswagen*, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 1996.
- HEIDLING E., *L'évolution du dialogue social dans le sud-est de la Basse-Saxe*, ISF, München, 2005.
- IG METALL, *Das IG-Metall Tarifsystm für das VW-Projekt 5000x5000" de 2001*, Bezirksleitung IG Metall, Hannover, 2002.
- JEAMMAUD A., « Le nouveau régime du temps de travail », *Droit social*, 1982, p. 305-334

- JEGOUREL Y., *Les produits financiers dérivés*, La Découverte, collection « Repères », Paris, 2005.
- JOBERT A., *Les espaces la négociation collective : branches et territoires*, Octarès, Toulouse, 2000.
- JOBERT A., « Quelle régulation pour l'espace territorial », in G. TERSSAC DE (éd.). – *La théorie et de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débat et prolongements*, La Découverte, Paris, 2003, pp.135-146.
- JOBERT A., SAGLIO J., « La mise en œuvre des dispositions de la loi du 4 mai 2004 permettant aux entreprises de déroger aux accords de branche, Rapport pour la direction des relations de travail », Paris, Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, 2005.
- JOBERT A., & SAGLIO J., « Ré-institutionnaliser la négociation collective en France », *Travail et Emploi*, n° 100, 2004, 113-127.
- JÜRGENS K. et REINECKE K., *Zwischen Volks-und Kinderwagen*, Edition Sigma, Berlin, 1998.
- KERN H., *Empirische Sozialforschung*, Beck-Verlag, München, 1982.
- KEYNES J. M., *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Payot, Paris, 1969 (1^{re} éd. 1936).
- KOCHAN T., KATZ, H., AND MCKERSIE, R., *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, New York, 1986.
- KRAEPLIN E., *Psychologische Arbeiten*, 5 Bände, Leipzig, 1902.
- KUHLMANN M., «Qualifizierungspolitik» 5000 x 5000 bei Volkswagen: Erste Ergebnisse des sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitutes, SOFI, Göttingen, 2004.
- LABIT A., THOEMMES J., « 20 ans de comparaison France-Allemagne : de l'effet sociétal à l'analyse de l'articulation des régulations globales et locales » in : M. LALLEMENT, J. SPURK (éd.), *Stratégies de la comparaison internationale*, Éditions du CNRS, Paris, 2003, pp. 24-38.
- LALLEMENT M., *Les gouvernances de l'emploi*, Desclée de Brouwer, Paris, 1999.
- LALLEMENT M., *Temps, travail et modes de vie*, collection « Sciences sociales et sociétés », PUF, Paris, 2003.
- LALLEMENT M., « Une antinomie durkheimienne... et au-delà. Regards sociologiques sur le temps et les temporalités », *Temporalités* 8, 2008.
- LAROUSSE, *Dictionnaire de langue française-lexis*, librairie Larousse, Paris, 1988.
- LASCOURMES P. et Patrick LE GALES, « Introduction : l'action publique saisie par ses instruments », in : Pierre LASCOURMES et Patrick LE GALES (2004, éd.). – *Gouverner par les instruments*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 2004, pp. 11-44.
- LE GOFF J., *Un autre moyen âge*, Paris, Gallimard, Paris, 1999.
- LE GOFF J., *Marchands et banquiers du Moyen Âge*, PUF, Paris, 2001.
- LEHNDORFF S., *Zeitnot und Zeitsouveränität in der just-in-time Fabrik*, Schriftenreihe des Institut Arbeit und Technik, Rainer Hamp Verlag, München, 1997

- LICHTENBERGER Y., « Régulation(s) et constitutions des acteurs sociaux », in G. TERSSAC DE (éd.). – *La théorie et de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débat et prolongements*, La Découverte, Paris, 2003, pp. 51-61.
- LINDECKE C., *“Flexible Arbeitszeitorganisation in der Praxis”*, Schriftenreihe des Institut Arbeit und Technik, Band 18, Rainer Hamp Verlag, München, 2000.
- LINHARDT D. et MOUTET A. (éd.). – *Le travail nous est compté - la construction des normes temporelles du travail*, collection « Recherches », La Découverte, Paris, 2005.
- MARTIN D., « Les options fondamentales de la finance moderne. Domestication sociologique d'un produit financier », Doctorat de Sociologie, Université de Toulouse - Le Mirail, Toulouse, 2005.
- MARX K., *Das Kapital*, Band 1, MEW 23, Erstaussgabe 1868, Dietzverlag, Berlin, 1986.
- MAURICE M., « L'analyse sociétale et théorie de la régulation conjointe : un débat toujours actuel ? », in G. TERSSAC DE (éd.), *La théorie et de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débat et prolongements*, La Découverte, Paris, 2003, pp. 385-399.
- MAURICE M., SELLIER F., SYLVESTRE J.-J., « La production de la hiérarchie dans l'entreprise : recherche d'un effet sociétal. Comparaison France-Allemagne », *Revue française de sociologie*, 20, 2/4, 1979, pp. 331 à 365.
- MAURICE M., SELLIER F., SYLVESTRE J.-J., *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, Paris, 1982.
- Ministère du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, 2006. « Bilan de la négociation collective de 2005 », Paris.
- Ministère du Travail et des Affaires sociales, Note du 30 janvier 1997. Consulté le 20/06/2005 et en décembre 2006, <http://www.tripalium.com/doctus/N/negociation/111196.html>
- MINTZBERG H., *Grandeur et Décadence de la planification stratégique*, Dunod, Paris, 1994.
- MORIN M.L., DE TERSSAC (DE) G., & THOEMMES J., « La négociation du temps de travail: L'emploi en jeu », *Sociologie du Travail*, 2, 1998, 191-207.
- NAVILLE P., *Le travail et le temps*, préface de Grossin W., Anthropos, Paris, 1969.
- NAVILLE P., *Temps et technique, les structures de la vie de travail*, Genève, Librairie Droz, 1972.
- NAVILLE P., *Théorie de l'orientation professionnelle*, Gallimard, Paris, 1972b.
- Nicole-Drancourt C. et Roulleau-Berger L., *Les jeunes et le travail 1950-2000*, PUF, Paris, 2001.
- NONAAN J.T., *The scholastic analysis of usury*, Cambridge Press, Mass., 1957.
- OECD, *OECD Employment Outlook 2004*, OECD, Paris, 2004.
- OIT, *L'organisation du temps de travail dans les pays industrialisés*, Bureau international du travail, Genève Suisse, 1978.
- PELISSE J, « À la recherche du temps gagné : sens et usages sociaux des règles autour des 35 heures », Doctorat de sociologie, Université de Marne-la-Vallée, 2004.
- POHLMANN M., SAUER D., TRAUTWEIN-KALMS G., WAGNER A. (éd.). – *Dienstleistungsarbeit : Auf dem Boden der Tatsachen*, Edition Sigma, Berlin, 2003.

- POLANYI K., *La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps* (éd. orig. 1944), Paris, Gallimard, 2004.
- PROMBERGER M., BÖHM S., HEYDER T., PAMER S., STRAUSS K. (2002). – *Hochflexible Arbeitszeiten in der Industrie*, Edition Sigma, Berlin.
- PRONOVOST G., 1996. *Sociologie du temps*, Bruxelles, de Boeck.
- RAY J.E., « Partage du travail et plan social », *Droit social*, n° 5, 1994, p. 444-455.
- RAY J.E., « Les accords sur le temps de travail », *Droit social*, n° 1, 1988, p. 99-114.
- REYNAUD E. et REYNAUD J.-D., « La régulation des marchés internes du travail », *Revue française de sociologie*, juillet-septembre, 37 -3, 1996, pp. 337-368.
- REYNAUD J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Ed. Armand Colin, Paris, 1997.
- REYNAUD J.-D. (éd.), *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès, Toulouse, 1999.
- REYNAUD J.-D., « Création des règles et régulation sociale », in: Groux G. (2001, éd). – *L'action publique négociée : Approches à partir des 35 heures- France-Europe*, coll. « Logiques politiques », L'Harmattan, Paris, 2001.
- REYNAUD J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris, 1989.
- REYNAUD J.-D., « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, 20, 2/4, 1979, pp. 367-376.
- REYNAUD J.-D., « Relations professionnelles et vie politique. Quelques réflexions à partir de la crise des relations professionnelles en Europe occidentale » in J.-D. REYNAUD (éd.)- *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès, Toulouse, 1999.
- ROSIER B., *Les théories des crises économiques*, collection « Repères », La Découverte, Paris, 1988.
- SAGLIO J., « Rémunération et segmentations des marchés du travail » in : G. TERSSAC DE (éd.). – *La théorie et de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud: débat et prolongements*, La Découverte, Paris, 2003, pp.169-179.
- SANDERS F., *“Qualifizierungspolitik” 5000 x 5000 bei Volkswagen: Erste Ergebnisse des sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitutes*, SOFI, Göttingen, 2004.
- SCHUMANN M., *Ausgewählte Ergebnisse: Treffen der GBR-Vorsitzenden in Wolfsburg*, März, SOFI, Göttingen, 2005.
- SCHUMANN M., KUHLMANN M., SANDERS F., SPERLING J., *5000 x 5000 bei Volkswagen, Erste Ergebnisse des sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitutes*, SOFI, Göttingen, 2004a.
- SCHUMANN M., KUHLMANN M., SANDERS F., SPERLING J., *“Auto 5000 – Eine Kampfansage an veraltete Fabrikgestaltung”*, *SOFI-Mitteilungen*, n° 32, Göttingen, 2004b).
- SEGRESTIN D., *Les chantiers du manager*, Armand Colin, Paris, 2004.
- SEIFERT H. (sous la dir. de). – *Flexible Zeiten in der Arbeitswelt*, Campus Verlag, Frankfurt/New York, 2005.
- SEXTON, J. & BOIVIN, J., *L'aménagement des temps de travail*, Québec : Les Presses de l'université Laval, 1974.

- SPERLING J., "Arbeitsmarktpolitik" 5000 x 5000 bei Volkswagen: Erste Ergebnisse des sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitutes, SOFI, Göttingen, 2004.
- STEINER P., *La Sociologie économique*, La Découverte & Syros, Paris, 1999 ; La Découverte, Paris, 2005.
- STREEK W., "The Uncertainty of Management and Management of Uncertainty of Management: Employers, Labour Relations and Industrial Uncertainty in the 1980s", *Work, Employment and Society* 1(3), 1987, 281-308.
- TADDEI D., « Le temps de travail dans les services », in : BOULIN J.-Y., CETTE G., TADDEI D. (éd.), *Le temps de travail* collection, Syros, Paris, 1993, pp. 205-213.
- TADDEI D., « Pour une nouvelle organisation du travail : allongement de la durée d'utilisation des équipements ». Rapport d'étape, Premier Ministre, Paris, 1985.
- TALLARD M., *Action publique et régulation de branches de la relation salariale*, Paris, L'Harmattan, Paris, 2004.
- TERSSAC (DE) G., « Travail d'organisation et travail de régulation », in G. TERSSAC (DE) (éd.), *La théorie et de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débat et prolongements*, La Découverte, Paris, 2003, pp.121-134.
- TERSSAC (DE) G., (éd.). – *La théorie et de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débat et prolongements*, La Découverte, Paris, 2003.
- TERSSAC (DE) G., J. Thoemmes, et A. Flautre, « Régulation politique et régulation d'usage dans le temps de travail », *Le Travail humain*, tome 67, n° 2, 2004, pp 135-154.
- TERSSAC (DE) G., THOEMMES J., FLAUTRE A., THEBAULT C., « Le renforcement de la division sexuelle du travail : le cas du compte-épargne-temps », Rapport final ministère de l'Emploi et de la Solidarité : service du droit des femmes, Université de Toulouse-Le Mirail et CERTOP (ESA 5044 du CNRS), Toulouse, 1999.
- TERSSAC (DE) G., THOEMMES J., FLAUTRE A., THEBAULT C. (1998), *La mise en œuvre de la loi de juillet 1994 : la construction des accords compte-épargne-temps*, Rapport final (phase 1), Ministère de l'emploi et de la solidarité, université de Toulouse-Le Mirail et CERTOP (ESA 5044 du CNRS), Toulouse, 111 p.
- TERSSAC (DE) G., & LALANDE, K., *Du train à vapeur au TGV. Sociologie du travail d'organisation*. PUF, Paris, 2002.
- THOEMMES J., « Négociation du temps de travail et régulations intermédiaires : le cas de Volkswagen », in : GROUX G. (sous la dir. de), *L'action publique négociée : Approches à partir des 35 heures- France-Europe*, coll. « Logiques politiques », L'Harmattan, Paris, 2001, pp. 127-143.
- THOEMMES J., Les 35 heures en « rafales » : la construction des formes de la négociation in : THOEMMES J., TERSSAC DE G. (éd.), *Les temporalités sociales : quelles méthodes d'analyse, quelles réalités ?* Octarès, Toulouse, 2006a, pp. 45-60.
- THOEMMES J., *Vers la fin du temps de travail ?*, PUF, Paris, 2000.
- THOEMMES J., TERSSAC DE G., « La négociation du temps de travail et les composantes du référentiel temporel », *Loisir et société*, 20, 1/4, 1997, pp.51-72.

- THOEMMES J., Labit A., « La semaine de 4 jours chez Volkswagen : un scénario original de sortie de crise ? », *Travail et Emploi*, n° 64, 1995, pp. 5-22.
- THOEMMES J., « L'évolution d'une règle d'organisation sur 10 ans : l'accord collectif chez un constructeur d'automobiles en Allemagne », *Sociologie du Travail*, n 2, 2008, pp. 219-236.
- THOEMMES J., « Négociation et régulation intermédiaire : le cas du mandatement syndical », *Revue Française de Sociologie*, n° 4, 2009, pp. 817-841.
- THOEMMES J., THEBAULT C., TERSSAC DE G., « La loi de Robien - un tournant de la négociation collective », Rapport final, Conseil régional Midi-Pyrénées et CERTOP-CNRS, Toulouse, 2000.
- THOEMMES, J., *Vers la fin du temps de travail ?*, PUF, Paris, 2000.
- THOEMMES, J., « 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, 2006b.
- THOEMMES, J., « Sociologie du travail et critique du temps industriel », *Temporalités*, 2008, URL : <http://temporalites.revues.org/index92.html>
- THOMPSON E.P., *Temps, travail et capitalisme industriel*, Éditions La Fabrique, Paris, 1967, 2004.
- TREMBLAY D. et THOEMMES J., "Social time and Social Time Values", *Loisir et Société*, 4, 2006, 22-32.
- VELTZ P., « Temps et efficacité du travail : un lien à repenser », in : TERSSAC DE G., TREMBLAY D. G. *Où va le temps de travail ?* Octarès, Toulouse, 2000, pp. 105-131.
- VELTZ P., *Mondialisation, villes et territoires*, PUF, Paris, 2005.
- VILLERME L. R., *État physique et moral des ouvriers*, Union générale d'édition, collection 10/18, Paris, [1840], 1971.
- WEBER M., « Agrarverhältnisse im Altertum », in Weber M. (éd.) *Gesammelte Aufsätze zur Sozial-und Wirtschaftsgeschichte*, JCB Mohr, Tübingen, 1988, 1924, pp.1-288.
- WEBER M. Zur Psychophysik der industriellen Arbeit (1908/1909). In M. WEBER M., *Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik*, (pp. 61-255). : J.C.B. Mohr, Tübingen, 1988, 1924.
- WEBER M., « Methodologische Einleitung für die Erhebungen des Vereins für Sozialpolitik über Auslese und Anpassung (Berufswahl und Berufsschicksal) der Arbeiterschaft in der geschlossenen Grossindustrie », in M. WEBER, *Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik*, Mohr. Tübingen, [1908] 1924a, p. 1-60.
- WEBER M., « Zur Psychophysik der industriellen Arbeit (1908/1909) », in M. WEBER, *Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik*, Mohr, Tübingen, 1924b, p. 61-255.
- WEBER, M.. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, [1905] 1964.
- ZERUBAVEL E., « Private-time and Public-time », in Hassard J. (ed), 1990. *Sociology of Time*, St. Martin's Press, New York, 1979.